

Directorios Efectivos

Exclusivo para
Directores Independientes





IdD INSTITUTO de DIRECTORES CHILE

Se está consolidando la buena práctica de incorporar miembros independientes en los directorios de nuestras empresas, tanto listadas como familiares. Hay una creciente demanda para que los directores independientes sean activos en la toma de decisiones y lideren los comités de auditoría y compensaciones, entre otros.

Aunque el mercado de directores independientes es aún reducido en nuestro medio, desde EY vemos la necesidad de contribuir a impulsar esta tendencia a la par de fortalecer las competencias y capacidades de los directores independientes.

Gracias a la visión y desarrollo de nuestro instituto de directores ponemos a disposición de los directores independientes de empresa una nueva alternativa de valor para potenciar su rol y aporte a nuestra empresas.



Cristián Lefevre
Socio Principal
EY Chile

Dirigido a **Directores Independientes**

Este es un espacio de discusión exclusivo y permanente entre los Directores Independientes de las principales empresas de Chile y Perú.

Uno de sus objetivos es contribuir al desarrollo del gobierno corporativo en nuestro país mediante la actualización en temas relevantes, el intercambio de experiencias y poner a disposición las herramientas necesarias para el director independiente.

Enfoque Metodológico

Las reuniones del Instituto de Directores serán realizadas con un enfoque de *networking* y *aprendizaje entre pares*, en sesiones reservadas que aportarán lo siguiente:

1 Toolkit del Director

Un recorrido por los aspectos técnicos críticos que todo director debe conocer y en los que debe mantenerse actualizado. Se explorarán aquellos temas que suponen costos y riesgos para la empresa.

2 Visión Estratégica

Aborda los imperativos estratégicos que están redefiniendo el entorno de los negocios en la región y en el mundo.

3 Mejorando la **efectividad** del Directorio

Herramientas que contribuyen a potenciar la gestión del directorio tanto a nivel de sus procesos como de sus dinámicas.

A solicitud de los participantes, se podrán incluir temas adicionales para complementar los que se listan a continuación.

Toolkit del



Juan Andrés Perry
Socio Líder de People
Advisory Services
EY Chile

Diseño estratégico de compensaciones y optimización de costos laborales y tributarios

Es común recurrir a *stock options*, participación en utilidades y aportes voluntarios a AFPs como incentivos salariales para alinear los objetivos individuales de la gerencia con factores clave de la estrategia del negocio. Su diseño, sin embargo, muchas veces no toma en cuenta sus implicancias laborales y tributarias. A través de un análisis de los principales esquemas de incentivos que se viene utilizando en el medio, esta sesión aporta una visión de las características y condiciones a tomar en cuenta para que los esquemas de incentivos resulten eficientes y deducibles.



Marcelo Zanotti
Socio de Advisory
EY Chile

Entendiendo los riesgos, modelos de negocio y tendencias por industria

Cada industria tiene *drivers* de valor y riesgos específicos que un director debe conocer para aportar valor en sus funciones. Esta sesión brinda un acercamiento a los modelos de negocio sectoriales. Los participantes podrán profundizar en los principales indicadores característicos de cada industria, discutir la forma en que el negocio genera valor y sus riesgos; así como la perspectiva de negocios y su incidencia en los estados financieros. Cada director tendrá la opción de participar en las discusiones de hasta tres de los siguientes sectores: agro, banca, comercio, inmobiliario, manufactura, minería, petróleo y *retail*.



Javiera Contreras
Socia Líder de Consultoría
en Transacciones
EY Chile

Lecciones aprendidas de fusiones y adquisiciones en el mercado chileno

Si bien uno de los objetivos de una fusión y/o adquisición es lograr que el flujo de caja por acción posterior a la transacción sea mayor al de antes de la misma, muchas veces por diversas causas eso no se logra. ¿Qué factores inciden en la creación de valor a través de este tipo de transacciones? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el mercado chileno? ¿Dónde se suelen equivocar las empresas? ¿Cuáles son los aspectos que el directorio debe darle a la gerencia como pauta cuando contempla una de estas operaciones? Conjuntamente con el líder de un fondo de inversión y un abogado especialista en el tema, en esta sesión se buscará compartir *insights* y respuestas.

Director



Marcelo Zanotti
Socio de Advisory
EY Chile

Control de gestión: la herramienta para evitar el micro *management*

Uno de los desafíos del directorio es controlar el desempeño del negocio sin necesidad de involucrarse en el manejo gerencial de la operación ni tener una presencia habitual o permanente en el negocio. Ese balance es particularmente delicado cuando existen varias unidades de la empresa. Evaluar si se están consiguiendo los retornos requeridos supone conocer las causas del desempeño positivo o negativo y los indicadores clave del sector y del negocio. Algunos de los aspectos que se analizarán en este bloque incluyen el entender el rol del directorio en el control de la gestión y conocer las herramientas que le permiten al directorio controlar que se están ejecutando las decisiones correctas y sus resultados.



