



Importancia del Gobierno Corporativo



Andrés Oneto La Faye

Vicepresidencia de Sectores Productivo y Financiero

Colombia, julio de 2016

1. Revisión: Importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo

2. Programa CAF en gobierno corporativo

3. Reflexión final



...el pudor y las buenas costumbres han variado en el tiempo...



...y lo que se entiende por un buen padre de familia...

...¿y el gobierno de las empresas?

GOBIERNO CORPORATIVO



El conjunto de prácticas, **formales e informales**, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a:

- ✓ Mejor uso de los recursos en las empresas
- ✓ Mayor transparencia
- ✓ Mitigar riesgos de información asimétrica relacionados con los proveedores de recursos financieros.

Además, estas prácticas tienen un efecto sobre el riesgo de los créditos e inversiones en las mismas.



GC: Cada herramienta tiene usos específicos, pero...





...el resultado final depende de la destreza de quien la opera





Resistencia: ¿Si el GC es tan bueno por qué no lo adopta todo el mundo?



Ahí está el detalle...



Resistencia: lo que se percibe del GC

1. Parece **costoso y complicado** de implementar.
2. Aparente **burocracia y procedimientos** extras afectan la toma de decisiones.
3. Exceso de **transparencia** frente a los competidores perjudica a la empresa.
4. Se considera que con el **cumplimiento del marco legal** es más que suficiente.
5. Es difícil salir de la **zona de confort**.
6. El **entorno no lo valora**: ¿a corto plazo no gana?
 - No baja el coste de la financiación bancaria.
 - No impacta en el negocio corriente (ventas, márgenes, etc.).



Convencimiento: Sí hay ganancias en el mediano plazo

...Pero a mediano plazo sí gano:

- El beneficio inmediato es un aumento de la confianza.
- Se crea un **activo intangible** que ofrece una diferenciación.
- Es necesario promocionarlo y hacerlo rentable.
- Genera valor para la empresa.

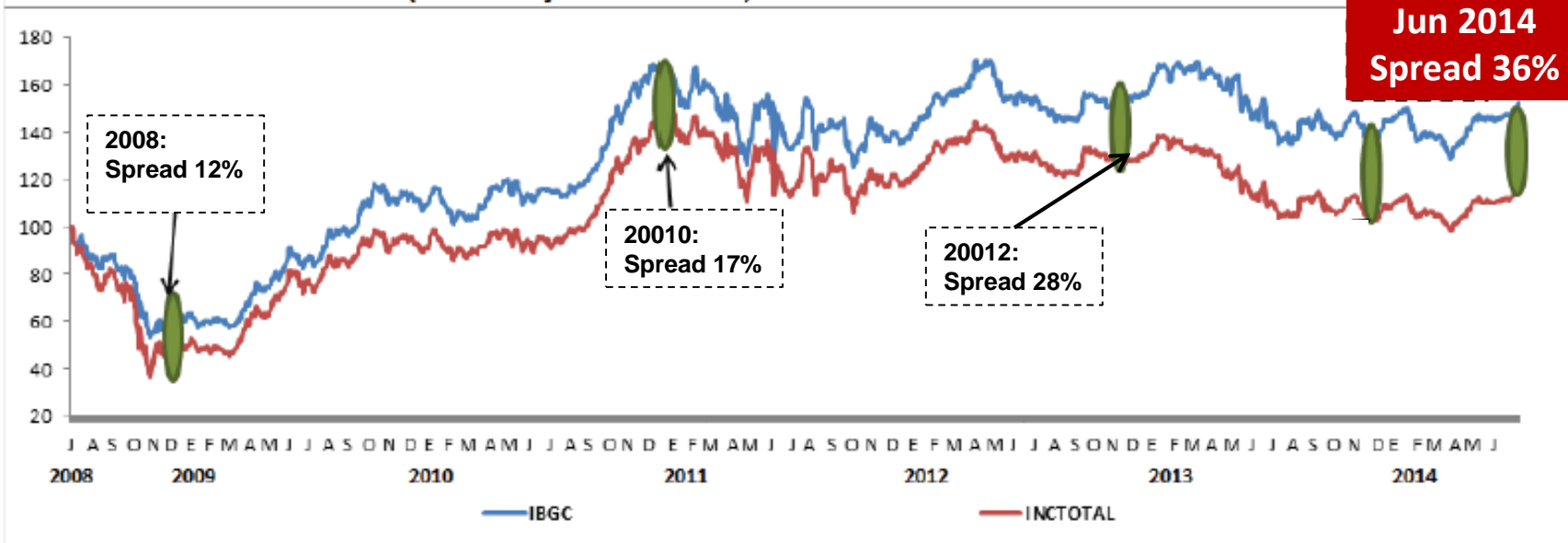
Las empresas que voluntariamente refuerzan sus estructuras de GC:

