

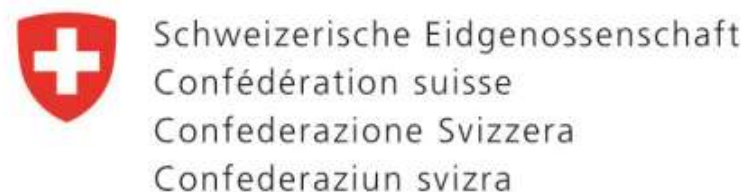
MEJORANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EPE

Taller de Gobierno Corporativo para FONAFE



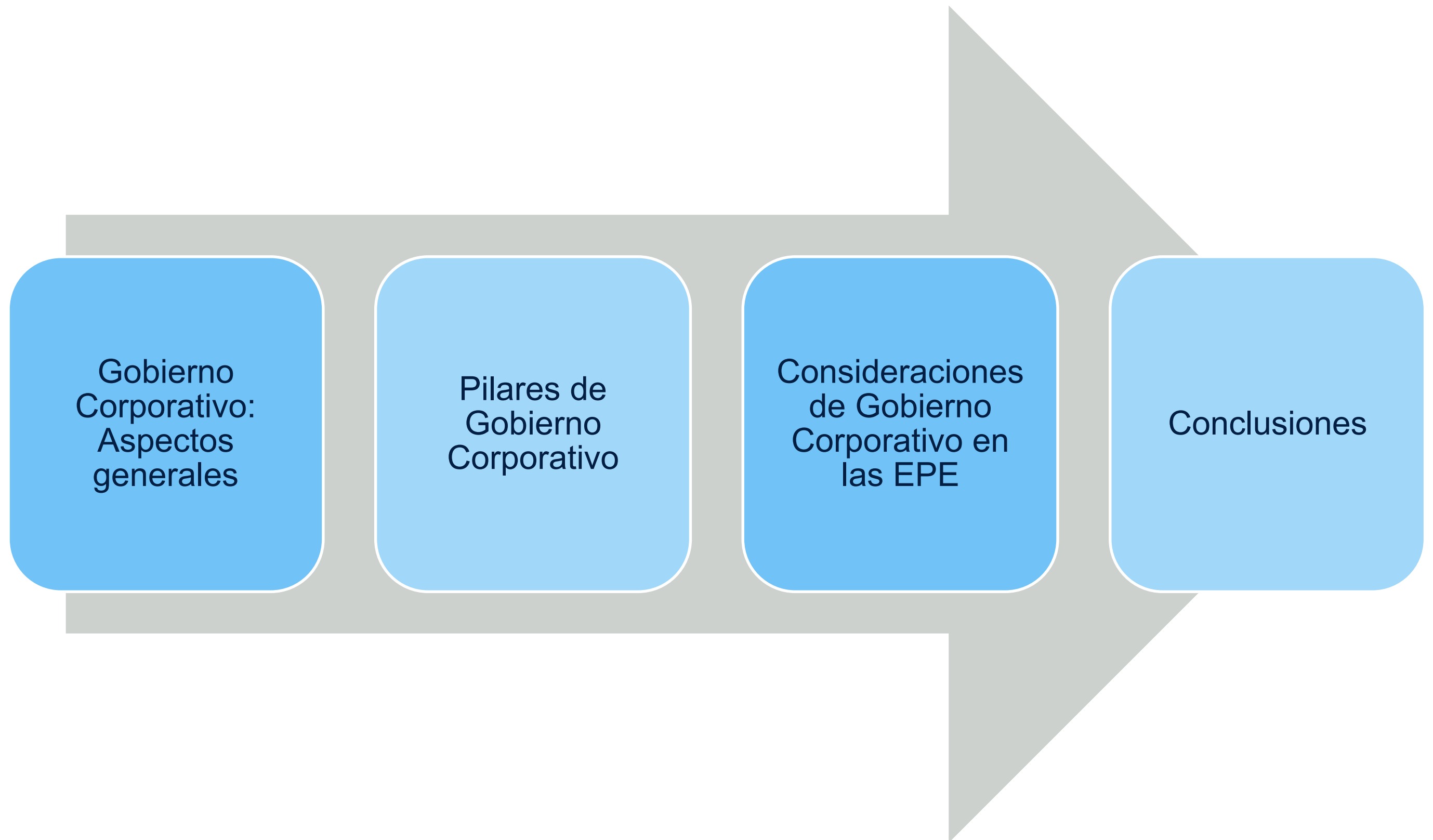
Programa de Gobierno Corporativo
América Latina y el Caribe
Corporación Financiera Internacional

30 de Enero de 2017



Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

Agenda



INFORMATIVO: ASPECTOS GENERALES



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

El gobierno corporativo es una serie de **estructuras y procesos** para la dirección y control de una sociedad.

Informe Cadbury (1992)

Gobierno de la empresa ... un conjunto de **responsabilidades** y **prácticas** ejercidas por el Directorio y la alta gerencia con el objetivo de proporcionar **dirección estratégica**, asegurando **el logro de objetivos**, comprobando que **los riesgos se gestionan** de manera apropiada y verificando que **los recursos de la organización se utilicen de manera responsable**.

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) y la Federación Internacional de Contadores (IFAC) (2004)



¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Si la **administración** trata del manejo de un negocio, **el gobierno corporativo** trata de ver que se le maneje correctamente. Todas las empresas necesitan gobierno corporativo, así como administración.

Prof. Bob Tricker, “padre del gobierno corporativo”

El gobierno corporativo significa el **proceso y la estructura** utilizados para dirigir y administrar los negocios de la empresa con el objetivo de **mejorar el valor para los accionistas**, lo cual incluye garantizar la **viabilidad financiera** del negocio. El proceso y la estructura definen la división de poderes y establecen mecanismos para lograr **la rendición de cuentas** entre los accionistas, la junta directiva y la administración. La dirección y administración del negocio deben tener en cuenta el **impacto sobre otras partes interesadas** tales como empleados, clientes, proveedores y comunidades.

Informe del Comité de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Toronto en Canadá (1994)



¿Qué es el Gobierno Corporativo? – Relaciones de Gobernabilidad

El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas

Si la **administración** trata del manejo de un negocio, el **Gobierno Corporativo** trata de ver que se le maneje correctamente. Todas las empresas necesitan gobierno corporativo, así como administración.
Prof. Bob Tricker

RELACIONES DE GOBERNABILIDAD



Principios fundamentales del Gobierno Corporativo

Rendición de Cuentas

- Asegurar que la Administración rinde cuentas ante el Directorio
- Asegurar que el Directorio rinde cuentas a los accionistas

Justicia

- Proteger los derechos de los accionistas
- Tratar a todos los accionistas (incluyendo minoritarios) equitativamente
- Proporcionar reparación efectiva por violaciones

Transparencia

- Asegurar la divulgación oportuna, precisa sobre todos los asuntos materiales, incluyendo:
 - situación fiscal
 - desempeño
 - propiedad
 - gobierno corporativo
- divulgación vs. transparencia

Responsabilidad

- Reconocer los derechos de accionistas
- Fomentar la cooperación entre la empresa y los accionistas en la creación de riqueza, empleo y sostenibilidad

Elementos esenciales del Directorio

Buenas Prácticas

Procesos de Control eficaces

Divulgación transparente

Derechos de los Accionistas

Compromiso del Directorio

Motivaciones para implementar Gobierno Corporativo



Pilares clave de Gobierno Corporativo



- Elementos importantes para el adecuado ejercicio de la propiedad por parte del Estado y el establecimiento de políticas y procedimientos

Rol del Estado como propietario

Tratamiento de accionistas minoritarios

Compromiso con un buen GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura y funcionamiento del Directorio

