



Guía Práctica de Gobierno Corporativo:

Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana

San José, Costa Rica

22 de Octubre, 2009



schaher@ifc.org



¿Que es el Círculo?

- Un grupo de referencia latinoamericano de gobierno corporativo.
- Diversidad: geográfica, del sector de actividad, tamaño y estructura de propiedad
- Empresas con compromiso de mejora continua en gobierno corporativo...
-y dispuestas a compartir su trayecto en la implementación de las mejores prácticas.

¿Qué no es el Circulo?

- Una graduación/clasificación de mejores empresas



Misión

- Creada para ser la voz de las empresas en la Mesa-Redonda
 - Un forum de establecimiento de políticas regionales creado por la OCDE y IFC/Banco Mundial en 2000 y que tiene el apoyo del GCGF
- Compartir soluciones prácticas con otras empresas de Latinoamérica
- Cambio de experiencias entre las empresas-miembros.



Diversidad sectorial, geográfica y de tamaño

Empresa	País	Sector
Argos	Colombia	Cemento
Atlas	Costa Rica	Electrodomésticos
Buenaventura	Perú	Minería
CCR	Brasil	Concesiones. Carreteras
CPFL	Brasil	Energía Eléctrica
Embraer	Brasil	Aeroespacial
Ferreyros	Perú	Máquinas y Equip.
Homex	México	Construcción
ISA	Colombia	Energía Eléctrica
Marcopolo	Brasil	Carrocerías
Natura	Brasil	Cosméticos
Net	Brasil	TV cable
Suzano	Brasil	Papel y Celulosa
Ultrapar	Brasil	Química

- Empresas cotizadas en Bolsas de Valores
- Con estructuras accionarias/control familiar, institucionales, atomizada, mixta

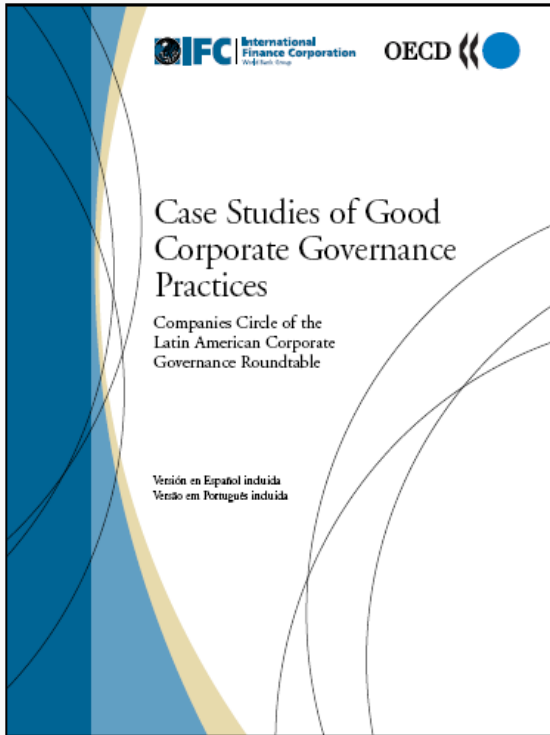


Los miembros





Como son compartidos los casos



- ❑ 30 eventos/charlas en Latinoamérica
- ❑ Exposición de las mejoras de gobierno corporativo en Latinoamérica para inversionistas institucionales
- ❑ Encuentro con agencias de clasificación de gobierno corporativo

2009

- ❑ Lanzamiento de la Guía Práctica de Implementación de Gobierno Corporativo

Disponible en Portugués,
Inglés y Español:

www.oecd.org/daf/companiescircle

www.ifc.org/corporategovernance



El valor del gobierno corporativo: percepción de las compañías

- ❑ **Institucionalización** con menor dependencia de personas específicas para administrar el negocio;
- ❑ Mayor **confianza** de la comunidad de inversiones;
- ❑ Mejor **acceso** a opciones de crédito, incluyendo capital de largo plazo de bancas de desarrollo;
- ❑ Mejor **reconocimiento** de todas las partes interesadas, incluyendo instituciones nacionales e internacionales;
- ❑ Mayor confianza para realizar fusiones y adquisiciones, por los estándares de mayor **transparencia**;
- ❑ **Mejora substancial de procesos** de negocios, incluyendo controles internos e supervisión del proceso de toma de decisiones.



