



# Instrumentación de los sistemas de gobierno corporativo en mercados emergentes

## 1. Mercados Emergentes

## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

# 1. Mercados Emergentes

## 1.1 Definición

Países en vías de desarrollo que se caracterizan por un alto potencial de crecimiento y por un comportamiento económico inestable (crisis).

Los 5 mayores países emergentes según el Banco Mundial:

- Brasil
- Rusia
- India
- China
- Indonesia

Otros países emergentes: México, Argentina, Sudáfrica, Polonia, Turquía y Corea del Sur.



# 1. Mercados Emergentes





## 1.2 Ejemplos




Las principales diferencias entre Economías Desarrolladas y Emergentes se pueden catalogar de la siguiente forma:

<b>Economías Desarrolladas</b>	<b>Economías Emergentes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital accionario disperso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenencias concentradas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversionistas institucionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos familiares y empresas cerradas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay grupos de control claramente identificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos de control claramente definidos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asimetría entre la dirección y los inversores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los inversores son iguales a la Dirección.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados líquidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja liquidez.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparencia y rendición de cuentas, divulgación abundante de información.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información reducida.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Protección de minorías.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protección inadecuada a accionistas minoritarios.</li></ul>

# 1. Mercados Emergentes

## 1.3 Comparativa de regulaciones en la Región

				
Aspectos de Gobierno Corporativo	México	Brasil	Argentina	Colombia
Asamblea de accionistas	●	●	●	●
Consejo de Administración	●	●	●	●
Función y Comité de Auditoría	●	●	●	●
Función y Comité de Riesgos	●	●	●	●
Función de Cumplimiento y Control Interno	●	●	●	●
Función Actuarial	●	●	●	●
Comité de Inversiones	●	●	●	●
Comité de Reaseguro	●	●	●	●
Comité de Blanqueo de Capitales (Lavado de Dinero)	●	●	●	●
Proyectos definidos de Solvencia II	●	●	●	●
Revelación de Información	●	●	●	●
Conflicto de interés	●	●	●	●

 Función prevista  
 Establecimiento de la Función, aunque no obliga a la creación de Comités  
 Función no prevista

Proyectos de regulación (México y Brasil)

# 1. Mercados Emergentes

## 1.4 Aspectos Destacables LISF en México

### Consejo de Administración:

- Sistema de Gobierno Corporativo
- Política en Materia de Inversión
- La valuación y registro de los activos e inversiones
- Suficiencia de las reservas técnicas
- Modelo Interno del cálculo del requerimiento de capital de solvencia

### Otros aspectos relevantes:

- Constitución de comités con funciones de Gobierno Corporativo
- Implementación de Comité de Auditoría, Función Actuarial y Contratos con Terceros



## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### Disposiciones Finales:

- Aplicación y Cumplimiento del Código
- Revisión Permanente

# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.2 Órganos de Gobierno en México





## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### 2.3 Consejo de Administración (Contrapeso a la Administración de la Entidad)

- **Tamaño y composición: 11 consejeros (75% son independientes)**
- **Experiencia: Reconocida solvencia moral y profesional**
- **Estructura: Presidente, Vicepresidente, Consejeros, Secretario, Comisario y Contralor Normativo**
- **Requisitos: Limitaciones en edad y parentesco**
- **Duración: 12 años máximo**
- **Otros:**
  - **Plan de sucesión**
  - **Formación (Solvencia II)**
  - **Evaluación anual de las funciones**



## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### 2.4 Comités legales (legislación actual)

Comités de  
Inversiones y de  
Riesgos

Comité de Reaseguro

Comité de  
Comunicación y  
Control

- **Participan Consejeros Independientes**
- **Informan al Consejo de Administración**

# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.5 Comités Voluntarios (Código Buen Gobierno)

**Comité de Auditoría\***

**Comité de  
Nombramientos y  
Retribuciones**

**Comité de Lucha  
contra el Fraude**

- **Adopción Voluntaria**
- **Participan Consejeros Independientes**
- **Informa al Consejo de Administración**