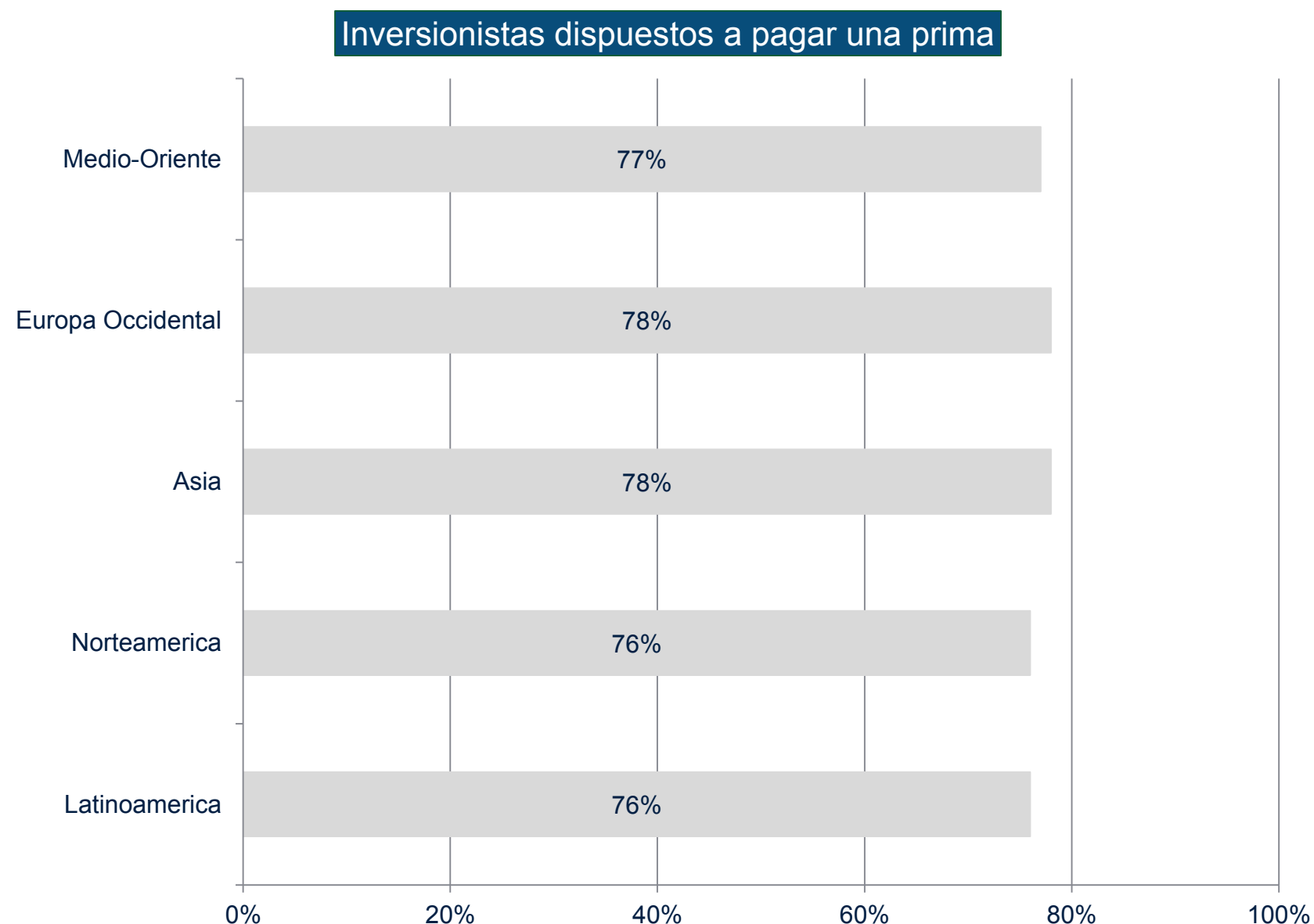
Transparencia y divulgación

Ambiente de control

¿Por qué es importante el Gobierno Corporativo?

Varios estudios han confirmado la importancia de un buen Gobierno Corporativo en el desempeño de la empresa y acceso a las finanzas.

- ✓ **Rendimiento operativo mejorado**
Las empresas en mercados emergentes con buen gobierno obtuvieron 8 puntos más que sus pares en EVA (Credit Lyonnais)
- ✓ **Mejora de la gestión de riesgos**
Las empresas con mejores gobiernos tienen mucho menor perfil de riesgos (Brown)
- ✓ **Mayor valor de la empresa & rendimiento de las acciones**
Inversionistas capaces de pagar primas de hasta 40% por empresas con buen gobierno (McKinsey)
- ✓ **Mejor acceso al capital**
Fuerte correlatividad entre buen gobierno y costos de capital bajos (Dyck & Zingales)
- ✓ **Sostenibilidad**
Ayuda en temas de gobernanza familiar para compañías de propiedad familiar y simplifican la sucesión para las futuras generaciones



Fuente: McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, ;
validated through interviews, 2005

Beneficios de implementar Gobierno Corporativo

Optimiza el desempeño operacional y financiero

Racionaliza el proceso empresarial, lo que conduce a un mejor desempeño operacional

- Mejora los **procesos de toma de decisiones**; lleva a tomar mejor decisiones
- **Roles claros y definidos** y responsabilidad
- **Supervisión** activa de la gerencia
- Establece una **dirección y estrategia** corporativa claras
- **Menores niveles de riesgos**; permite responder a todos los riesgos a los que se enfrenta la compañía
- Mejora el tiempo de reacción para **aprovechar oportunidades**

Mejora el acceso al capital, valoraciones; reduce el costo de capital

- Durante 10 años, las compañías bien gobernadas en el rango de sectores experimentaron múltiplos de **valoración superior** de más de 8% sobre sus iguales mal gobernadas (*Metrick, Ishi, Gompers, GOBIERNO CORPORATIVO y Precios de Patrimonio*)
- Inversionistas institucionales globales que manejan más de \$1 trillón señalan que **pagarán una prima** por las compañías bien gobernadas (*Sondeo de Opinión de McKinsey de Inversionistas Globales sobre GOBIERNO CORPORATIVO*)
- Una mejora de desviación estándar en el GOBIERNO CORPORATIVO produce una mejora en los **múltiplos de valoración** que van desde 18% para compañías en los principales mercados de OCDE a 33% en

Construye/mejora la reputación y confianza en la compañía

El GOBIERNO CORPORATIVO puede **crear o destruir reputaciones** generando confianza, estableciendo una clientela y construyendo / restaurando la **confianza de los inversionistas** - promueve la integridad, lo que es especialmente importante para los inversionistas / socios comerciales en los mercados emergentes – les da a las compañías una **ventaja competitiva**

Sostenibilidad y competitividad

¿ Cuáles pueden ser los motivos para una intervención de Gobierno Corporativo?

- Empresas de propiedad del Estado que requieran mejorar el adecuado ejercicio de la propiedad por parte del Estado y sus políticas y procedimientos
- Compañía que requiera enfrentar las debilidades de su Gobernanza – por ejemplo, valor agregado del Directorio, Control Interno, Prácticas de accionistas
- Compañías en búsqueda de OPI - para apoyarlos a cumplir con las regulaciones y también enviar señales fuertes al mercado (MAV).
- Compañías en búsqueda de financiamiento - para apoyarlos a obtener mejores condiciones de financiamiento
- Compañías en búsqueda de inversionistas privados – para ayudarlos a mantener la confianza de los inversionistas
- Compañías en búsqueda de expansión y crecimiento de manera sostenible
- Compañías con nuevo Directorio, que buscan reforzar los roles del Directorio y las tareas de los directores y mejorar las dinámicas
- Compañías con sólida Gobernabilidad, pero que buscan ser ‘las mejores en su clase’
- Compañía Familiar que requiera ayuda específica en la gobernanza – por ejemplo, temas de sucesión, formalización de estructuras, establecer políticas de familia

Factores internos relacionados con el Gobierno Corporativo

- ❑ La autoridad, roles y responsabilidad de los organismos que gobiernan
- ❑ La relación entre los organismos que gobiernan
- ❑ La organización de la JGA y las reuniones del Directorio
- ❑ Documentación - procedimientos (estatutos)
- ❑ Responsabilidad: Accionistas <- Junta General Accionistas <- Directorio <- ejecutivos
- ❑ Divulgación de Información, transparencia, control interno y gestión de riesgos
- ❑ Derechos de los accionistas

ERNO CORPORATIVO



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

Pilares del Gobierno Corporativo

Compromiso
con un buen
**GOBIERNO
CORPORATIVO**

- “Tono directivo”
- Oficial de GC dedicado/Comité Directivo de GC
- Códigos internos clave (código de GC, Código de Conducta / Ética)
- Documentación adecuada (estatutos, reglamentos, procedimientos escritos)

El éxito en la implementación de un buen gobierno corporativo depende de la **comprensión y el compromiso** con las prácticas de gobierno corporativo en los mandos altos de la empresa, **Accionistas, Directores y Alta Gerencia**

El **Estatuto**, el **Código de Ética** y el **Código de Gobierno Corporativo**, como también el **Protocolo Familiar** son documentos que muestran compromiso con el buen gobierno corporativo.

Los documentos, políticas y procedimientos relacionados al gobierno corporativo deben ser **adoptados y desarrollados específicamente** para la empresa, y deben ser implementados y monitoreados permanentemente.