La Guía Práctica

- Una guía paso a paso para implementar mejores practicas
- Basado en casos de los miembros del Circulo
- 4 dimensiones:
 - Casos
 - Estudios de Mercado y Académicos
 - Estándares de Mejores Prácticas – referencias institucionales
 - Evidencia empírica: comparación del los miembros del Circulo con sus pares Latinoamericanos.



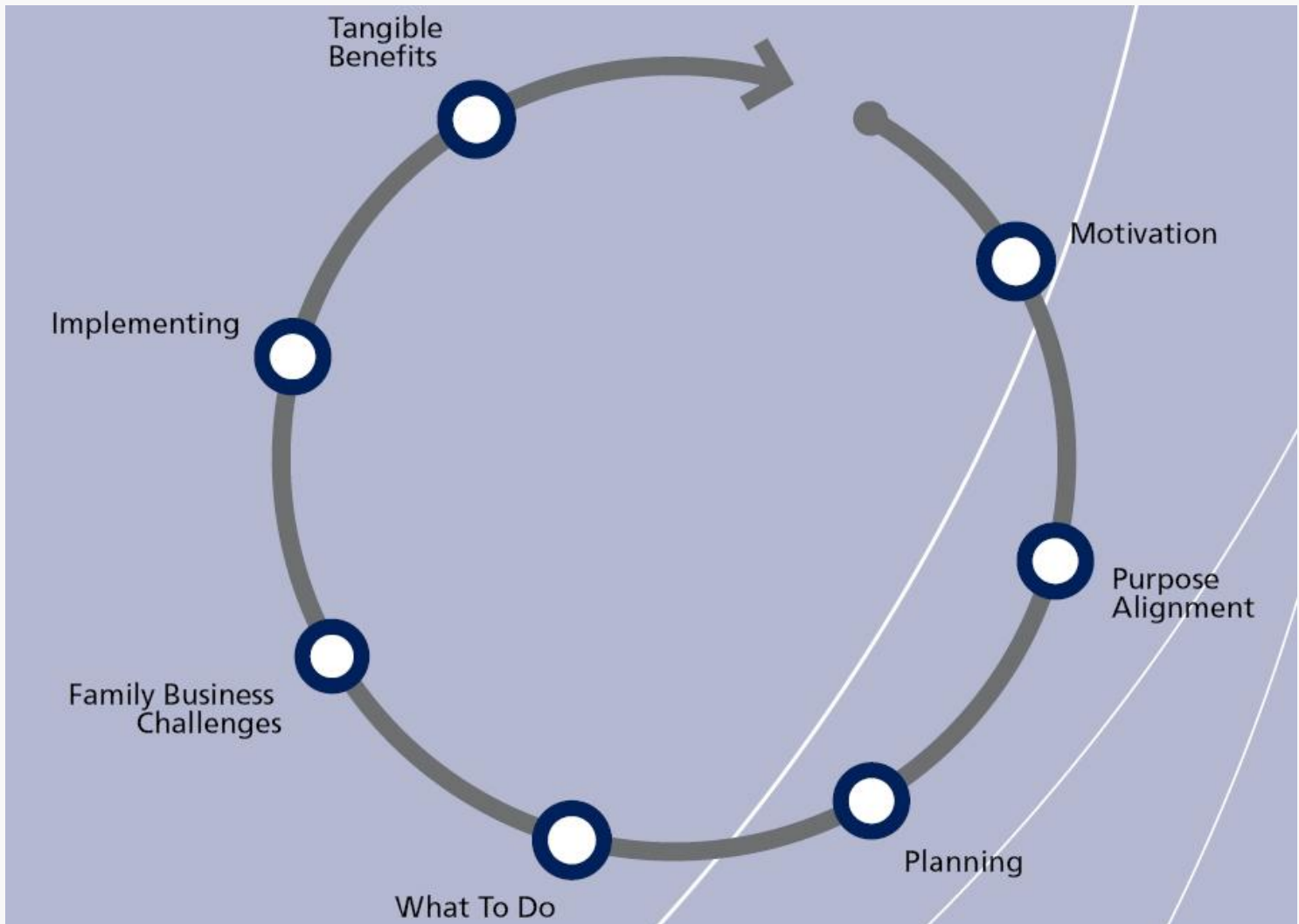
La Guía Práctica

- Experiencias reales de los líderes
- Enriquecedores testimonios en primera persona
- Herramientas
 - Herramienta cuestionario de referencia :
100 preguntas
 - Matriz del IFC CG Unit
 - Glosario
 - Referencias de lectura





