



Mike Lubrano
Presidente, inversionista y práctica corporativa
Departamento de Regulación Corporativa
Seminario Anual FIAP
Santiago, 18/19 mayo de 2006



Metodología de Gobernabilidad Corporativa del IFC

**Antecedentes, Experiencias y su Aplicabilidad a los
Fondos de Pensiones/Inversionistas Institucionales**

Portafolio IFC

- **Establecido en 1956**
- **Rama del sector privado del Grupo del Banco Mundial**
- **US\$ 19 mil millones invertidos para cuenta propia en mercados emergentes (préstamos y patrimonio)**
 - **625 inversiones de patrimonio**
- **Aproximadamente 250 nuevos compromisos por año; 1400 empresas de portafolio**
- **Nuevo dinero en empresas listadas públicamente o no listadas existentes (todos los sectores industriales y sector financiero), así como Greenfield JVs**

¿Por qué se preocupa el IFC por el CG?

- **Rendimiento del portafolio**
 - Pobre regulación incrementa el riesgo
 - Mejorar la regulación es una proposición de valor (Fondos de Patrimonio Privado; Hikma; BCR)
- **Misión de Desarrollo**
 - Conjuntamente con elementos sociales, ambientales y otros elementos de **Sostenibilidad**
- **Riesgo de reputación/agente de reputación**

SopORTE para la Proposición de Valor

- **S&P, Moody's y Fitch > Parte explícita de Clasificación de crédito (actualización de BCR)**
 - Refleja cada vez mayor evidencia empírica
- **Experiencia de inversionistas activistas institucionales**
 - CalPERS Rendimiento de portafolio de regulación
- **Listar requerimientos**
- **Fondos CG (Puma II de Dynamo)**
- **IFC está en una posición única para probar la tesis de gobernabilidad en mercados emergentes**

CG es un ajuste natural para la IFC

- **Participación en gobernabilidad en todo el mundo**
 - Acceso a datos
 - Habilidades, experiencia en entrega
- **“Raíces de Yerba”/Proyectos PEP**
- **Socios globales**
 - OECD
 - Foro CG global / Grupo de asesoría del sector privado
 - Socios Regionales
 - Apoyo nacional, escuelas b, institutos de capacitación (NACD)
- **IFC-Directores nominados**
 - Programa de capacitación

Reto para cualquier inversionista institucional: Desarrollar una metodología factible

- **Crear un vocabulario/definición común dentro de la institución**
- **Ser consistente con la misión de IFC: sostenibilidad/valor agregado**
- **Adaptado a nuestro portafolio único**
- **Ajuste con procedimientos de operación existentes**
 - Preparación de proyecto y gerentes de decisión
- **Accesible al personal y otros (website)**
- **Evitar mentalidad de conformidad/llenado de formularios**

¿Qué significa una definición factible para nosotros?

Principios OECD proporcionan un marco de trabajo aceptado/soportado:

- Interesados financieros (ej. accionistas)
- Cheques y balance (Directorios)
- Entorno de control (auditoría, controles internos)
- Transparencia y divulgación

Una definición práctica manejada por inversión

Distinguir de:

- Ciudadanía corporativa
- Responsabilidad social corporativa
- Inversión socialmente responsable
- Otros elementos de sostenibilidad
- Gobernabilidad política
- Ética de negocios
- Anticorrupción / AML

(Pero CG no refuerza todos esos!!!)

Metodología IFC

- Romper la gobernabilidad en pedazos digeribles
- **Arquetipos, paradigmas** de empresa (no exclusivos)
 - Empresas listadas
 - Empresas no listadas familiares o del fundador
 - Instituciones financieras
 - Empresas de economía de transición
 - [Paradigma SOE en progreso]
- Cinco **atributos** de efectividad
- Cuatro **niveles**, desde “aceptable” a “liderazgo.”
Llamamos a ésta nuestra Matriz de Progresión. Este enfoque hace paralelo con el enfoque tomado en otras áreas de sostenibilidad (social y ambiental)