Buenas prácticas del Directorio:

- ❑ Roles y responsabilidades del Directorio: aprobar y dirigir la estrategia corporativa (grupos de interés); establecer objetivos, metas y planes de acción, así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad, supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación
- ❑ Composición y estructura (incl. comités)
- ❑ Competencias
- ❑ Sesiones
- ❑ Remuneración
- ❑ Evaluación

Pilares del Gobierno Corporativo

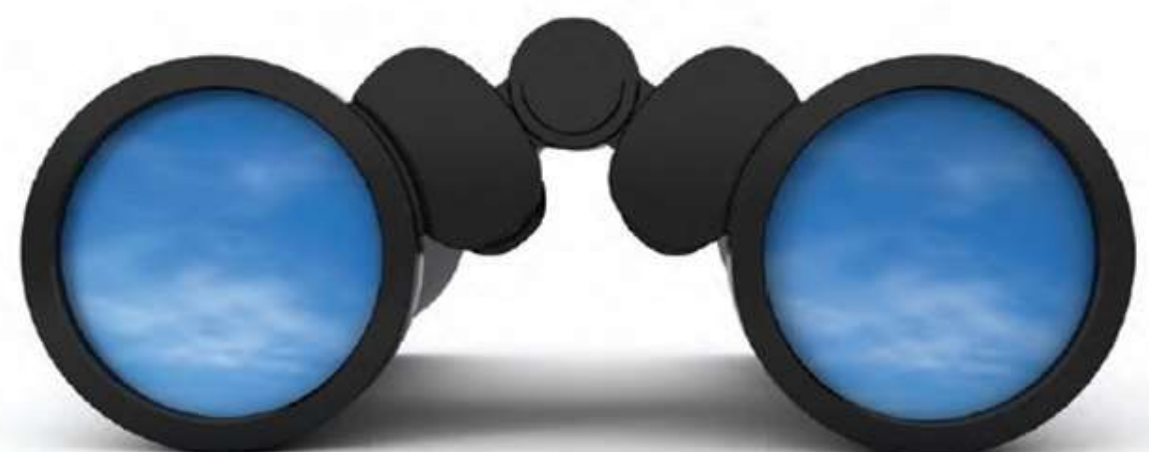
Ambiente de Control

- Entorno del sistema de gestión de riesgos
- Rol del Directorio en política de gestión integral de riesgos y la existencia de un sistema de control interno y externo – Comité de auditoría
- Define los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan
- La Gerencia General supervisa periódicamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa y los pone en conocimiento del Directorio
- El sistema de gestión integral de riesgos permite la identificación, medición, administración, control y seguimiento de riesgos
- Función de auditoría interna
- Cumplimiento normativo a través de políticas y procedimientos
- Auditoría externa

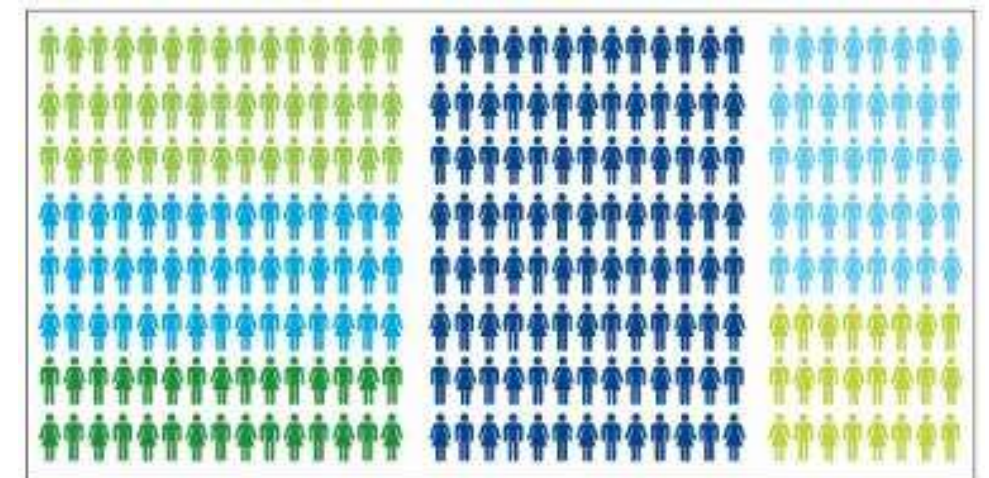
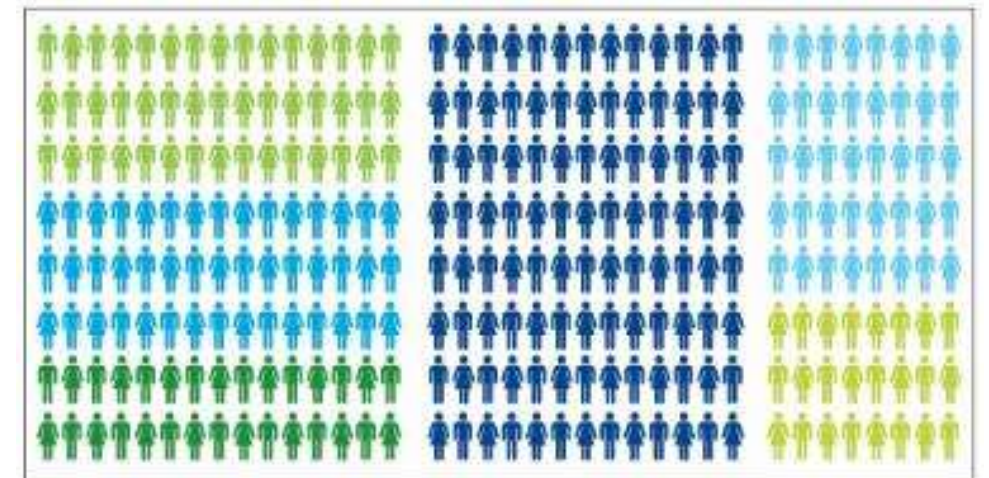
Pilares del Gobierno Corporativo

Transparencia y divulgación de la información

- Política de información para los accionistas, para los grupos de interés y el mercado en general (fuentes de revelación de información)
- La política de información abarca toda aquella que pudiera influir en las decisiones económicas de sus usuarios, tales como los objetivos de la empresa, la lista de los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia, la estructura accionaria, la descripción del grupo económico al que pertenece y los estados financieros, entre otros.
- Información financiera y estados financieros auditados
- Memoria Anual
- Código de ética
- Informe de Cumplimiento de Gobierno Corporativo
- Reporte de sostenibilidad
- Portal de transparencia



- ❑ Asambleas de accionistas y funciones de la Junta General de Accionistas: aprobación de la gestión de la Gerencia General, política de remuneración del Directorio, estados financieros y nombramiento de los miembros del Directorio
- ❑ Mecanismos de convocatoria de JGC (responsabilidades, preparación, convocatoria, temas de agenda)
- ❑ Acceso a la información
- ❑ Procedimientos para el ejercicio del derecho a voto
- ❑ Delegación de votos
- ❑ Seguimiento de acuerdos de JGA



DIRECTORIOS DE HOY



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

Efectividad del Directorio

EFICIENCIA DEL DIRECTORIO

Roles del Directorio & Deberes del Director

- El rol del Directorio claramente definido vis-à-vis gerencia.
- El Directorio comprende su deber de supervisión (esp. Riesgo & Control) y ha implementado el proceso de manera apropiada.
- Directores comprenden sus deberes y responsabilidades hacia la empresa y accionistas.

Estructura & Composición

- Comités implementados (e.g., auditoria, remuneraciones, nominaciones).
- Tamaño óptimo del Directorio.
- Directorio incluye mix adecuado de ejecutivos, no ejecutivos y directores independientes.
- Directorio posee el óptimo mix de habilidades.

Funciones & Comportamientos

- Discusiones de Directorio son amables
- El Directorio reta a la gerencia de manera efectiva en ciertos temas.
- Los procedimientos del Directorio con efectivos (e.g., sesiones de directorio, frecuencia, formalidades).
- El Directorio conduce evaluaciones de desempeño de manera frecuente.
- El Directorio ofrece capacitaciones a sus directores.

Los Directorios que crean Valor: Lideran, Gobiernan y se establece a la cabeza

"El Directorio debe ejercer un liderazgo convincente e implacable y no se debe subestimar el poder de predicar con el ejemplo - se evidencia por los altos niveles de visibilidad e integridad, las comunicaciones fuertes, y las expectativas más exigentes. Este liderazgo debe quedar claro para todos dentro de la organización, así como los accionistas y demás interesados"

Boardroom Behaviours: A report prepared by the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, UK (June 2009)

"En primer lugar, el liderazgo comienza a nivel de directiva. En segundo lugar, la gobernabilidad es un medio que permite la conducción y el rendimiento del negocio.