El camino al Buen Gobierno





La Guía Práctica: Empresas Familiares

- Importancia en Latinoamérica: 51% de las 200 más grandes que cotizan en Brasil.
- Cómo las ven los inversionistas?
 - Compromiso familiar puede verse como valor agregado: interés por generaciones futuras (riesgo estudiado y sostenibilidad), estrategia a largo plazo tanto de la junta como de la gerencia, enfoque en actividades fundamentales, armonización de intereses entre gerencia y junta, capacidad de llevar a cabo estrategias no convencionales.
 - Prima de valoración del 3% a empresas familiares sin control absoluto (Citigroup global 2007)
 - **PERO** puede haber desconfianza: abuso de derecho de accionistas, transacciones entre partes relacionadas, poco control.
 - Prima de valoración de -5 a -20% cuando accionistas familiares son mayoritarios (Citigroup global 2007)
 - Mercado de Valores reacción negativamente al nombramiento de herederos de la familia en la gerencia (Pérez González, 2001)



La Guía Práctica: Empresas Familiares

- Cuales son sus retos?
 - Ceden el control al buscar capital?
 - Cambian sus costumbres?
 - Problemas
 - Informalidad
 - Activos de la empresa y la familia no separados legalmente
 - Controles y auditoria interna / gestión de riesgos débiles
 - Aumento de complejidad de los problemas en cada generación
 - Menos armonía de intereses cuando hay “mas bocas para alimentar” en cada generación



La Guía Práctica: Empresas Familiares

- Hay soluciones en lo que a GC atañe?
 - La solución varía de acuerdo a la fase en que se encuentra:
 - Fundador / patriarca → reunión familiar
 - Sociedad entre hermanos → asamblea de familia
 - Confederación de primos → consejo familiar
 - Se pueden considerar otras estructuras y herramientas:
 - Oficina familiar
 - Comité de rescate para familiares no interesados (fondo de liquidez?)
 - Comité de educación / Comité de planificación de la carrera (política de empleo y desarrollo)
 - Comisión de trato con empleados (mediación?)
 - Documentos familiares
 - Tercera, cuarta y sucesivas generaciones:
 - Constitución familiar: misión, visión y valores esenciales.



La Guía Práctica: Capítulo 7

- 5 enfoques en 2 grandes grupos:
- **Impacto sobre indicadores operativos**
 1. Comparación de indicadores contables tradicionales
 2. El análisis del beneficio económico
- **Impacto en el costo del capital**
 3. Comparación de indicadores tradicionales del mercado de valores
 4. Analizar impacto de los anuncios de mejora de GC
 5. Analizar los rendimientos totales de las acciones



Beneficios tangibles: mas alta rentabilidad

ROE—Return on Equity (%)
(Net Income/Book Value of Equity)