Caja de herramientas de gobernabilidad corporativa de IFC

- **Matrices de progresión CG**
- **Hojas de instrucciones**
- **Listas de requerimientos de información de CG**
- **¿Por qué gobernabilidad corporativa?**
- **Programas de mejora de modelo CG**
- **Definición indicativa del director independiente**
- **Lista de supervisión**

Usando las Herramientas

- **Paso 1: Primeras impresiones**
- **Paso 2: Auto evaluación del cliente**
 - Abrir el diálogo
- **Paso 3: Revisión corporativa de gobernabilidad**
 - Articular los riesgos/oportunidades
- **Paso 4: Revisar los riesgos y oportunidades**
 - Términos y condiciones
- **Paso 5: Documentación e implementación**
- **Paso 6: Supervisión**

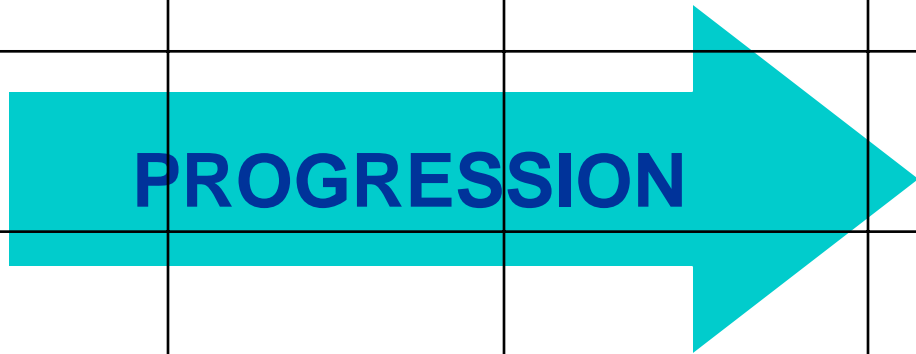
Herramienta Central – Matrices de Progresión Simple

Una herramienta de auto evaluación y orientación del cliente

NIVELES

	1. Aceptable	2. Pasos Extra	3. Contribuciones mayores	4. Liderazgo
Compromiso con una buena regulación corporativa				
Estructura y funcionamiento del directorio				
Transparencia y divulgación				
Tratamiento de accionistas minoritarios				

ATRIBUTOS

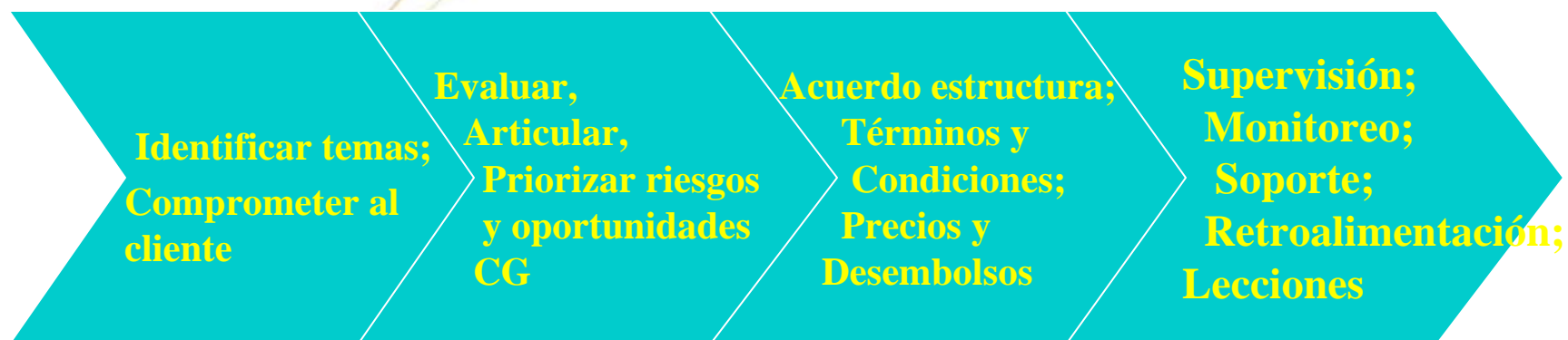


Ajuste con el Proceso de Estimación/Supervisión

El personal evalúa las empresas del cliente y trabaja con ellas para añadir valor a su gobernabilidad:

- Siguiendo una serie de **pasos** – que encajen con los patrones de estimación/supervisión existentes
- El tiempo y esfuerzo involucrado en cada paso varía en naturaleza dependiendo del tipo de **empresa** – empresas listadas, empresas familiares/fundadas, instituciones financieras, etc.
- La intensidad del esfuerzo del equipo de proyecto depende del **riesgo y la oportunidad**.

CG a través del proceso de acuerdo IFC



Cuando nos enfocamos en gobernabilidad corporativa

Riesgos y Oportunidades – Retorno financiero e impacto en el desarrollo

- **Los riesgos pueden ser:**
 - De actitud (poco o ningún compromiso con la gobernabilidad)
 - financiero/operativo (controles débiles)
 - legal (débil cumplimiento)
 - De reputación (imagen negativa)
- **Oportunidades (de añadir valor agregado) pueden ser:**
 - De actitud (fuerte compromiso con la gobernabilidad)
 - financiero (acceso a capital/mejores evaluaciones)
 - legal (códigos de modelo/cumplimiento/documentación)
 - De reputación (cumplir la misión del IFC)

(Algunos) Problemas de Gobernabilidad Corporativa

Mercados Desarrollados

- **Pertenencia dispersa: problemas de agencia entre accionistas y gerentes**
- **Construcción de imperio del Gerente General**
- **Remuneración excesiva (opciones de acciones)**
- **Comercio con información privilegiada**
- **Mecanismos de defensa (píldoras de veneno, directorios tambaleantes)**
- **No divulgación de información (manipulación con SPEs)**
- **Problemas de control interno (independencia de auditor)**

Economías emergentes/de transición

- **Pertenencia concentrada: problemas de agencia entre accionistas controladores y minoritarios**
- **Directorios inefectivos**
 - Pobre capacidad
 - Enfoque pasivo
 - Baja independencia
- **Conflictos de interés; RPTs**
- **Mal trato de accionistas minoritarios, especialmente en cambio de situaciones de control**
- **Temas de sucesión/negocios familiares**
- **Transparencia /Controles internos /función de auditoría**

Diagnósticos de Muestra - Respuestas

- **Temas de pertenencia concentrados**
- **Mal trato de accionistas minoritarios, especialmente en cambio de situaciones de control**
- **Temas de sucesión/negocios familiares**
- **Conflictos de interés**
- **Directorios inefectivos**
 - Pobre capacidad
 - Enfoque pasivo
- **Transparencia**
 - Controles internos
 - función de auditoría
- **Políticas de tratamiento de accionistas claramente articuladas**
- **Directorios más fuertes**
- **Planeamiento de sucesión**
- **Comités y otros mecanismos para manejar conflictos**
- **Comités de auditoría**
 - Auditoría interna
 - Profesionales financieros
- **Mejoras de contabilidad y auditoría**

Rol de los directores nominados de la IFC

- **Derechos para nominar en acuerdos de patrimonio sobre ~ 10%**
 - Los directores son tanto de staff como externos
 - Actualmente alrededor de 150 directores
- **Qué esperamos de los directores :**
 - Su deber es para con la empresa, no con nosotros
 - » Pero una comunicación abierta con IFC
 - El director no está haciendo supervisión de portafolio
 - Rol activo en la mejora de gobernabilidad
- **Qué proporcionamos:**
 - Selección, capacitación y soporte ad hoc

Página Principal

¿Por qué CG?