En igualdad de condiciones, las empresas bien gobernadas sobresalen"

Towards Dynamic Governance 2014 Heidrich & Struggles

"El buen gobierno es esencialmente sobre el liderazgo"

KING II REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE, SOUTH AFRICA (2002)

(El Reporte King ha sido descrito como el "Resumen eficaz de mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo")

Los Directorios que crean Valor se enfocan en la estrategia



Cuidado si:

- La estrategia y capacidad interna no corresponden
- La estrategia funcional, de negocios y corporativa no se retroalimentan entre ellas
- Alta productividad, bajo rendimiento
- **La estrategia no ha estado en la agenda por 6 meses**
- **Cuando todos tienen una idea distinta de cuál es la estrategia de la Compañía, pero todos creen que todos están de acuerdo, cuál es el norte a seguir**

“We stand for respectable,
honest actions
in everyday business that
are in accordance with
rules...”

The Volkswagen Group
Code of Conduct



Source: http://www.volkswagenag.com/content/ww/corp/content/ind/the_group/compliance.html

FIFA protects the
integrity
of football and is fighting
corruption in football.

FIFA Football Governance
"The guardians of the game"
20 November 2014



Source: <http://www.fifa.com/governance/videos/y=2014/m=11/video=the-guardians-of-the-game-2477106.html>

Los Directorios que crean Valor poseen directores que crean Valor

Todos los Directores

- Integridad, coraje
- **Comprometidos con un buen gobierno**
- Juicio sólido para los negocios
- **Pensamiento estratégico**
- Habilidades analíticas
- Educación financiera
- **Atributos de liderazgo**
- Inteligencia emocional
- Otros?

Algunos Directores

- **Independencia**
- **Habilidades de Presidente, atributos**
- Experiencia de alta gerencia
- Procesos de auditoria y control
- Gestión de riesgos, incluye IT
- Contabilidad e impuestos
- Experiencia internacional y local
- Experiencia en la Industria
- Experiencia legal
- **Diversidad: género, edad, geografía**
- Habilidades especiales?
- Otros?

Los Directorios que crean Valor: Lideran, Gobiernan y se establecen a la cabeza

Directorio 'si,hombre' o 'sello de goma'



Directorio de Accionistas



Directorio 'buenos chicos / de la vieja escuela'



Directorio 'Club'



Directorio 'Trofeo'



Directorio 'Papel'



Los Directorios que crean Valor son Balanceados y Diversos

- **El tamaño y composición del Directorio permiten**
 - Mantener discusiones productivas y constructivas
 - La toma de decisión racional rápida basada en opiniones diversas, información completa
 - De ser establecido, una eficiente organización de trabajo en los comités
- **Directorio Pequeño vs. Directorio Grande?**
 - Eficiencia, creación de consenso, tiempo, facilidad de gestión
 - Beneficiarse de las habilidades conjuntas y la amplia experiencia
 - Llenar los comités del Directorio
 - Miembros independientes/No-Ejecutivos
- **Es tu Directorio un Directorio balanceado?**
 - Con miembros de diversos campos, capacidades, competencias, habilidades, antecedentes, edad, sexo
 - Con la combinación adecuada de Directores: Directores Independientes?
 - Que refleja el tamaño de la Compañía, su complejidad, madurez, que evoluciona con los requerimientos de la Compañía?
 - Que periódicamente revisa la composición/estructura (a través de evaluaciones formales o algo por el estilo?)
 - Con comités que agregan valor y son apropiados y significativos
 - Con procedimientos de selección y nombramiento de acuerdo a las mejores prácticas

Balanceados y Diversos: Director Independiente

- Un Director Independiente es un Director desinteresado, no un Director no interesado
- Una contribución substancial para tomar decisiones importantes a través de la toma de decisiones imparcial y balanceando el conflicto de intereses.
- Igualdad entre los miembros del Directorio, derechos y responsabilidades, no un simple asesor
- Proteger tanto los derechos de los Accionistas como de los Beneficiarios, como:
 - ❖ Derechos de los denunciantes
 - ❖ Evaluar el rendimiento del ejecutivo y fijar una remuneración para los miembros ejecutivos y del Directorio
 - ❖ Revisión de los estados financieros
 - ❖ Resolver los conflictos corporativos

“Mientras que la responsabilidad del reporte financiero, remuneraciones y nominaciones es del Directorio en pleno, los miembros no ejecutivos independientes pueden brindar mayor seguridad a los participantes del mercado que sus intereses serán bien defendidos” (Principios del Gobierno Corporativo de la OECD)

Balanceados y Diversos: Director Independiente

- Debe tener el poder de fiscalizar el trabajo de la gerencia
- No está solo para cumplir la cuota de independencia, sino para proteger el valor de la empresa a largo plazo
- No debe abstenerse de cuestionar a la mayoría cuando es necesario

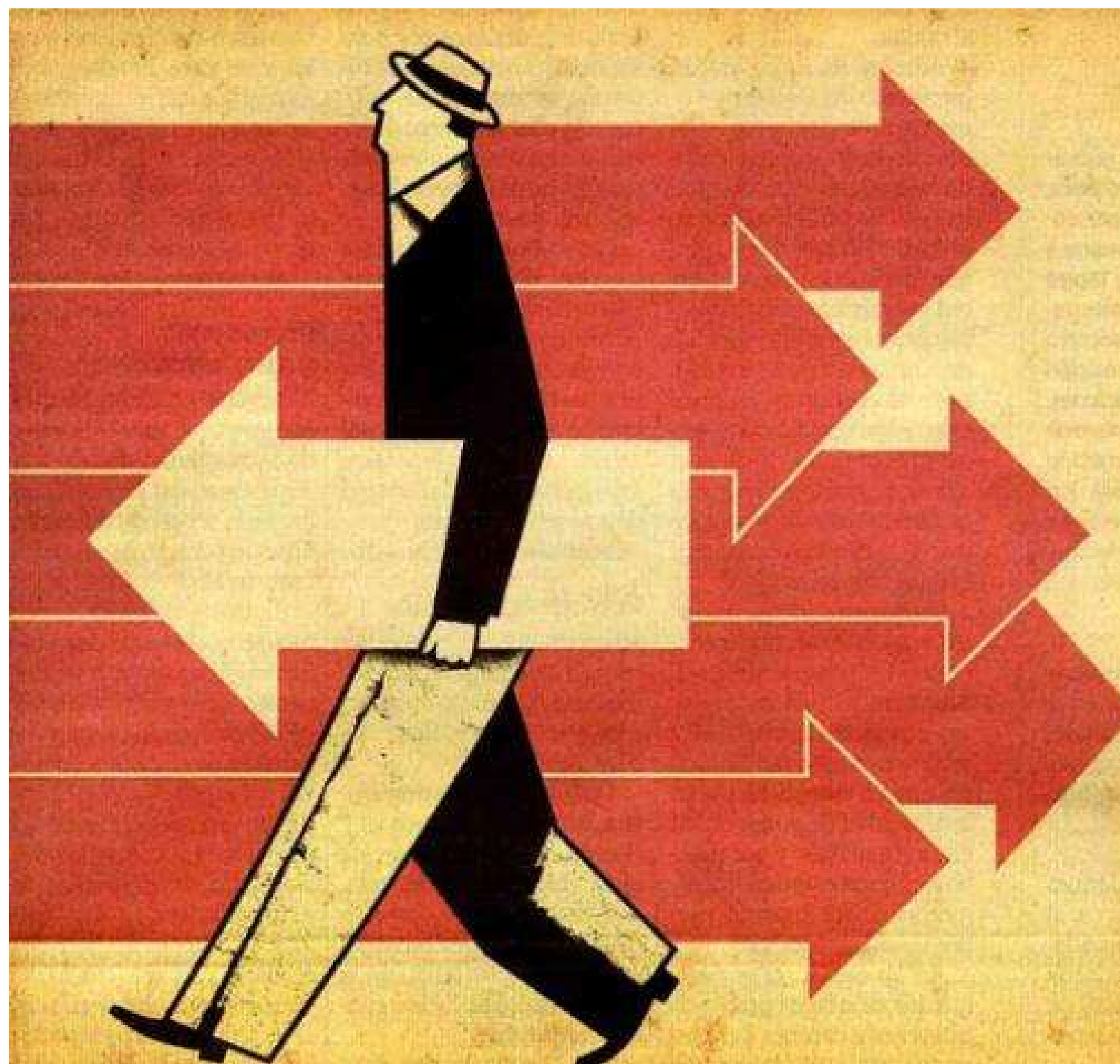


Balanceados y Diversos: Director Independiente

“Citado de manera más simple, un director independiente es una persona cuya dirección es su única conexión con la corporación”