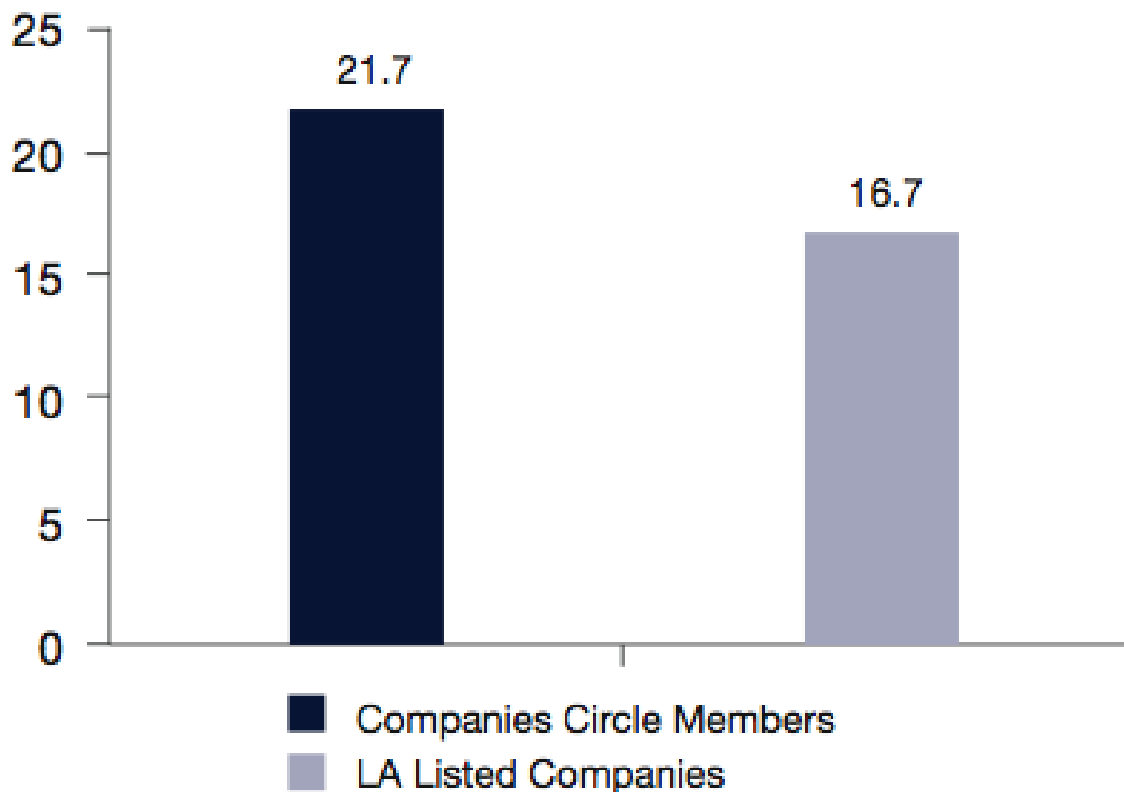


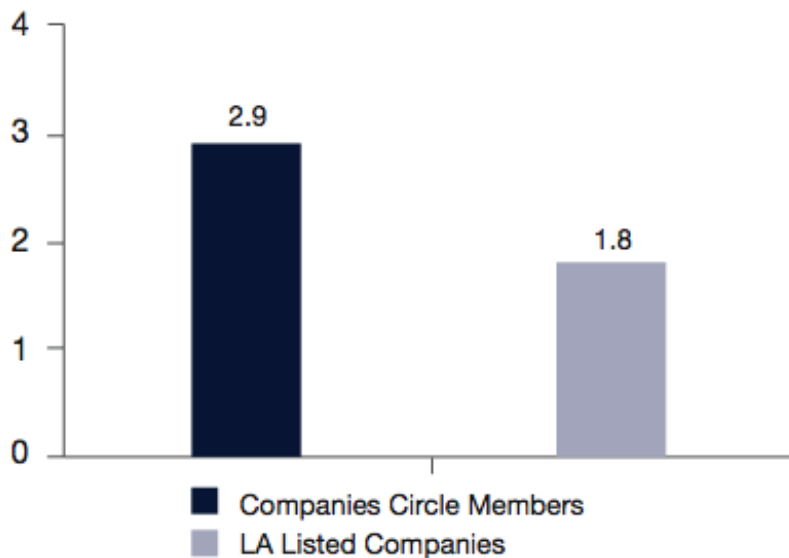
Gráfico en
página 173

Índice de Rendimiento del Capital Común (%)
(ingreso neto/valor contable del capital)



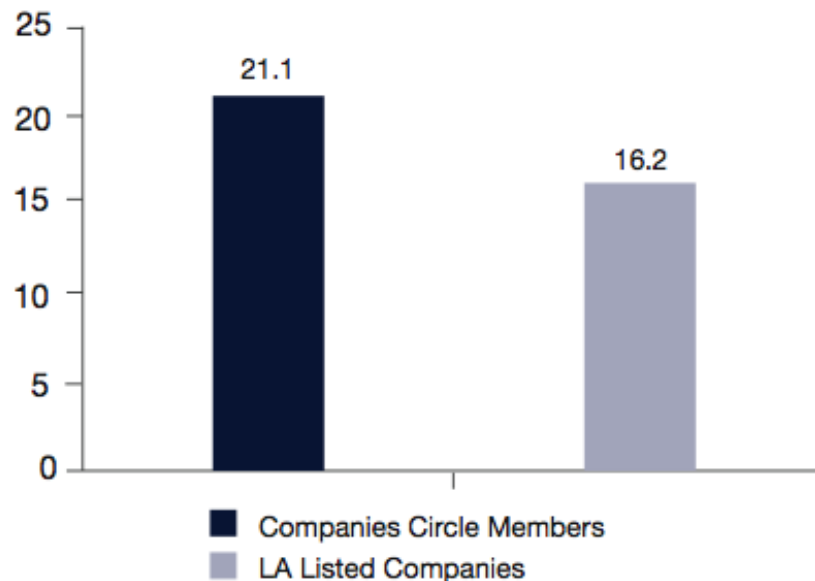
Beneficios tangibles: costo de capital mas bajo – precio de la acción mas fuerte