\* Exclusivamente Consejeros Independientes



# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.6 Comité de Auditoría

### Características:

- Adopción voluntaria
- Integrado por consejeros independientes
- Director de Auditoría Interna es invitado permanente

### Funciones:

- Verificar las cuentas trimestrales y anuales
- Supervisión del sistema de control interno
- Seguimiento a auditores externos
- Monitoreo de la auditoría interna
- Lucha contra el fraude (interno y externo)



## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### 2.7 Comité de Nombramientos y Retribuciones

#### Características:

- Adopción Voluntaria
- Participan Consejeros Independientes
- Informan al Consejo de Administración
- Sesiona trimestralmente

#### Funciones:

- Política selección y nombramiento de directivos
- Criterios de retribuciones y compensaciones
- Seguimiento políticas de recursos humanos

# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.8 Comité de Riesgos

### Características:

- **Participan Consejeros Independientes**
- **Participación del Titular de la Función Actuarial**
- **Informan al Consejo de Administración**
- **Sesiona mensualmente**

### Funciones:

- **Seguimiento riesgos financieros y suficiencia de reservas**
- **Sistema de Gestión de Riesgos Operativos (Riskmap)**



## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### 2.9 Adopción de un Modelo de Control

MAPFRE adoptó el Sistema de Control Interno con base en el estándar COSO II.

➤ **Objetivos Institucionales**

➤ **Componentes Control Interno**

➤ **Niveles de la Organización**

# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.10 Gestión de Riesgos

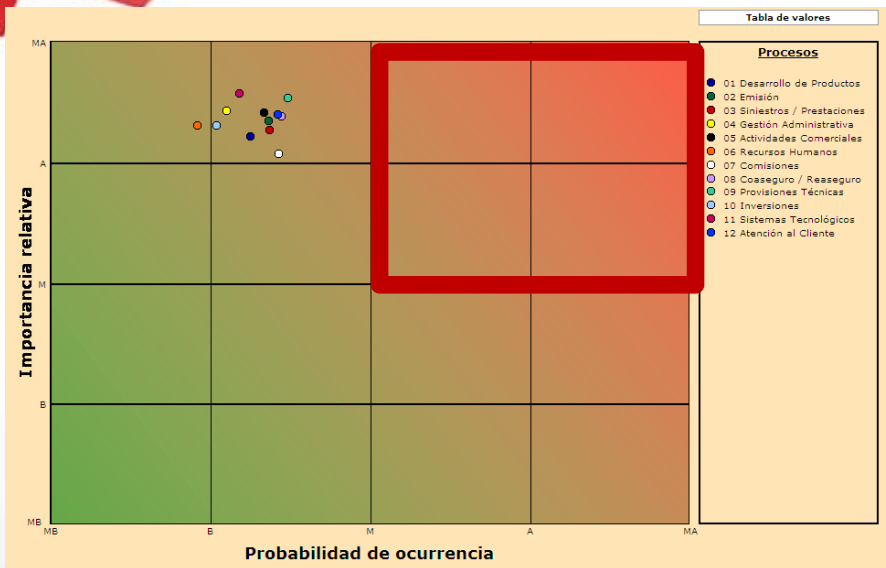
MAPFRE cuenta con una aplicación denominada Riskm@p, que identifica el nivel de exposición a los riesgos operativos.

Responsabilidades en la Administración de Riesgos en MAPFRE:

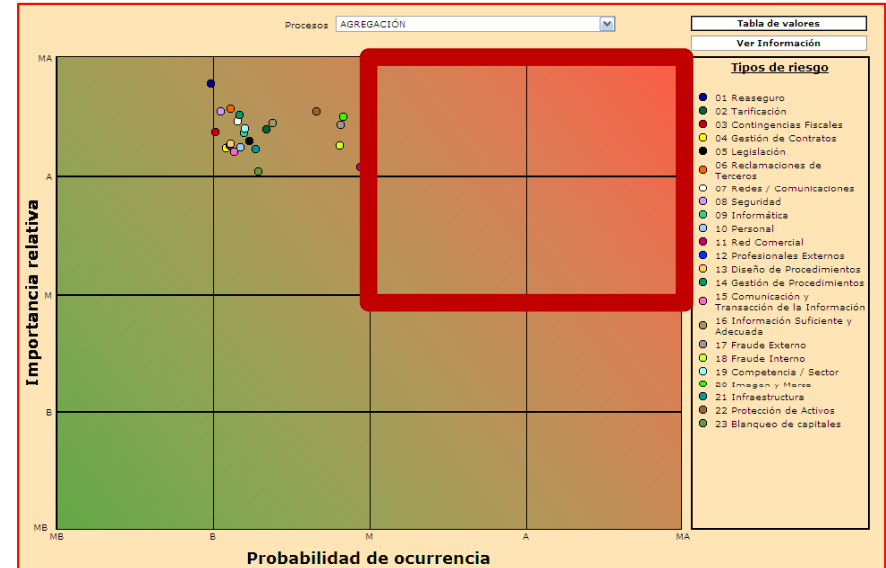
Tipo de Riesgo	Propietario del riesgo	Gestión del riesgo	Cuantificación del riesgo	Supervisión de cumplimiento
Riesgo financiero	Consejo de Administración	Administración y Finanzas (área de Inversiones)	Administración y Finanzas (área de Inversiones) y Gestión Integral de Riesgos	Auditoría Interna, Auditoría Externa y Gestión Integral de Riesgos
Riesgo de crédito (reaseguro)		Áreas Técnicas de Reaseguro de las Unidades de Negocio	Unidades de Negocio	Auditoría Interna y Auditoría Externa
Riesgo operacional		Unidades de Negocio	Sin cuantificar	Auditoría Interna

# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.11 Vistas de los Mapas de Riesgos



Vista por Proceso (12 procesos)



Vista por Riesgo (23 riesgos)

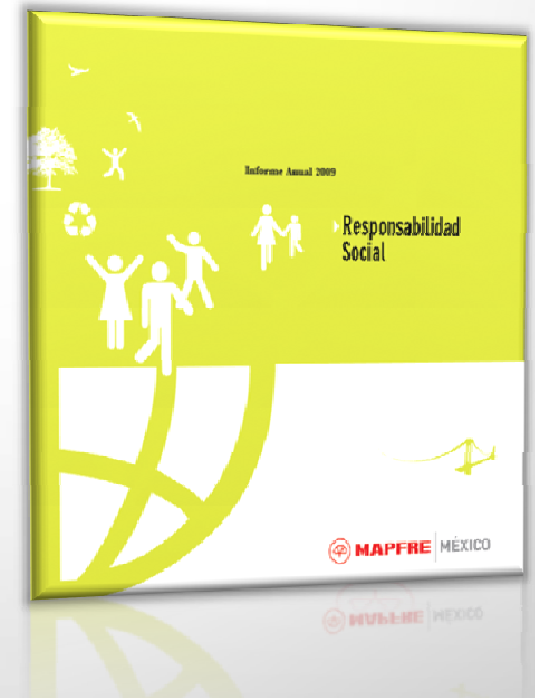
## 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

### 2.12 Actuación Ética y Socialmente Responsable

- Legalidad
- Respeto a los derechos de los accionistas
- Equidad relación grupos de interés
- Veracidad en la oferta de productos y servicios
- Cumplimiento obligaciones contractuales



**Memoria de Responsabilidad Social bajo parámetros GRI v.3**



# 2. El Gobierno Corporativo en MAPFRE

## 2.12 Actuación Ética y Socialmente Responsable

### Otros beneficios:



- Empresa Socialmente Responsable 2 Años Consecutivos



- Posición 21 Dentro De Las Mejores Empresas Para Trabajar En México en 2010



- Empresa Modelo De Equidad De Género



- 6 Años Dentro De Las Empresas Más Innovadoras de México



- A.M. Best “A-” Outlook Estable





# Reflexiones Finales

- **Los sistemas de Gobierno Corporativo funcionan y aportan beneficios**
- **Adopción de manera voluntaria y por convicción (Autorregulación)**
- **Apoyo de los Órganos Supervisores**



**¡Muchas Gracias!**