(Consejo de Inversionistas Institucionales)

“No existe factor alguno que pueda influir la toma de decisiones independientemente objetiva”



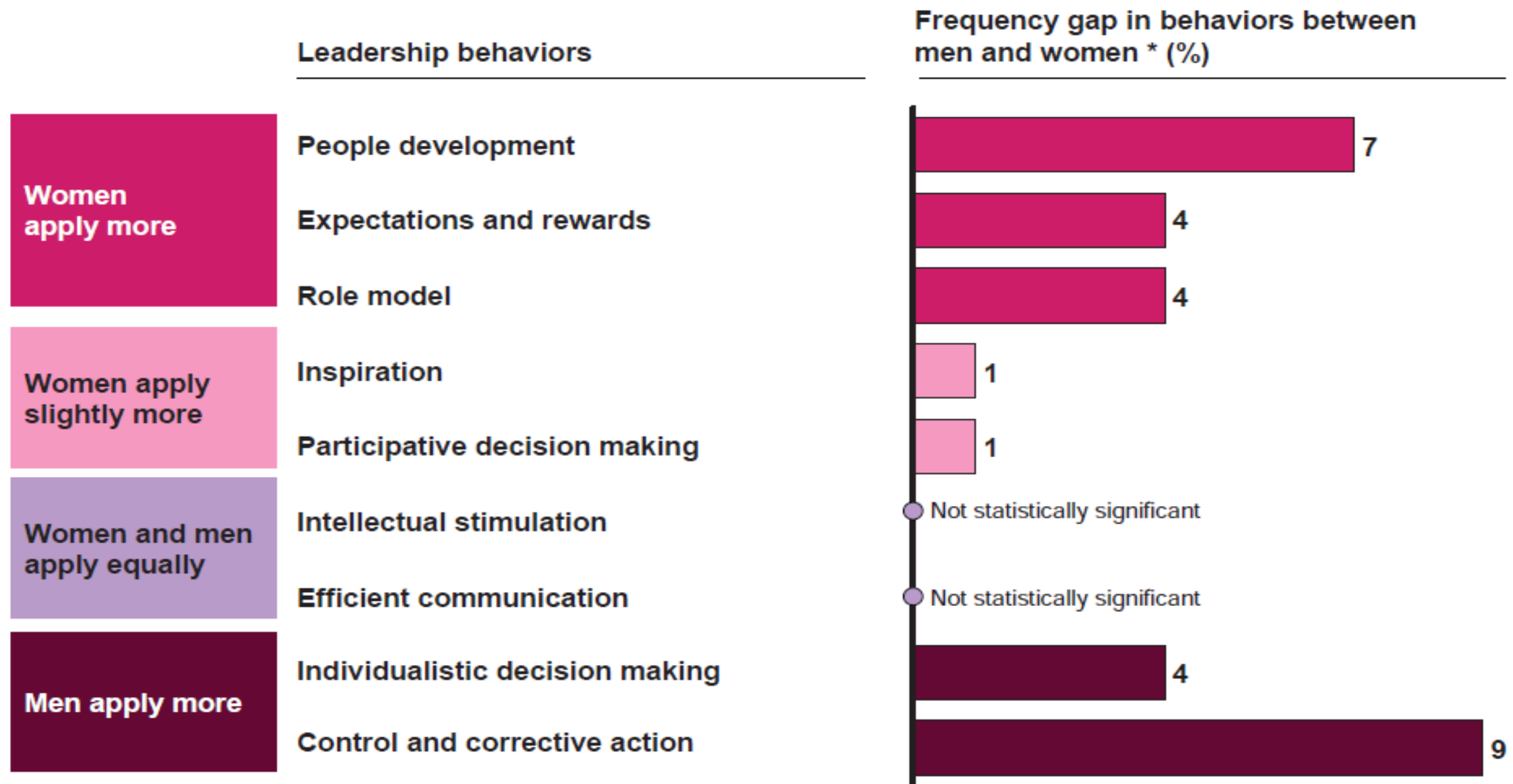
Balanceados y Diversos: Diversidad de género

- Rendimiento Mejorado: mayor rendimiento organizacional y financiero
- Reflejo del Mercado: 70% de las opciones del consumidor en el mundo lo realizan mujeres
- Mejor calidad en la toma de decisiones: la diversidad aumenta significativamente la creatividad e innovación (ejm, enfoque al riesgo; estrategia; solución de problemas; consenso: visto desde otros ángulos)
- Mejor Gobierno Corporativo y ética: compañías con más mujeres en los Directorios poseen mejores prácticas en las áreas
- Mejor uso de la fuente de talentos: en muchos países más del 50% de graduados en universidades son mujeres



Razones organizacionales para mayor diversidad de género

Algunos hallazgos:





- *Women Matter*, McKinsey & Company, 2007. Las mujeres importan
- Sobre todo en grandes compañías de Europa, America & Asia a través del espectro de la industria

Poseen Presidentes efectivos

- Un Directorio efectivo requiere de un Presidente para dirigir las funciones
- Quién?
 - ❖ Poder suficiente en estatutos, libros de normas, términos de referencia
 - ❖ Calificaciones personales / profesionales y reputación
 - ❖ Integridad máxima, comprometido con la Compañía
 - ❖ Mejores Prácticas: director independiente; aparte del CEO
 - ❖ Disfruta la confianza de los demás



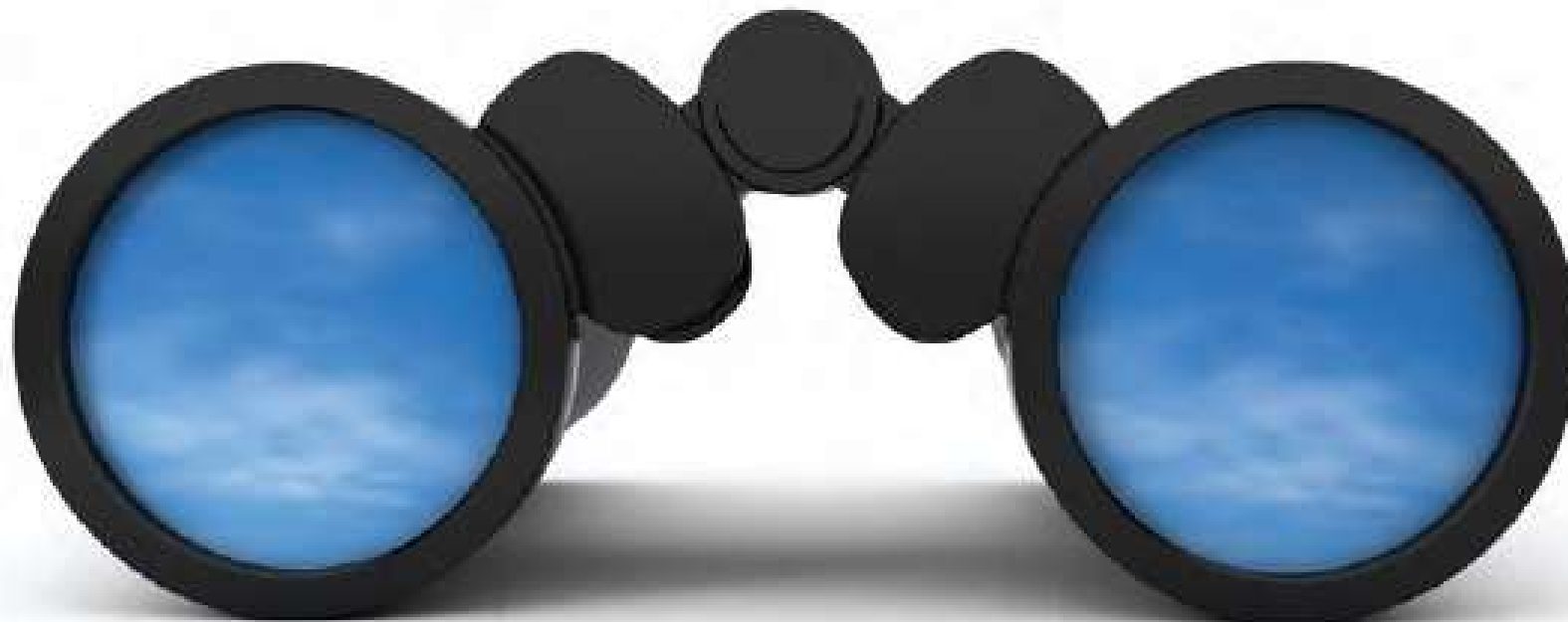
Los Directorios que crean Valor se Auto-Evalúan



"NEXT ITEM - CARRYING OUT OUR OBJECTIVE SELF-ASSESSMENT"
"Siguiente tema, llevar a cabo nuestra propia evaluación objetiva"

Los Directorios que crean Valor se Auto-Evalúan

- Objetivos claros
- Dirigidos por el Presidente (con o sin facilitador externo)
- Incorpora aportes de los altos directivos
- Examina todas las áreas de efectividad del Directorio (composición, sucesión, dinámica en las reuniones, etc)
- Los Directores se comprometen a revisar resultados y actuar en ellos – informar sobre ellos?