PBV
(share price/book value of shares)



PVC
(precio de la acción/valor contable de la acción)

PE Ratio
(share price/projected earnings per share)



Ratio PER
(precio de la acción/ganancias previstas por acción)



Beneficios tangibles: impacto real del GC en el valor

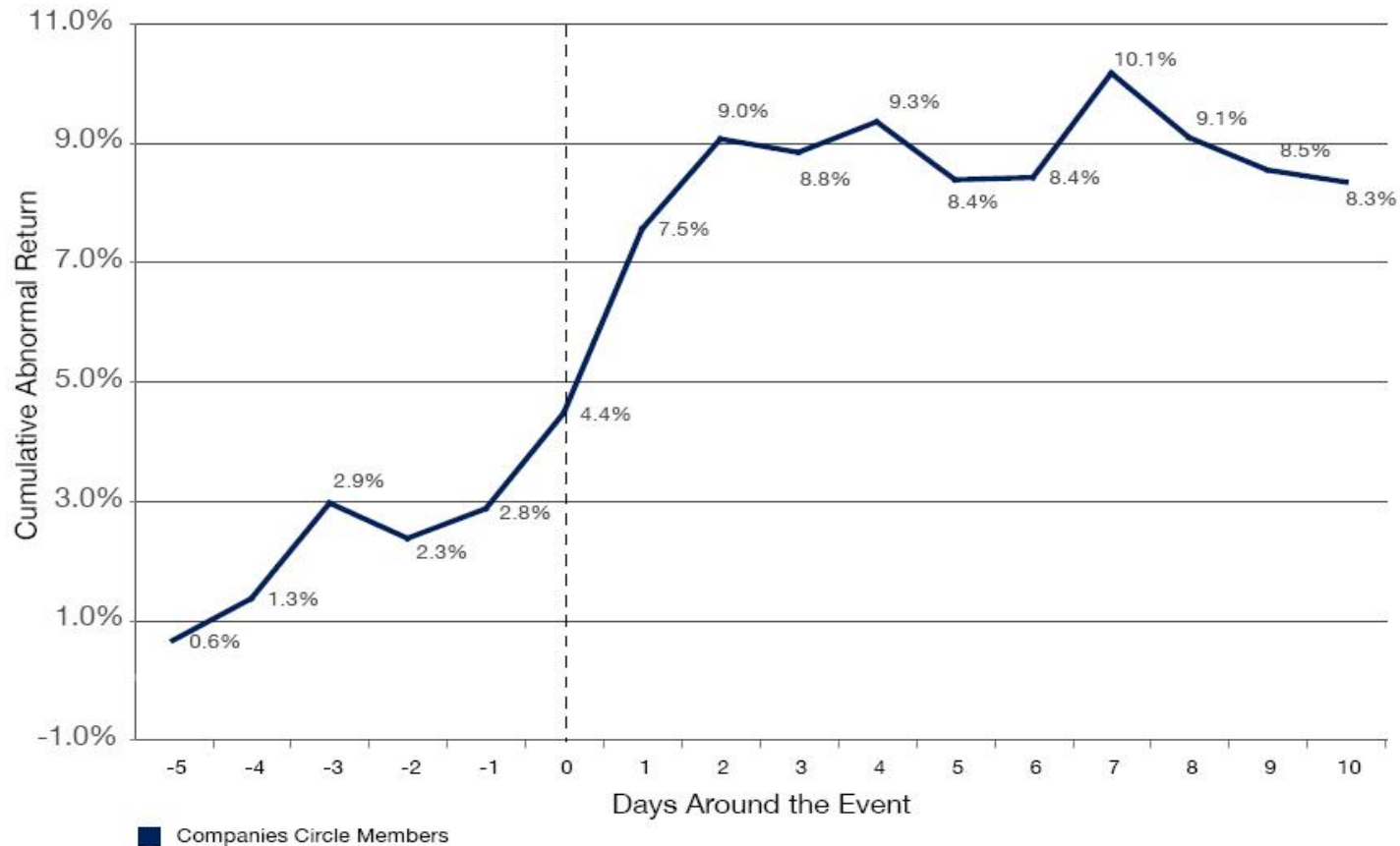


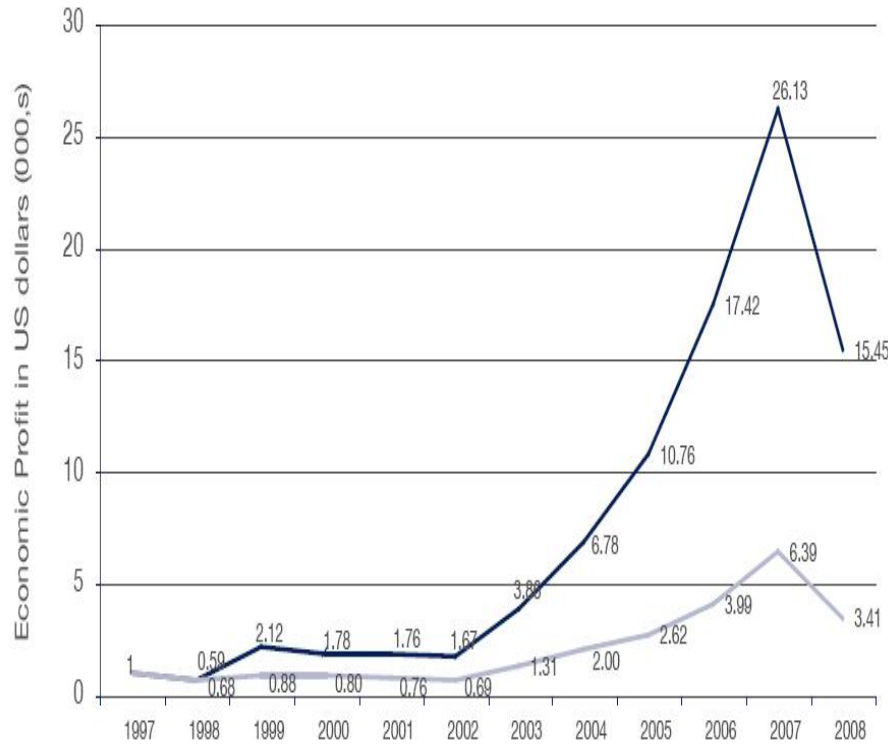
Gráfico en página 179