Macarena Navarrete
Socia Líder de
Consultoría Tributaria
EY Chile

Diez claves tributarias que todo director debe saber

En algunas industrias, el adecuado reconocimiento de ingresos, la amortización de intangibles o la depreciación pueden poner en riesgo el funcionamiento de la empresa. Algo similar ocurre respecto de algunos modelos de negocio con el registro de operaciones con vinculadas, los gastos pre operativos o el tratamiento de financiamiento. A fin de poder hacer las preguntas necesarias existen tres aspectos críticos en materia de tributación empresarial que todo director debe conocer: riesgos, ahorros y procesos tributarios, todos los cuales están expuestos a constantes cambios legales, jurisprudenciales, tendencias internacionales y prácticas regulatorias. Esta sesión, presentará los principales diez temas que un director debe saber en materia de tributación empresarial.



Alicia Domínguez
Socia de
Consultoría
Tributaria
EY Chile



Alejandra Medina
Líder
Consultoría en
Sostenibilidad
EY Chile

¿Corporate Compliance?

Cómo ejercer su supervisión

Un punto en la agenda del directorio es la protección de la Reputación Corporativa. ¿Cómo el *compliance* contribuye a ese propósito?, ¿en qué consiste un programa de *Compliance*?, ¿cómo adaptarlo a la situación y realidad de las empresas chilenas?, y ¿cómo supervisar desde el directorio su funcionamiento? Estos puntos serán abordados de manera práctica, brindando herramientas y el lenguaje de uso común empleado por los profesionales que desarrollan esta actividad.

Mejorando la efectividad



Paola Bruzzone
Socia Líder de Law y
Gobiernos Corporativos
EY Chile

El mandato

¿Qué espera un accionista controlador de un director independiente? ¿Qué criterios toma para decidir invitar a un independiente a su directorio? Los participantes podrán conversar sobre el particular con destacados presidentes y directores de empresas de la Alianza del Pacífico, incluyendo:

Compartiendo experiencias y buenas prácticas en los directorios

A través de diversos paneles, los participantes podrán intercambiar ideas con destacados directores independientes del medio.

El desafío de la sucesión

Al directorio le toca impulsar una estrategia orientada al crecimiento del negocio a la par de ejercer un adecuado control sobre la operación. Uno de los principales desafíos del directorio es la institucionalización de la gestión empresarial lo que pasa por planificar la sucesión de los principales cargos ejecutivos y del propio directorio. Se abordarán, de manera participativa, experiencias y mejores prácticas para lograrlo.

El plan de trabajo anual del directorio

La costumbre y la coyuntura suelen ser los *drivers* que definen en muchas ocasiones el trabajo del directorio. Cada vez más, sin embargo, la legislación y las mejores prácticas plantean mayores demandas sobre la atención que debe prestar un directorio a temas específicos. Para que el directorio pueda cumplir con ello resulta indispensable llevar a cabo un ejercicio de planificación. Se profundizará en las mejores prácticas para la elaboración del Plan de Trabajo Anual del Directorio.

Preparando la sesión del directorio

Si bien existen diferentes maneras de conducir una sesión de directorio, un aspecto clave es cómo convertir el tiempo de los miembros del directorio en valor para la empresa. Ello pasa por dejar atrás los directorios informativos que se limitan a aprobar las mociones presentadas por la gerencia para dar cabida a sesiones generadoras de valor para la empresa. Como herramientas que aceleran ese tránsito se abordarán las mejores prácticas para la elaboración de la agenda de la sesión, la convocatoria a la misma y la información sustentatoria que se circula con antelación.

del Directorio



Charles Bunce
Socio líder regional de
Assurance
EY Chile

Prácticas líderes en el Comité de Auditoría

El adecuado funcionamiento de un Comité de Auditoría fortalece la labor del directorio al permitir un trabajo más detallado en materia de control interno y gestión de riesgos. Ello requiere conocer y evaluar los controles y supuestos que la gerencia ha considerado para elaborar los estados financieros de la empresa; así como gestionar adecuadamente la función del auditor interno y del auditor externo. Esta sesión aborda de manera práctica cómo organizar el plan de trabajo del Comité de Auditoría, cuáles son sus áreas de actuación, los temas a abordar y la oportunidad para hacerlo, que son los principales temas que hoy se espera que domine un miembro de Comité de Auditoría a nivel local e internacional.



Fadua Gajardo
Gerente General
IDD Chile

Cómo superar sesgos psicológicos que llevan a decisiones corporativas sub-óptimas

Recientemente se ha prestado atención a la investigación de variables de comportamiento que explican múltiples decisiones sub-óptimas y en ocasiones, flagrantemente erradas. El desafío es que muchas de estas barreras psicológicas resultan invisibles para quienes toman las decisiones. ¿Cómo asegurarse de que las decisiones que toma un directorio son de alta calidad? ¿Cómo gestionar un comportamiento y una "cultura de directorio" que priorice el mejor resultado por sobre inclinaciones personales inconscientes? Se analizará la evidencia disponible sobre las barreras psicológicas demostradas y se discutirán acciones que se podrían tomar para llegar a decisiones de mayor calidad en el contexto de directorios corporativos.

Visión Estratégica

Big Data: el valor de los datos

En muchas organizaciones los directivos demandan datos para la toma de decisiones, pero es necesario definir cuáles deben ser estos datos, tener la capacidad para analizarlos y seleccionar aquellos clave para, a partir de estos, tomar las decisiones adecuadas. Los temas de esta sesión parten de un caso de negocio, a través de un taller *hands-on*. Se analizará la situación de una compañía y se decidirá su estrategia.

Geopolítica y estrategia: entender el mundo en transición

Vivimos en una era de creciente independencia y conexión entre empresas y mercados. En este contexto, es deseable que los directorios puedan entender los principales cambios sociales, políticos y económicos que están reconfigurando nuestro planeta y las maneras cómo operan nuestras empresas. Este módulo ayudará a los participantes a comprender las tendencias imperantes, a pensar en un contexto global y a tratar de anticipar su futura evolución.

Conflictos socio-ambientales: lecciones a nivel global para los directorios

En la última década, la viabilidad de proyectos de infraestructura e industrias extractivas se ha visto afectada por crecientes demandas ambientales y sociales. Cada vez más, la adherencia a estándares ambientales reconocidos internacionalmente no solo facilita el acceso a los mercados en donde los consumidores o los entes regulatorios exigen dichos estándares, sino que se constituye en pre-requisito para el éxito de dicha inversión. Identificar estos riesgos estratégicos, generar condiciones para prevenirlos y, en su caso, mitigar los impactos ambientales, sociales, financieros y regulatorios requiere experiencia y atención al más alto nivel de decisión en la empresa: el directorio. Se compartirá la evidencia disponible sobre buenas prácticas que un director debe conocer en la materia.

Rol del directorio: de la protección hacia la generación de riqueza

El directorio no solo es un recurso importante para la protección de riqueza e intereses de los accionistas, sino que además puede transformarse en un recurso valioso y estratégico para la empresa, y al hacerlo también genera riqueza para los accionistas. Los directores independientes juegan un rol clave en esta nueva lógica. Algunos de los aspectos que se abordarán incluyen: ¿Cómo, entendiendo a las gerencias, se puede apoyar la creación de riqueza para los accionistas? ¿Cómo generar y aprovechar ventajas competitivas institucionales?

Desafíos para directores de empresa: mirada holística al gobierno corporativo

Los miembros del directorio toman decisiones en un entorno de negocios dinámico, cambiante, que exige una constante actualización de conocimientos y de criterios de acción. En ese sentido un director de empresa debe tener una perspectiva holística que le permita "leer entre líneas" para reconocer y entender oportunamente los cambios en los estados financieros de la compañía, en su estructura de propiedad, en sus estrategias de negocios y en el poder e influencia de sus stakeholders. Mediante el desarrollo de un caso práctico, esta sesión tiene por objetivo permitir la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo y desarrollo de criterios en el ejercicio del rol de director de empresas.

Calendario 2017

07 | JULIO

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

08 | AGOSTO

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

09 | SEPTIEMBRE

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

10 | OCTUBRE

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

11 | NOVIEMBRE

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

12 | DICIEMBRE

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31



IdD INSTITUTO de
DIRECTORES
CHILE



Directora

Fadia Gajardo

Gerente General

IDD Chile

fgajardo@iddc.cl

C: +56 9 4286 8452

T: +56 2 2676 1092

www.iddc.cl

Información

General

Lugar de realización

EY Chile
Avda. Presidente Riesco 5435
Santiago, Chile

Horario

13:30 a 19:30 horas
Almuerzo de *networking*: de 13:30 a 14:30 horas.

Biblioteca del director

Se entregarán publicaciones especializadas

Costo

- ▶ Costo individual anual **US\$ 4.200**
- ▶ Costo corporativo disponible

Consideraciones

- ▶ Participación limitada a directores independientes de las principales empresas del país
- ▶ Los participantes firmarán un compromiso de confidencialidad
- ▶ El proceso de admisión tomará en cuenta el perfil y trayectoria de los directores interesados
- ▶ En caso de imposibilidad de participación de algún invitado, se buscará contar con la presencia de otro
- ▶ Este programa efectuará publicaciones exclusivas sobre temas ejecutivos en El Mercurio

Inscripciones

Elisa Mac-Auliffe
emacauliffe@iddc.cl
C: +56 9 9579 2914
T: + 56 2 2676 1090

IdD INSTITUTO de
DIRECTORES
— CHILE —



EY

Building a better
working world



EL MERCURIO