Directorio 2008

- ✓ Edad prom: 68 (2 miembros > 80)
- ✓ # de mujeres: 1
- ✓ # de banqueros: 2
- ✓ 1 director es productor de teatro
- ✓ 1 director de la Cruz Roja
- ✓ 3 nuevos miembros desde 2000
- ✓ Los demás nombrados 1994
(en OPI)
- ✓ Presidente de Directorio, CEO,
Presidente del Comité de
Riesgos y Finanzas - misma
persona
- ✓ Otro miembro del Comité tiene 80



CHRISTIE'S

LEHMAN BROTHERS

En resumen: Directorios que crean Valor

- ❖ Dirigen, Gobiernan, Fijan el “tono desde arriba”
- ❖ Son los responsables por la ética y los valores
- ❖ Asesoran, brindan dirección y supervisión a la administración
- ❖ Evitan la micro gestión
- ❖ Comprenden las tareas y responsabilidades
- ❖ Son diversos
- ❖ Realizan reuniones con debates/retos bajo el liderazgo del Presidente
- ❖ Se enfocan en la supervisión, estrategia y riesgos de la gestión
- ❖ Adoptan políticas clave
- ❖ Asumen la responsabilidad de la planificación de la sucesión
- ❖ Se auto-evalúan



PLANES DE GOBIERNO NOVO EN LAS EPE



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

Retos especiales de Gobierno Corporativo afuera de las EPE

EPEs comparten los mismos retos de alinear incentivos de la EPE como propietario (el principal) con los de los gerentes (los agentes)

Pero...también enfrentan diferentes retos:

Empresas Privadas

- Marco legal claro
- Maximización del valor
- Una sola agencia
- Disciplina de Mercado
- Monitoreo y divulgación

Empresas del Estado

- Falta de marco legal
- Objetivos múltiples/conflictivos
- Múltiples agencias o ministerios
- Restricciones de presupuesto
- Poca o falta de divulgación

Retos especiales de Gobierno Corporativo dentro de las EPE

1. Propiedad
2. Mandato
3. Directorio
4. Control Interno
5. Estructura salarial

Empresas Privadas

1. Claro
2. Comercial
3. Profesional
4. Estructurado
5. Competitivo

Empresas del Estado

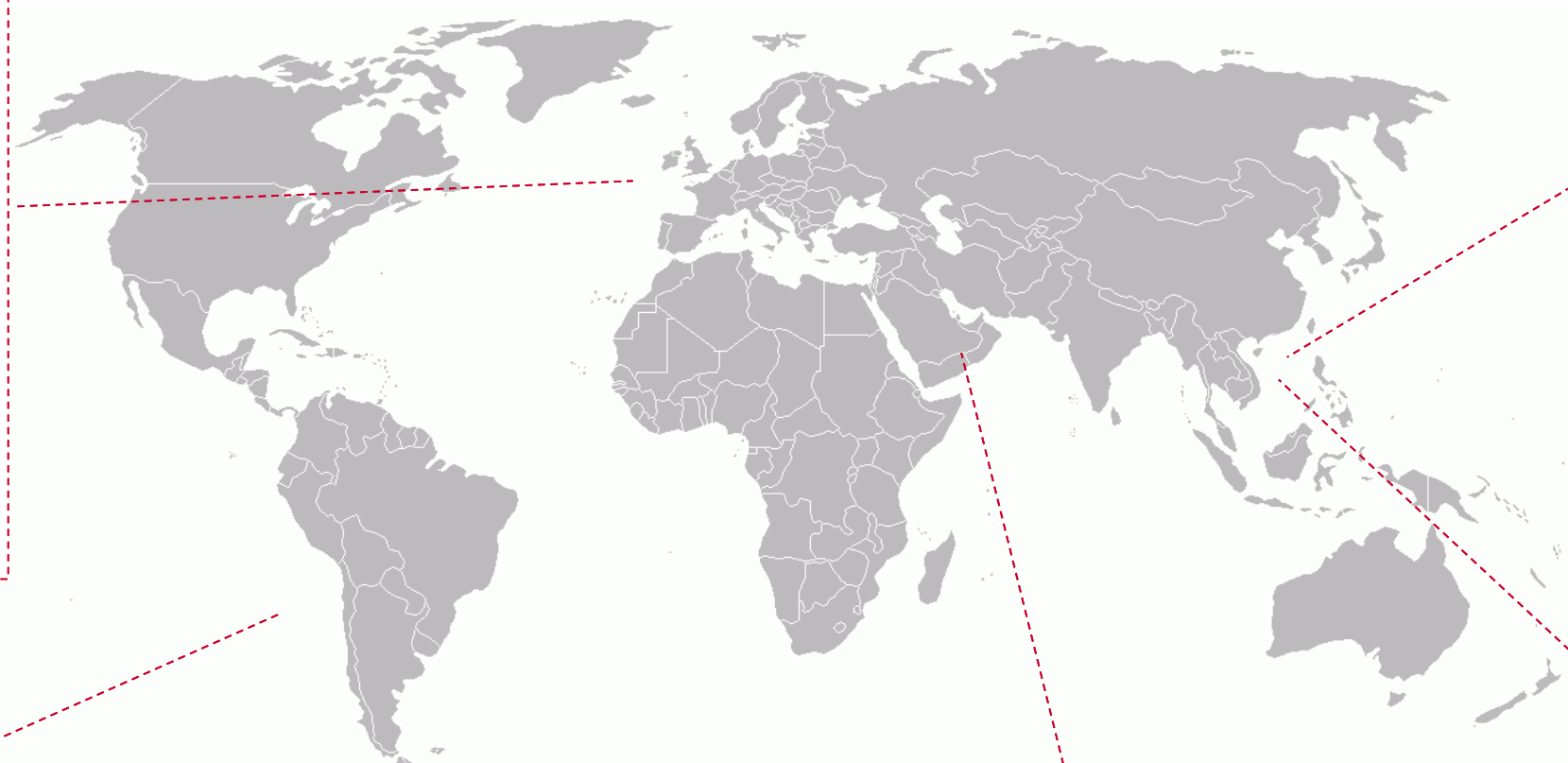
1. Opaco
2. Social/Comercial
3. Politizado
4. Conflictos de control
5. Servidores públicos

Objetivos de Gobierno Corporativo en las EPE

- Mejorar la productividad y entrega de servicios críticos
- Reducir la barrera fiscal y el riesgo fiscal
- Mejorar el acceso al financiamiento a través de los mercados de capitales
- Mejorar la transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos
- Mejorar la competitividad y el crecimiento

La mejora en el GC de las EPE ayuda a un mejor desempeño y acceso al capital

En Rumania, la más grande Institución Financiera Estatal, SFI Banca Comerciala Romana, recibió el upgrad de S&P, citando las mejoras en su GC, y después de una privatización exitosa a 6x su valor en libros de €1 billón, después de una asesoría completa de GC de IFC



Las emisiones de las EPE pueden ayudar a desarrollar el mercado de capitales

Malaysia's GLCs representan el 36% de la capitalización del Mercado en el Bursa Malasia, y las 41 EPEs en India representan el 20% de la capitalización del Mercado de la Bolsa de Valores de Mumbai

Un estudio de 44 EPEs en el sector de agua en L.A encontró una correlación positiva entre las 6 dimensiones de la reforma en GC y el desempeño operativo de los servicios públicos

In the UAE, la SFI Abu Dhabi Commercial Bank reportó que las mejoras en el CG significaron un rol significativo ayudando a acceder a un financiamiento de deuda estimado en \$1 a \$2 billones aprox

Desarrollando el marco regulatorio

- Alinear EPEs con los marcos del sector privado
 - Aplicación de la legislación de las empresas a las EPE
 - Aplicación de otras leyes y regulación (e.g. competencia, bancarrota, leyes laborales) Listado de EPEs en la bolsa de valores
- Desarrollo de un marco de propiedad estatal para las EPE
 - Legislación de propiedad – Finlandia, Hungría, Namibia, Filipinas, Polonia, Rumania, Colombia
 - Políticas de propiedad – Finlandia, Noruega, Suecia
 - Códigos / Lineamientos de Gobierno Corporativo – Egipto, Alemania, India, Kenia, Malawi, Malasia, Mozambique, Mauritius, Marruecos, Perú, Polonia, Sud África

Definiendo el rol de propiedad del Estado

El Estado generalmente tiene doble rol

Elabora políticas y regulador del mercado

Propietario de la EPE con operaciones comerciales (Servicios, bancos, etc)

Cuales son los riesgos de este acercamiento?