Incremento promedio de 8 % en los precios de las acciones después del anuncio de dicha noticia en los medios de comunicación.

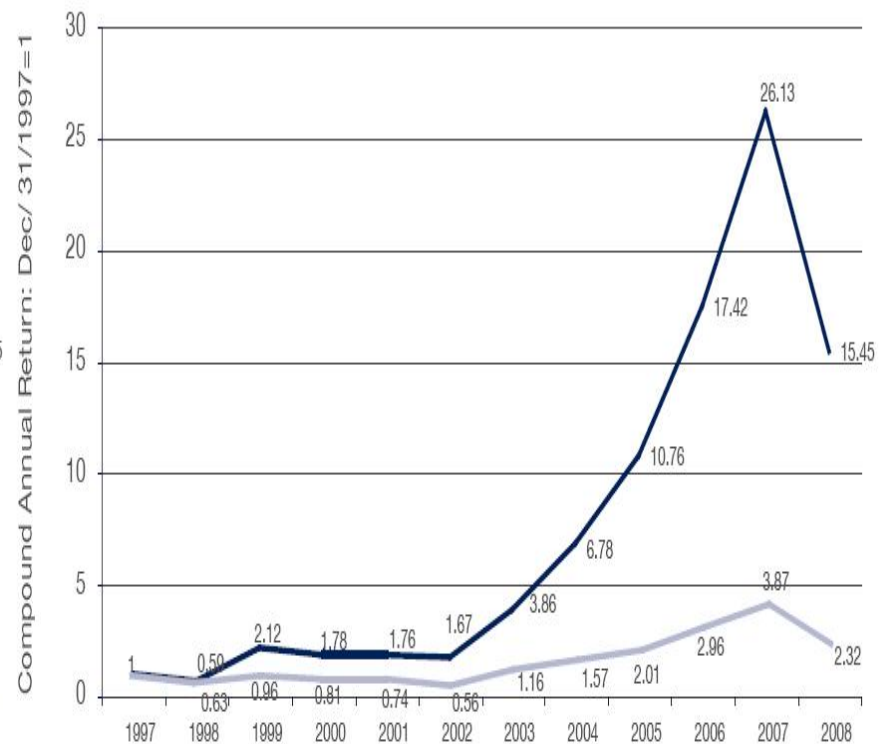


Beneficios tangibles: rendimientos totales mas altos

Gráfico en página 181



■ Companies Circle Members Equally weighted portfolio with Companies Circle Members: 1,445%
■ LA Listed Companies Equally weighted portfolio with all Latin American Companies: 241%