- Perciben la implementación como una **inversión** y no como un gasto.
- No consta que sus procesos de administración y gestión se hayan entorpecido.
- Alcanzan **elevados niveles de profesionalización** y mejoran sus resultados operativos.
- Están preparadas para **seguir profundizando** en una materia que dejó de ser una moda, para convertirse en una herramienta imprescindible.
- Logran un **tránsito fluido** hacia una organización más compleja y sostenible en el tiempo.



(julio 2008 – junio 2014, en índice: julio 2008=100)

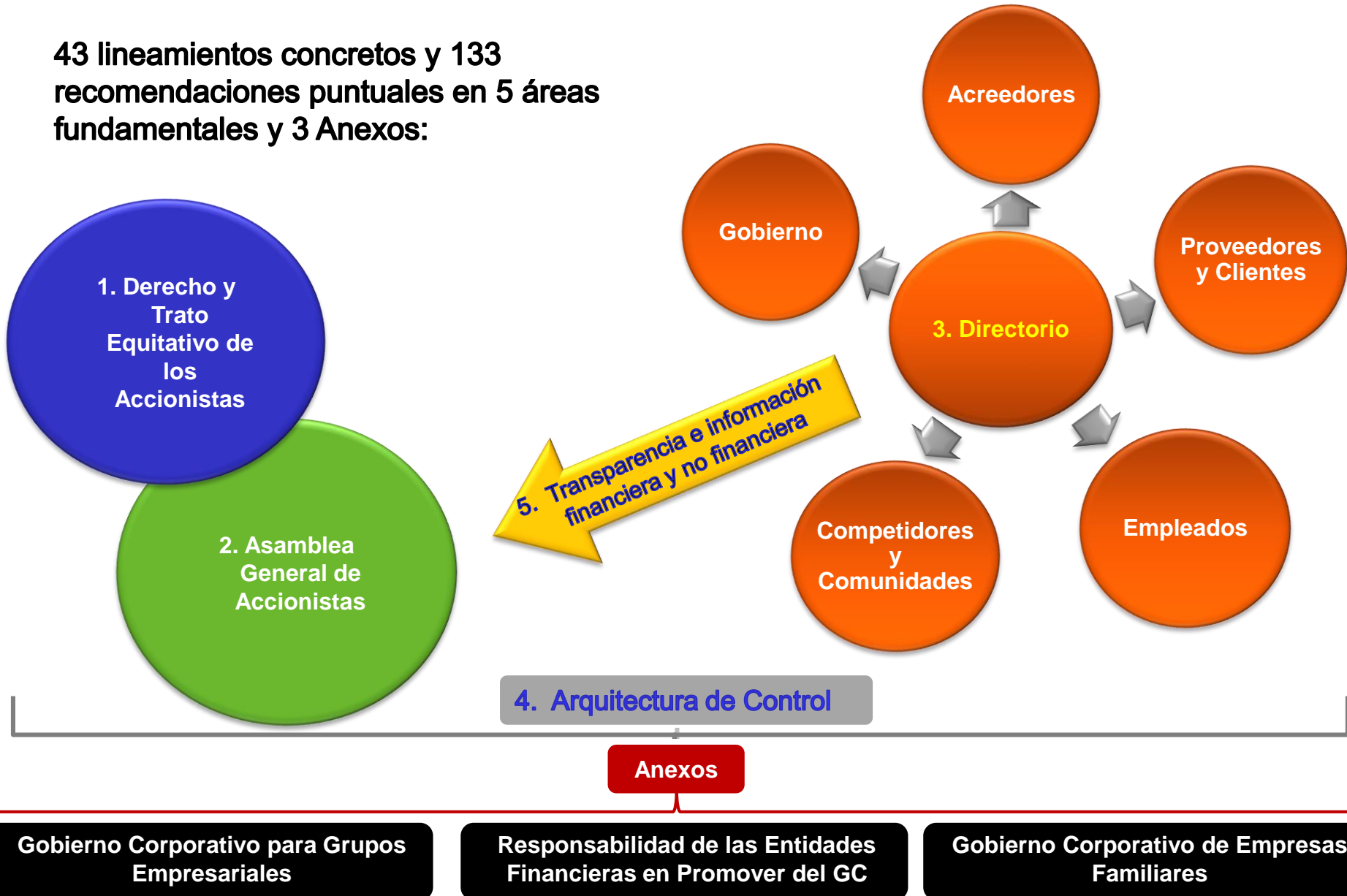
Evolución del IBGC Vs IncaTotal (en índice: junio 2008=100)



Fuente: BVL

Elaboración: BVL

43 lineamientos concretos y 133 recomendaciones puntuales en 5 áreas fundamentales y 3 Anexos:





Incorporación de los LCLGC a lo largo de la evolución de las empresas

Las edades de la organización y la incorporación gradual del GC



Al estructurar el Directorio se deben hacer dos preguntas:

- Qué espero del Directorio
- Qué perfil deben tener sus miembros



Fuente: Thin On Top, Bob Garratt



El Director independiente ideal: ¿Qué debe aportar?





La Arquitectura de Control debe permitir identificar los riesgos con anticipación

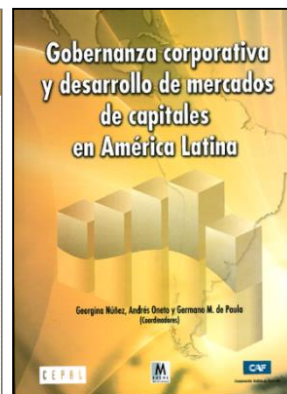


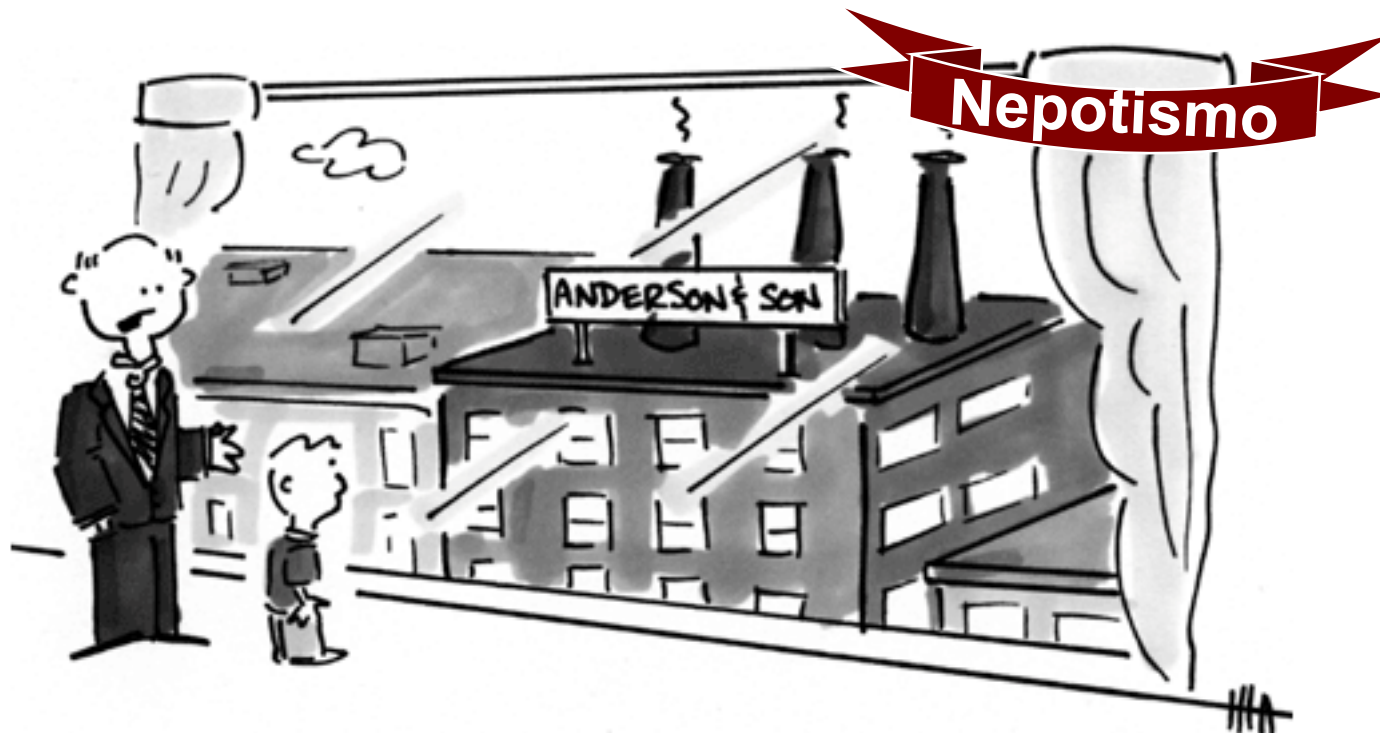
1. Revisión: Importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo

2. Programa CAF en gobierno corporativo

3. Reflexión final

- Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo
- Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado
- Cartilla: Gobierno Corporativo: lo que Todo Empresario Debe Saber
- Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado
- Lineamientos de Gobierno Corporativo para las PyME y Empresas Familiares
- Gobierno Corporativo y Desarrollo de Mercados de Capitales en América Latina
- Gobierno Corporativo y Determinación de Riesgos en Instrumentos de Deuda
- La importancia del Gobierno Corporativo en Empresas de Propiedad del Estado





“Si hijo, algún día tu serás el Gerente de todo esto, en lugar de alguien mejor calificado”



Programa Empresa Familiar Gobierno Corporativo

- Promover la continuidad de las empresas en el tiempo, implementando buenas prácticas de GC.
- Acompañamiento con consultores especializados: diagnóstico y recomendaciones en estatutos, reglamentos y protocolo familiar.
- Programa desarrollado en alianza entre CAF y Fundes Latinoamérica: **Colombia**, Bolivia, Perú y Panamá.
- Primer piloto 2014: 30 empresas en Bolivia han llevado a cabo implementaciones efectivas.



¿Sabía usted que solo 3 de cada 10 empresas pasa a segunda generación.
Y solo 7 de 100 alcanza la tercera generación?

Para que su empresa no sea parte de esta estadística, el programa "Fortalecimiento al Gobierno Corporativo en la empresa Familiar en Bolivia, Perú y Panamá" de FUNDES le ofrece la posibilidad de buscar la continuidad de su empresa en el tiempo y la unión de su familia

Únase a nuestro programa y descubrirá cómo desarrollar un Protocolo Familiar, su Plan de Sucesión y buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Juntos generaremos empleo y empresas familiares sólidas.

Más información:

www.fundes.org

 /Fundes

 @FundesDice

FUNDES
LATINOAMÉRICA



CAF
BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

- Elaborado como parte de las iniciativas de GC de CAF con las DFIs.
- Acompañar al ejecutivo responsable de generar y gestionar de operaciones de crédito: revisión en temas referidos al GC.
- Evaluar las prácticas de GC de nuestros clientes:
 - Identificación de potenciales riesgos de gobierno.
 - Generación de informes para el cliente.
 - Recomendaciones puntuales, mejores prácticas y planes de acción para el cliente, como una herramienta que le genere valor agregado.
- La MESEG no es un due-diligence en profundidad de GC. Sin embargo, sí permite:
 - Identificar el nivel de riesgo de gobierno de la sociedad.
 - Establecer recomendaciones que deberían darse para mitigar dicho riesgo.
- Seguimiento: Acompañamiento personalizado para mejorar el GC del cliente.

1. Revisión: Importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo

2. Programa CAF en gobierno corporativo

3. Reflexión final



Claves para una buena implementación

- **Calma:** No se puede pasar de 0 a 100 de inmediato.
- **Flexibilidad:** La tropicalización de ciertas prácticas es necesaria; el GC es un traje a la medida.
- **Compromiso:** Propietarios, gerencia y empleados deben participar.
- **Paciencia:** Entender que los beneficios se visualizan en el mediano plazo.
- **Difusión:** Es un activo intangible que requiere difusión interna y externa.



La ausencia de un buen GC puede originar:

GROUND ZERO By Tim Haggerty

Restaurante los Tres Socios



**Cerrado
por des-
acuerdo
societario**



Gobierno
Corporativo



publicaciones.caf.com
aoneto@caf.com