Enfoque IFC

- 4 Tipos de empresa**
- Empresas listadas
 - Empresas familiares
 - Instituciones financieras
 - Economías de transición

Seis pasos:

- 1. Primeras impresiones**
- 2. Auto evaluación cliente**
- 3. Revisión CG / Reunión decisión**
- 4. Enfocando riesgos y oportunidades**
- 5. Documentación/ Implementación**
- 6. Supervisión**

Herramientas de CG

- **Hojas instrucción**
- **¿Por qué CG?**
- **Matrices progresión**
- **Listas solicitud información**
- **Definición independiente director**
- **Programas de mejora modelo CG**
- **Lista supervisión**

Recursos

- **Por tema**
- **Por país**
- **Principios OECD**
- **Directores nominados IFC**
- **Compartir voto (por venir)**

Enfoque IFC en la práctica

Hikma Pharmaceuticals

Hikma en 2003

- **Productor de drogas genéricas**
- **Operaciones en varios países del medio oriente/norte de Africa, Portugal, Estados Unidos (1/4)**
- **Con sede en Jordania/Listado en Amman/Controlado familiarmente**
- **Directorio Tradicional (Contactos de negocio del fundador)**
- **Contabilidad, auditoría y controles heredados de adquisiciones**
- **Inicio de contabilidad y finanzas de toda la corporación**

Retos de Gobernabilidad

**Objetivo: IPO internacional, minimizar
descontento nacional**

- **Confianza y consistencia de
controles/auditoría/cuentas**
- **Reporte financiero internacional**
- **Fortalecimiento del directorio**
 - **Composición**
 - **Comités**
 - **Prácticas**

Respuestas; resultados

- **Sistemas unificados, en toda la corporación**
- **Con nueva sede en Jersey**
- **Nuevo directorio**
 - **Directorios independientes**
 - **Comité de auditoría**

Listado LSE/Dubai – Noviembre 2005

Enfoque IFC en la práctica

Banca Comercial Romana

BCR en 2003

- **El banco comercial más grande de Rumania**
- **Valor de mil millones US\$1 en libros**
- **El estado era dueño del 70%, con una minoría (30%) de parte de Fondos de Inversión (SIFs)**
- **Dos intentos fallidos de privatización en el 2002**
- **Gerencia y directorio indistinguibles**
 - **Directorio compuesto de gerentes senior y representantes del SIF**
 - **Se reúne más de 25 veces al año**
- **Sistemas débiles de gestión de riesgo y controles internos**

Inversión del IFC

- **12.5% + una acción por US\$111**
 - .88x valor en libros
 - *pari passu* negociado y en conjunto con EBRD
 - *Tag-along / drag-along*
- **Venta comercial de mediano plazo anticipada (no IPO)**
- **Distribución subsiguiente de 8% a la gerencia, empleados y jubilados**
- **Programa de construcción de institución**

Programa de Gobernabilidad Corporativa

- **Filosofía – “Gobernabilidad interina”**
- **Introdujo la estructura de directorio de dos capas**
 - **Gestión fuera del directorio de supervisión**
 - **Estatutos redefinidos**
 - **Enmiendas a la ley de banca**
 - **Comités de auditoría y cumplimiento y de compensación**
- **IFC y directores nominados de EBRD**
- **Compromiso activo en reunión de accionistas**
- **Programa de capacitación de dos etapas**
 - **Seminario IMD/IIF**
 - **Programa interno**

Resultados Iniciales

- Actualizaciones de las agencias de calificación
- Efectividad del directorio – los nominados por IFC asistieron a 14 reuniones de directorio en 14 meses, comité auditado por el presidente
- Profesionalización de las reuniones de accionistas
- Implementación de IBP
 - Mejora de Gestión de Riesgo y Controles Internos
 - Consultoría residente auspiciada por el IFC para la Unidad de Controles Internos
- Transparencia suficiente para privatizar

Privatización Total

- 11 postores interesados inicialmente
- 7 ofertas presentadas a mediados de octubre
- 2 finalistas: Erste Bank (Austria) y BCP (Portugal) propuesta para acciones del gobierno y IFC/EBRD
- Erste ganó la subasta: €3.75 mil millones por el 61.88%
 - ~6x valor en libros de €1 mil millones a junio de 2005
 - El 12.5% de acciones de IFC se estimaron en €758 millones



Muchas Gracias!!!