Conflicto de interés

Cuales son las soluciones?

- Separación clara entre la propiedad, elaboración de políticas y rol regulador
- Supervisar y regular a EPEs como si tuvieran propietarios privados

Foco en funciones de propiedad principales

El Estado debería conducirse como cualquier accionista cuando se encuentre en una posición para influenciar a la empresa y ser informado y tener un rol activo como accionista cuando se encuentre en una posición de minoritario

Representación en la JGA

- La entidad de propiedad debería participar activamente en la JGA y cumplir con su deber fiduciario ejerciendo sus derechos de voto.

Nominación de miembros del Directorio de las EPE

- Debería asegurar que la EPE tenga un eficiente y adecuado funcionamiento del Directorio profesionalizado con un mix de habilidades y competencia para cumplir con sus responsabilidades.

Monitoreo y diagnóstico del desempeño de las EPE

- Debería asegurar que el adecuado desempeño de los sistemas de monitoreo se encuentran establecidos para realizar el seguimiento del desempeño y mantener a las EPE que rindan cuentas sobre sus resultados.

Monitoreo, cumplimiento y promoción de la implementación

- Debería desarrollar herramientas y capacidad para monitorear y evaluar el cumplimiento y promoción de la implementación

Profesionalizando el Directorio de las EPE

3 áreas clave:

- Implementar un proceso de nominación de directores estructurado y transparente
- Definir e implementar las responsabilidades del Directorio
- Mejorar el funcionamiento del Directorio a través de la creación de comités y mejores procesos

La composición del Directorio es clave para el funcionamiento del Directorio y su desempeño

Problema común:

- Directorios generalmente conformados de un mix de representantes políticos, del gobierno y de los grupos de interés -- con poca experiencia comercial y financiera necesarias para el ejercicio de sus responsabilidades y con poco o nada de independencia y objetividad

Resultado común:

- Directorios podrían asegurar que los objetivos políticos o de política (regulación) se cumplan....pero ellos podrían poner esos objetivos por encima de los intereses de la EPE
- Alcance de una interferencia política se incrementa
- Directorios están destinados para políticos y oficiales del gobierno

Factor clave de contribución:

Interferencia política y falta de un proceso claro para la nominación y designación de directorios

Necesidad de una clara selección de criterios e inducción de miembros independientes para reforzar los directorios

Calce y criterios apropiados:

- Hungría – se especifica grado en finanzas, economía o legal
- República Checa – experiencia en GC, finanzas, leyes
- Italia, Portugal, Suiza – integridad, probidad
- Chile, Israel, Lituania – requerimientos adicionales de competencia y sostenibilidad para directorios en EPEs grandes
- Suiza – criterios específicos para puestos diferentes, incluyendo directorios como órgano colegiado, miembros individuales y el Presidente

Directores independientes:

- Países de la OECD – mayoría del Directorio
- India y Malasia – al menos 1 tercio del Directorio
- Brasil – al menos 20% del Directorio

Necesidad de procesos estructurados y procedimientos para mejorar el profesionalismo y transparencia

Muchos países se encuentran:

- Estableciendo procedimiento transparente y consistente para identificar candidatos calificados – e.g. a través de:
 - Mecanismos de pre-calificación, veto de candidatos, uso de comités de nominaciones, auto-nominación
 - Selección competitiva, especialmente de los CEOs
- Manteniendo una base de datos o un pool de candidatos calificados
- Utilizando headhunters profesionales para identificar candidatos
- Delegando el proceso en expertos, organismos especializados, o a las EPE a través de un comité de nominaciones del Directorio
- Solicitando la divulgación de los resultados finales

Responsabilidades del Directorio – mejores prácticas



El Directorio tiene 2 roles importantes:

1. Definir la estrategia y el apetito de riesgo
2. Designar y supervisar a la gerencia

Los Directorios aseguran que la EPE se encuentre bien gobernada, si:

- Asegurar que exista un compromiso real —en lugar de “aparentar”
- Asegurar que haya buen gobierno del Directorio
- Fortalecer el ambiente de control
- Supervisar la divulgación de información y las comunicaciones
- Proteger los intereses de los accionistas (minoritarios)

Creación de comités de Directorio para:

- **Manejar un gran número de temas en una forma más eficiente**
 - Permitiendo a expertos enfocarse en áreas específicas y proporcionando recomendaciones al directorio como grupo
- **Desarrollando expertos en temas específicos en las operaciones de la empresa**
 - E.g. reporte financiero, manejo de riesgos y control interno
- **Mejorar la objetividad y la independencia de los juicios del Directorio**
 - Aislándolo de potencial influencia política o de Gerencia, en áreas clave como remuneraciones, controles, supervisión
- **Comités de Directorio:** Auditoria y/o riesgos, nominaciones/GC, y remuneraciones

Los procesos del Directorio son importantes para asegurar que opere de manera eficiente

Frecuencia de las sesiones

- Alertas: Directorio sesiona 4x o menos – o 12x o más
- Buena práctica: Según el perfil de la EPE
- Punto de referencia: Típicamente entre 6-10 veces

Duración de las sesiones

- Alertas: el Directorio sesiona 2 horas o menos – o 1 día o más
- Buena práctica: Según el perfil de la EPE
- Punto de referencia: Típicamente entre 3-4 horas

Agenda de las sesiones

- Alertas: Definida un día antes, con o sin input de directores CEO
- Buena práctica: Definida por Presidente, con director y el CEO
- Punto de referencia: 1 semana antes de la sesión

Documentos de Directorio

- Alertas: enviada 1 día antes. Mucha o poca información
- Buena práctica: inf. financiera, KPIs, decisiones claras, opciones
- Punto de referencia: 1 semana antes de la sesión

Secretario Corporativo

- Alertas: secretario del directorio, no el secretario de la empresa
- Buena práctica: profesional, asesor del Presidente, respetado
- Punto de referencia: Legal, financiero, con experiencia

Mejorando la transparencia y divulgación de la información

- A nivel de gobierno: la entidad de la propiedad deberá publicar el reporte anual sobre las EPE
- En el nivel de compañía, las EPE deberían:
 - Establecer la función de auditoría interna que rinda cuenta al Directorio
 - Ser sujeto a auditoría externa anual independiente basada en estándares internacionales
 - Ser sujeto a IFRS y la IFAC's ISAs y divulgar la información financiera y no – financiera de acuerdo a las buenas practicas internacionales
 - Invertir en establecer departamentos y equipo de las áreas de contabilidad y finanzas
 - Mejorar las prácticas relacionadas a reporte mediante el listado en la bolsa de valores

Estándares internacionales aceptados para el reporte financiero

- La mayoría de las mejores prácticas de las empresas reportan de acuerdo a las IFRS
 - Un pequeño número de empresas también utiliza US GAAP
 - Preferencia por IFRS dada la aceptación global
- Generalmente se considera insuficiente para las empresas reportar exclusivamente basados en estándares nacionales cuando existen inversionistas internacionales

Qué se debe publicar de acuerdo a las buenas prácticas internacionales?

