



Mike Lubrano
Jefe, Práctica Corporativa y Inversionista
Departamento de Gobierno Corporativo
Corporación Financiera Internacional
San José

5 de Septiembre de 2007



Gobierno Corporativo: Perspectivas y Metodología del IFC

Estructura de la Presentación

- **Nuestra definición de Gobierno Corporativo**
- **¿Por qué es tan importante para el IFC?**
- **Metodología IFC: Observaciones para diferente tipos de entidad**
- **Tarjetas Amarillas**
 - **Prácticas Que Le Cuestan a una Empresa en los Mercados**
- **Cómo destacarse – Novo Mercade y el Círculo de Empresa**

¿Cómo definimos el Gobierno Corporativo?

- Según los **Principios OCDE** - Proveen un marco aceptado/apoyado
- “Gobierno Corporativo” refiere al sistema de supervisión y controles de una empresa
 - ⌋ “Stakeholders” Financieros (Accionistas)
 - ⌋ Consejos de Administración (Chequeos y Balances)
 - ⌋ Ambiente de controles (incluyendo estandares contables, auditoría interna y externa)
 - ⌋ Transparencia y Revelación de Información

Una Definición Práctica enfocada en Inversión



Distinguir entre:

- Responsabilidad Social Corporativa
- Inversiones Socialmente Responsables
- Otros Elementos de Sustentabilidad – Ambiental y Social
- Gobernabilidad Política
- Anti-Corrupción / AML

(Pero el GC refuerza todo esto!!!)

Efectos Macroeconómicos de Buen GC

- **Eficiencia de producción**
- **Competitividad**
- **Crecimiento / Empleo**
- **Valoración (Price discovery) de Empresas**
- **Eficiencia del sector financiero / mejor
alocación de ahorro**
- **Rendición de cuentas / estado de derecho**

¿Porqué al IFC le importa el GC?

- **Misión de Desarrollo**
 - Desarrollo Sostenible
 - Elementos Sociales, Ambientales y otros
- **Resultados del Portafolio – Tal como cualquier otro inversionista**
 - Mal Gobierno Corporativo Añade Riesgo
 - **Mejorar GC es una Proposición de Valor**
- **Riesgo Reputacional / Agente Reputacional**

“Necesitamos mejorar gobierno corporativo, para que las empresas emergentes que crean empleo pueden tener acceso a capital en la economía globalizada.” **Lars Thunell, IFC CEO**

Perspectiva GC de la IFC en AL

- **Inversionista en sector privado de la región**
 - **Portafolio: US\$ 6.3 mil millones en AL en 2006**
 - **Todos los sectores y países**
 - **Gobierno corporativo como valor agregado**
- **Co-organizador de la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo desde su inicio (2000)**
 - **“White Paper on Corporate Governance”**
 - **Aplicación de sus recomendaciones en nuestras inversiones**
 - **Círculo de Empresas**
- **Proveedor de asistencia técnica mundialmente**
 - **Gobiernos, mercados, compañías**
 - » **Chile, Brasil, Colombia**
 - » **Novo Mercado**

Experiencia Amplia del IFC

Participación en esfuerzos del sector público y el sector privado en todas partes del mundo

- **Acceso a datos**
- **Capacidad y credibilidad**

“Grass Roots”/Proyectos “PEP”

- **China, Russia, Ukraine, Nigeria, Medio Oriente, Azerbaijan, Kazakhstan +**
- **Bancos y compañías comerciales**
- **Mercados de capitales**

Colaboradores

- **OCDE**
- **Foro Global de GC / Grupo de Asesores**
- **Colaboradores regionales / bancos regionales (CAF / BID)**
- **Grupos nacionales, bolsas, universidades, institutos de directores**

Directors nominados por el IFC

- **Base de datos**
- **Programa de capacitación de directores**

Metodología: Diferentes Tipos de Empresa

Los Principios de Gobierno Corporativo son los mismos en cualquier compañía; hay que entender y evaluar:

- Consejo de administración
- Controles / Auditoría
- Transparencia y revelación
- Derechos de accionistas

La Metodología de GC del IFC fue elaborado para que nuestro personal utilice herramientas consistentes en todas nuestras operaciones. Pero **los enfoques de análisis** y la **mezcla de soluciones** pueden variar según el tipo de empresa.

Categorías de Empresas de Nuestra Metodología

Por lo tanto, hemos elaborado juegos de herramientas paralelos para cada de los siguientes:

Compañías Listadas

Empresas Familiares

Instituciones Financieras

[Compañías en Economías de Transición]

Empresas Estatales

Para cada paradigma de empresa, empezamos con una Matriz de Progresión. La Matriz intenta ubicar el gobierno corporativo de la empresa según cuatro niveles de avance: “aceptable”, “pasos extras”, “contribución mayor” y “liderazgo”.

Matriz de Progresión

Nivel →

Componentes		1. Acceptable	2. Extra Steps	3. Major Contributions	4. Leadership
Commitment to Good Corporate Governance					
Structure and Functioning of the Board of Directors					
Control Environment					
Transparency and Disclosure					
Treatment of Minority Shareholders					

PROGRESIÓN

Enfoques y Soluciones – Compañías listadas

Los Retos pueden ser:

- ☀ Mejorar transparencia / ganar mas amplio acceso a los mercados financieros
- ☀ Independencia del consejo / chequeos y balances
- ☀ Controles

Mezcla de Soluciones:

- ☀ Comités (Auditoría; Nominación; Gobierno Corporativo)
- ☀ Calidad de información; Investor Relations
- ☀ Derechos / trato de accionistas

Enfoques y Soluciones – Empresas Familiares

Los Retos pueden ser:

- ✱ Sucesión accionaria y de la gerencia
- ✱ Separación de los activos y actividades empresariales de los de la familia
- ✱ Recursos humanos limitados
- ✱ Incentivos de empleados no familiares

Mezcla de Soluciones:

- ✱ Consejo de Asesores / Consejo Administrativo
- ✱ Protocolo Familiar
- ✱ Políticas de empleo de familiares / no familiares

Enfoques y Soluciones – Instituciones Financieras

Los Retos pueden ser:

- ✱ Rol del Consejo
- ✱ Identificación y manejo de Riesgos
- ✱ Controles; Cumplimiento

Mezcla de Soluciones:

- ✱ Claridad de responsabilidad dentro del consejo (comités)
- ✱ Claridad de responsabilidad dentro de la gerencia (oficiales de riesgo, cumplimiento, etc.)
- ✱ Transparencia

IFC's “Advanced Methodology for Financial Institutions”

Enfoques y Soluciones – Empresas Estatales

Los Retos pueden ser:

- ☀ Múltiples objetivos (políticos, sociales, económicos)
- ☀ Interferencia del gobierno
- ☀ Falta de independencia
- ☀ Contabilidad y control débil

Mezcla de Soluciones:

- ☀ Claridad de los objetivos y sus costos
- ☀ Introducción de consejeros independientes
- ☀ Disciplina financiera (emisión de valores)

Lecciones generales

- **“One size does not fit all”**
 - Hay que buscar soluciones a la medida
- **El rol clave de la gerencia – campeones internos**
- **GC es un proceso y no un destino**
 - Un buen comienzo puede resultar en un círculo virtuoso
- **Los beneficios son aparentes y continuos**
- **Sí puede destacarse –el mercado apremia a quienes adoptan buenas prácticas**
 - **Novo Mercado**
 - **Círculo de Empresas**

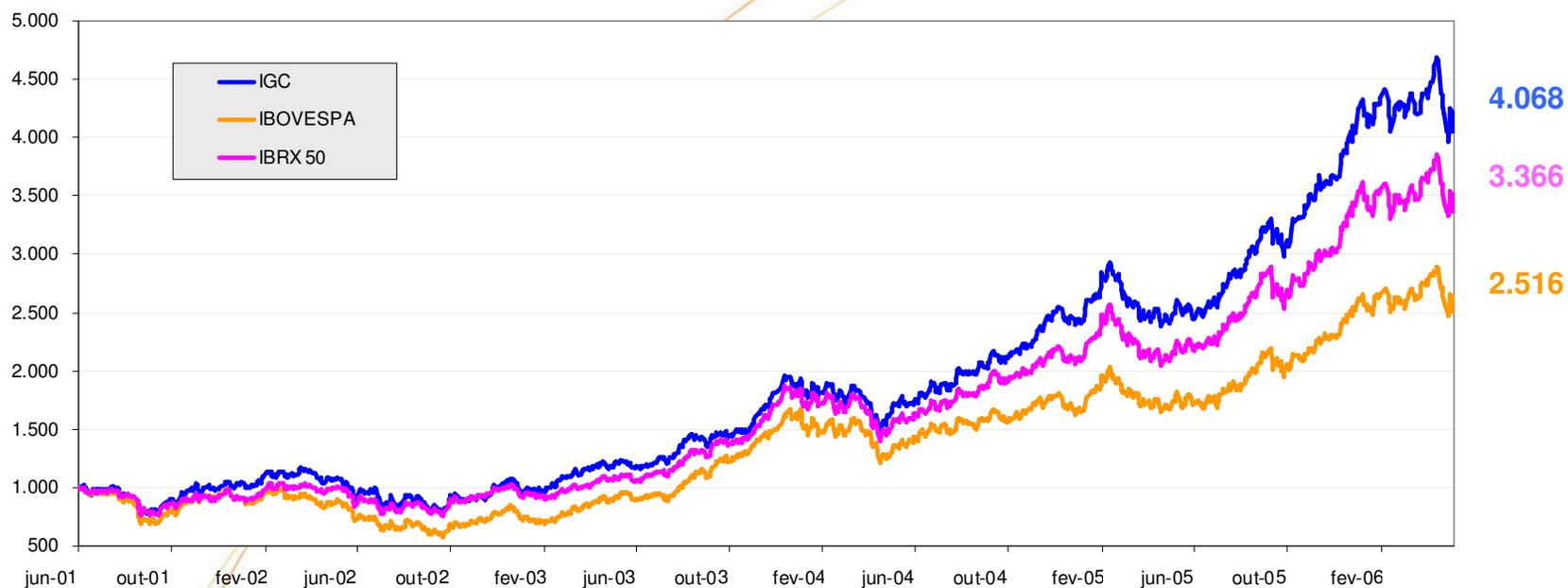
Tarjetas Amarillas

- **Incertidumbre de trato de accionistas**
- **Falta de procedimientos para sucesión**
- **Transacciones con partes relacionadas / Conflictos de Interés**
- **Consejos poco Efectivos**
 - Pobre Capacidad
 - Actitud Pasiva
- **Poca Transparencia**
 - Controles Internos
 - Función de Auditoría/
- **Políticas de Tratamiento a Accionistas claramente establecidas**
- **Fortalecer los Consejos**
- **Comités y otros mecanismos para manejar conflictos**
- **Comités de Auditoría**
 - Auditoría Interna
 - Profesionales Financieros
- **Mejoras Contables y de Auditoría**

Círculo de Empresas



IGC x IBOVESPA x IBRX 50



	mai/06	2006	desde 26/06/01
IGC	-6,87%	11,21%	307%
IBOVESPA	-9,50%	9,19%	152%
IBRX50	7,81%	10,68%	237%



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group



www.ifc.org/corporategovernance