■ Companies Circle Members Equally weighted portfolio with Companies Circle Members: 1,445
■ LA Listed Companies Equally weighted portfolio with all Latin American ADRs Companies: 132

Son robustos estos resultados?



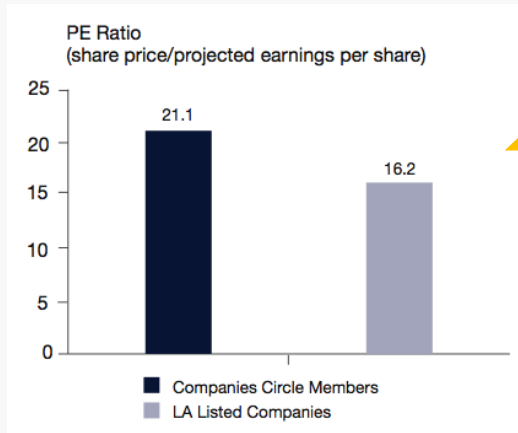
Beneficios durante la crisis: mejor valor que el grupo de comparación

- Mejores resultados de mercado y operativos
- Mejoro su liderazgo en los indicadores para precio/ganancias y precio de la acción/valor contable de la acción cuando comparado con 05-07
- Mejor protegidos durante periodos de “stress” del mercado



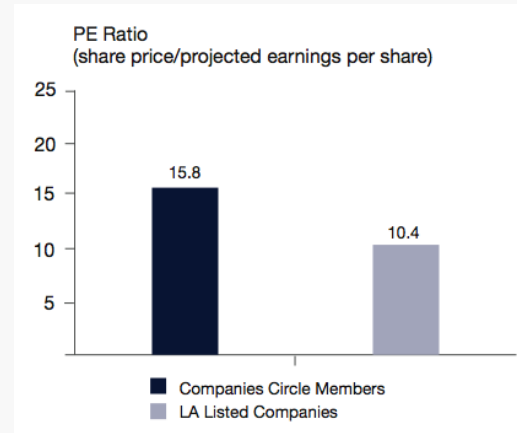
Liderazgo mejorado en tiempos de crisis

2005-2007

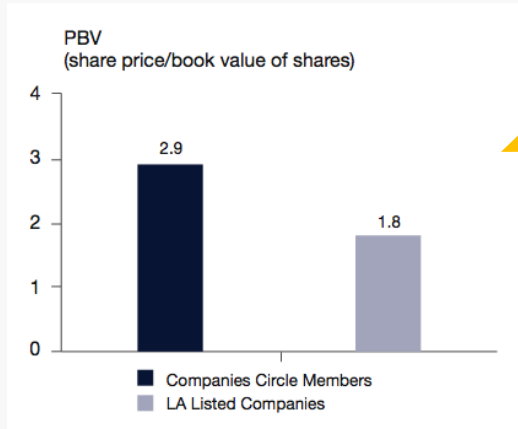


30%

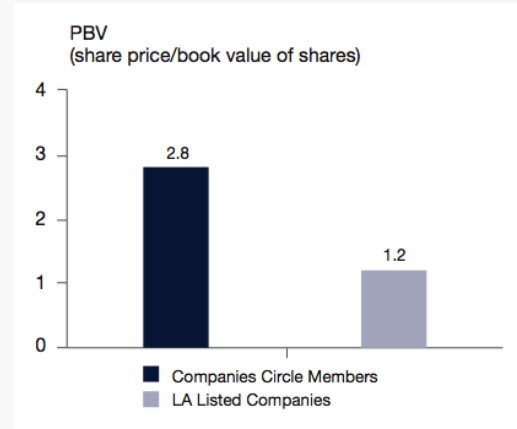
2008



52%



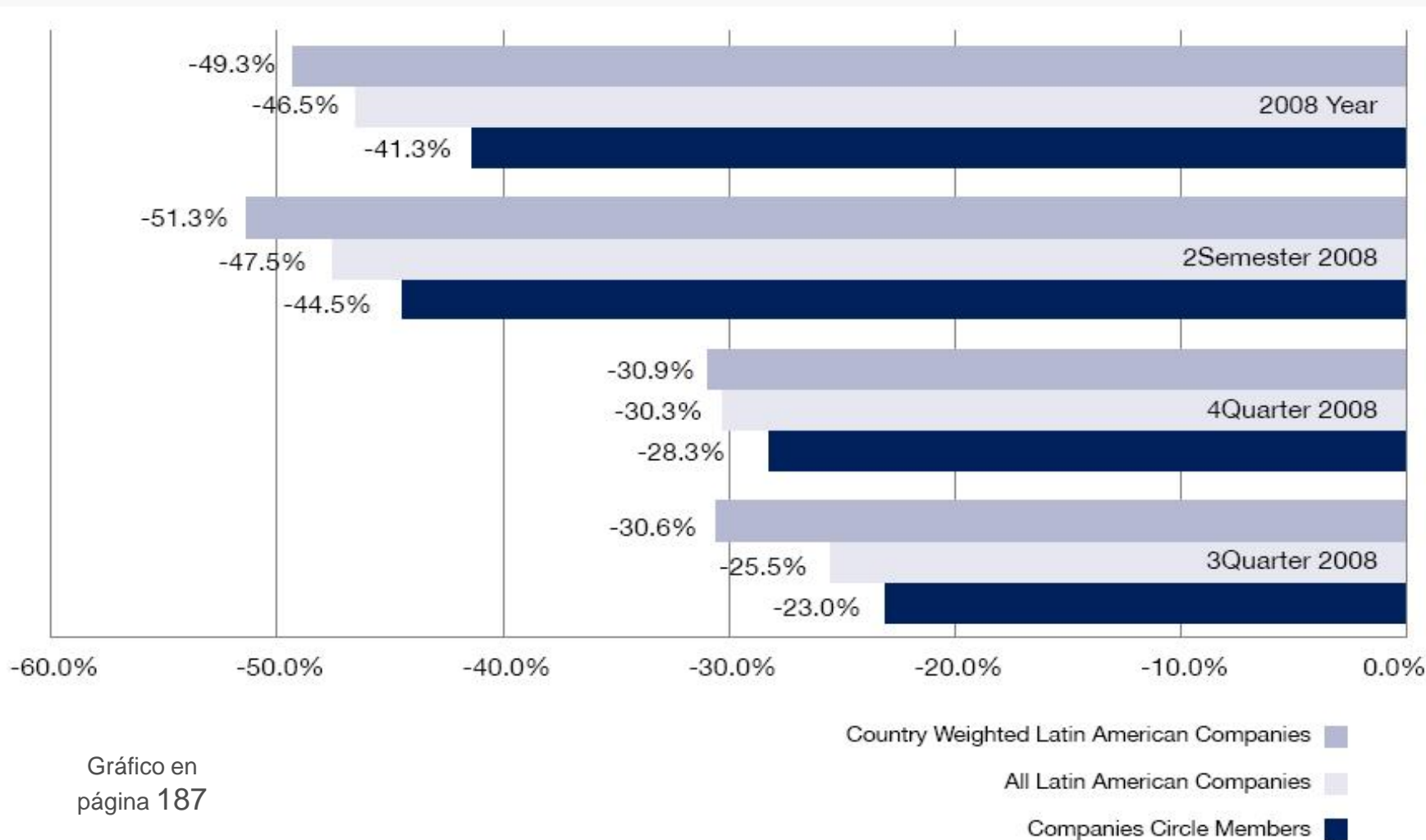
61%



133%



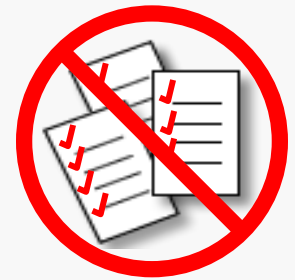
Beneficios durante la crisis: menor disminución en el precio de acciones





Creación de valor requiere consistencia

- ❑ Camino consistente lleva a resultados visibles
- ❑ Importante : no se trata de un proceso de listar tareas (ticking boxes) para marcar las concluidas.
- ❑ Necesita de un proceso maduro de alineamiento interno fruto de discusiones profundas entre los principales lideres.





Gracias

Santiago Chaher
schaher@ifc.org