- 1. EPEs deberían divulgar la información material en todas los aspectos descritos en los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD**
 - i. Resultados operativos y financieros de la empresa.
 - ii. Objetivos de la empresa.
 - iii. Accionariado mayoritario y los derechos de voto.
 - iv. Política de remuneración para directores y ejecutivos clave, información acerca de los directores (incl. calificaciones, independencia, otros directorios a los que asiste, etc.)
 - v. Operaciones con partes vinculadas.
 - vi. Factores de riesgo
 - vii. Temas relacionados con empleados y otros grupos de interés.
 - viii. Estructura y políticas de GC, principalmente, el contenido del Código de GC

- 2. EPEs deberían también enfocarse en áreas de preocupación significativa para el Estado como propietario y el público en general**
 - i. Un anuncio claro al público sobre los objetivos de la empresa y su cumplimiento.
 - ii. La propiedad y la estructura de voto de la empresa.
 - iii. Algún factor de riesgo material y medidas tomadas para administrar dichos riesgos..
 - iv. Alguna asistencia financiera, incluyendo garantías, recibidas del Estado y los compromisos asumidos en representación de la EPE.
 - v. Alguna transacción material con entidades relacionadas.
 - vi. El proceso de nominación y experiencia / background de los directores

Divulgación de los objetivos de política pública

Como buena práctica, las EPEs deberían divulgar lo siguiente:

1. Cualquier compromiso relacionado con la política pública
2. Los resultados de esa política
3. Costos de proveer servicios públicos
4. Subsidios o asistencia financiera proporcionada por el gobierno o por otras EPEs
5. Cualquier relación material en la cual la empresa entra como resultado de su estado como una EPE

Implementando reformas de Gobierno Corporativo

- El marco de gobierno corporativo podrían ser sólido, sin embargo:
 - Su aplicación es frecuentemente distorsionada
 - Garantiza cumplimiento, pero no cambio en los comportamientos
- Pueden surgir muchas dificultades y retos:
 - Interferencia política, resistencia
 - Falta de recursos y capacidad para implementar GC
 - Falta de conocimiento y entendimiento entre los participantes del mercado sobre los beneficios del GC
 - Marco regulatorio y legal poco desarrollado o no vigente

Implementación exitosa es un proceso de largo plazo que requiere:

- Intención política y conocimiento
- Institución fuerte para conducir y manejar las reformas
- Recursos dedicados a la implementación – equipo competente, financieros
- Desarrollo de lineamientos, regulaciones y herramientas
- Casos piloto para demostrar y construir historias de éxito
- Reportes oportunos y exactos
- Rendición de cuentas y divulgación hacia entes representativos como el Congreso

El GC es clave pero debe estar acompañado de incentivos externos y de reformas del sector para lograr reformas sustanciales en GC



DESAFÍOS EN GOBIERNO CORPORATIVO



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

Algunos hallazgos en el mercado peruano

❑ **El GC impacta en la decisión de inversión en el Perú**

El 73% de los encuestados considera que el GC es influyente o muy influyente en las decisiones de inversión en el Perú. Los encuestados en el extranjero (85%) son más proclives a dicha afirmación.

❑ **Demanda por más transparencia en el mercado de capitales**

Oportunidad, calidad y canales de acceso a la información, así como a la equidad en la entrega de la información, independientemente de la cantidad de acciones del accionista o inversionista.

❑ **Correlación positiva entre el Directorio profesional y desarrollo del GC**

231 comentarios sugieren que tener un Directorio profesional, o no tenerlo, se correlaciona directamente con la percepción del nivel de desarrollo del GC de las empresas.

❑ **Hay una fuerte correlación entre el ROE de las empresas más líquidas y La Voz Del Mercado**

Correlación ratifica la sensibilidad expresada en las reuniones con algunos emisores sobre la posible relación (directa o indirecta) entre los buenos resultados económicos de la empresa y la percepción de la calidad de su GC.

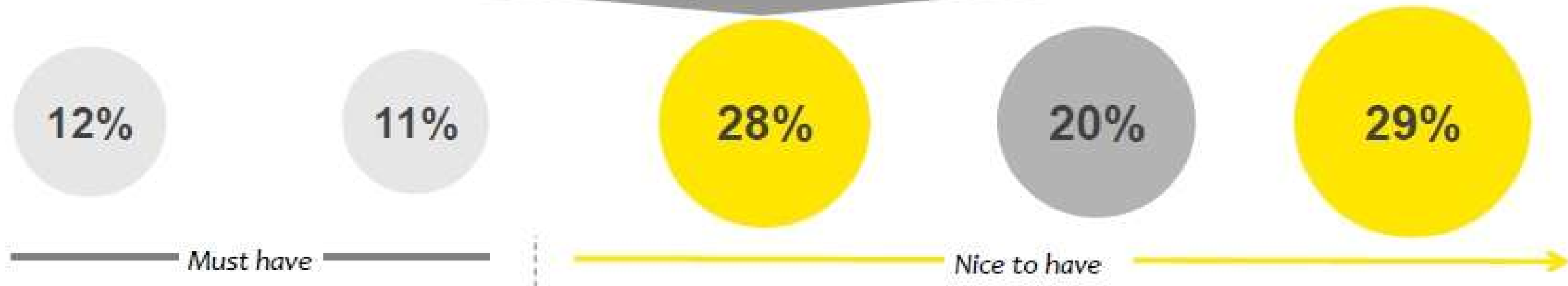
¿Cuál es la respuesta del mercado?

Ejes del Gobierno Corporativo

Confianza



Valoración según "La Voz del Mercado"



$R^2=75\%$. Modelo de regresión que explica la correlación entre las variables del GC y la calidad del GC en general.

Desarrollos internacionales en Gobierno Corporativo

Nuevos Principios G20/OECD CG Principles:

- Refuerzo en los derechos y protección de inversionistas
- Capítulo en el rol de los inversionistas y mercado de capitales en promoción del GC
- Énfasis en la efectividad del Directorio y sus funciones
- Directorios eficientes – evaluación, diversidad, efectividad de los comités, evaluaciones de Directorio, rol en supervisión del riesgo (apetito, cultura)
- Control – rol de AI, mejorar conocimientos y capacidades como asesores confiables, reporte de temas no financieros, desarrollo de reportes de auditoria, relaciones con partes vinculadas
- Transparencia y divulgación: tendencias en reporte de sostenibilidad, reporte integrado
- Actualización a stakeholders en desarrollo de principios de GC
- Otros:
 - Rol del Secretario Corporativo
 - Códigos – monitoreo y refuerzo, inclusión de ESG en códigos, aumento de códigos de stewardship



Transparencia y divulgación de la información

- Revelación de información material:
 - Resultados financieros y de operación
 - Objetivos e información no financiera
 - Estructura accionaria
 - Remuneración de los miembros del Directorio y de los principales ejecutivos
 - Información relacionada a los miembros del Directorio: calificaciones, proceso de selección, otros directorios, condición de independiente o no
 - Transacciones con partes relacionadas
 - Riesgos
 - Asuntos relacionadas a los empleados y grupos de interés
 - Estructura de gobierno y políticas

- Información debe ser preparada y difundida de acuerdo a altos estándares contables y financieros

- Auditoria anual conducida por un independiente: competente, calificado

- Auditores externos rinden cuentas a los accionistas

- Medios para difusión de la información deben dar acceso a información oportuna, igualitaria y eficiente



USIONES



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

En resumen ...

El Gobierno Corporativo...

- Aumenta el prestigio de la empresa
- Permite perpetuar el negocio, potenciar la estrategia comercial y mejorar los resultados operativos
- Facilita el acceso a diversas fuentes de financiamiento
- Incrementa el valor de mercado y permite captar nuevos inversores
- Maximiza los intereses de los accionistas minoritarios con trato igualitario
- Aumenta la liquidez de la acción
- Resuelve problemas de gobierno en empresas familiares

Pero...

Es un proceso de mejora continua
y
se debe revisar los procesos para mejorar lo
existente

Grupo de Gobierno Corporativo de IFC

El Grupo reúne al personal de soporte de inversiones y operaciones de asesoría en un solo equipo global. Este equipo unificado asesora todos los aspectos de Gobierno Corporativo y ofrece servicios a clientes objetivo en áreas tales como aumento de la efectividad del Directorio, mejora del ambiente de control, y gobernanza de negocios familiares. Asimismo, el Grupo ayuda a respaldar las mejoras de Gobierno Corporativo y esfuerzos de reformas en mercados emergentes y países en desarrollo, mientras apalanca e integra herramientas de conocimiento, experiencia y redes a nivel global y regional.



Fiorella Amorrotu
Corporate Governance Officer
famorrotu@ifc.org
+51 1 611 2507
Lima, Peru

www.ifc.org/corporategovernance

MEJORANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EPE

Taller de Gobierno Corporativo para FONAFE



Programa de Gobierno Corporativo
América Latina y el Caribe
Corporación Financiera Internacional

30 de Enero de 2017



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO