BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

Introducción al Gobierno Corporativo en Empresas Estatales y Efectividad de sus Directorios

Andrés Oneto La Faye

Ejecutivo Principal
Dirección de Análisis y Evaluación Técnica de Sector Privado

Lima, 6 de diciembre de 2018

La herramienta del gobierno corporativo

Principios fundamentales de BGC:

- Alineación de intereses
- Separación del ciclo político en la gestión de largo plazo de la empresa
- Planeamiento estratégico
- Gestión de riesgos
- Rendición de cuentas (*Accountability*)
- Cumplimiento (*Compliance*)
- Transparencia
- Ética

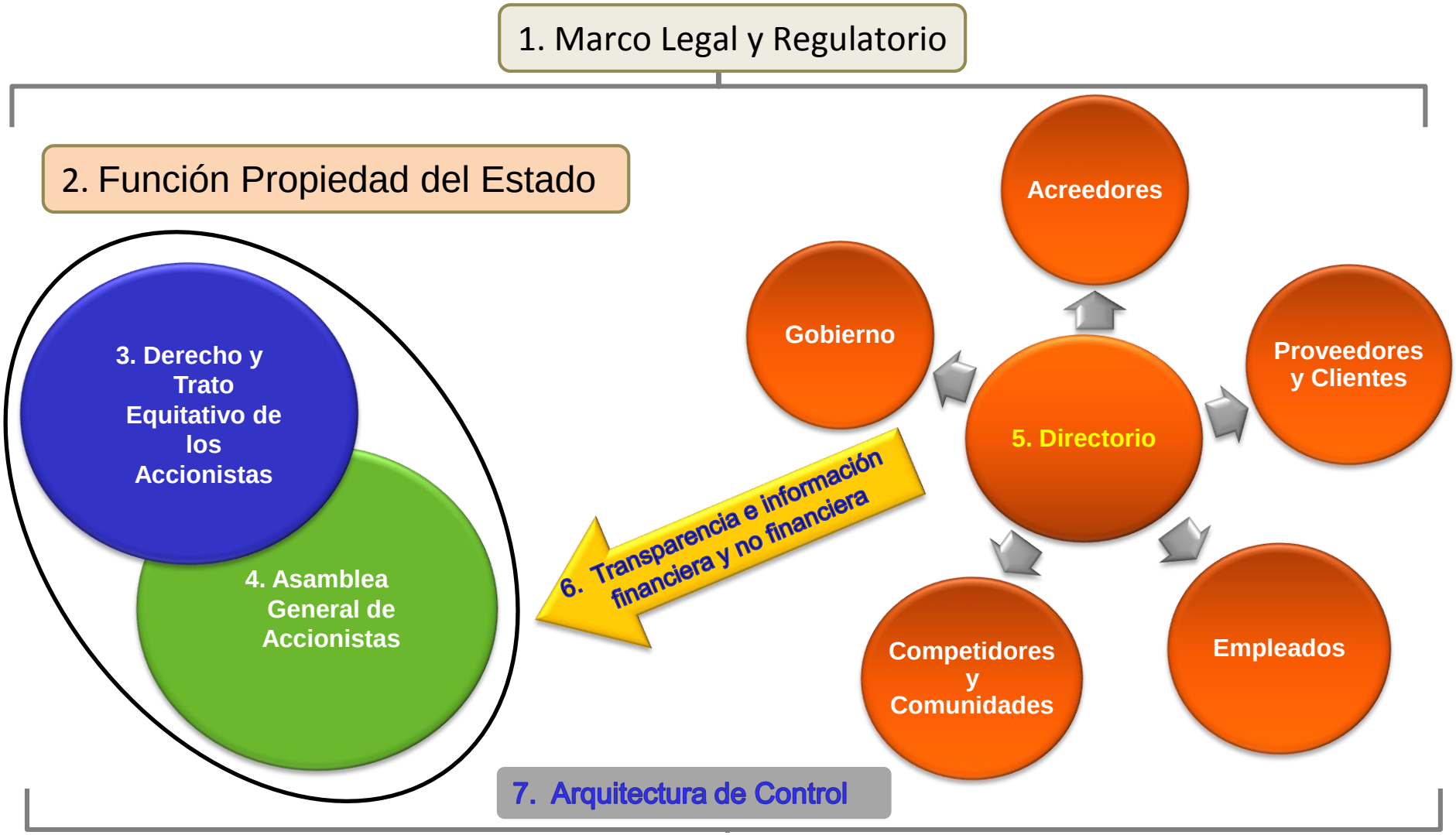
La cultura de buenas prácticas de gobierno corporativo

El Buen Gobierno Corporativo:

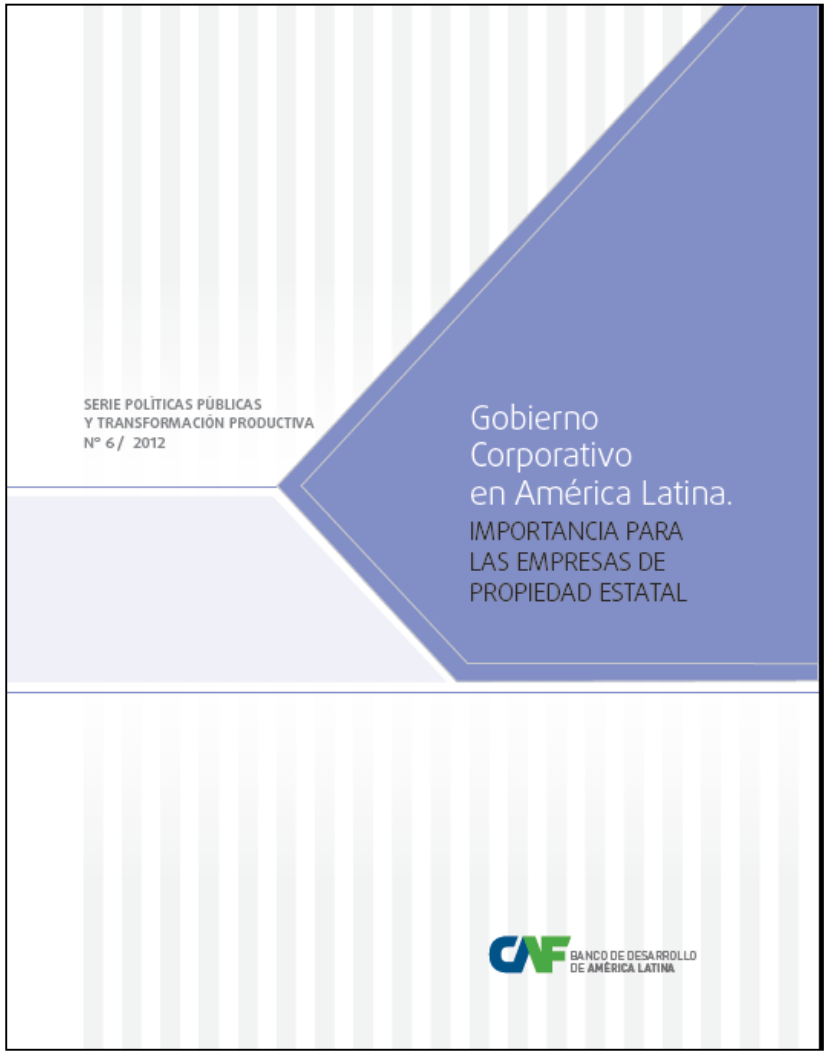
- Depende de la internalización de un conjunto de principios aplicables a cualquier empresa.
- Promueve una cultura ética que despierte lo mejor de las personas.
- Sólo se convierten en algo vivo y efectivo en la empresa si se basan en principios sólidos promovidos desde el Directorio y la Alta Gerencia.
- Crea valor de largo plazo y genera un entorno empresarial saludable.

Lineamientos de Buen Gobierno para EPEs

- Basado en: Principios de GC para EPEs (OCDE) y Lineamientos para un Código de GC (CAF).
- Comprende 57 guías en las siguientes dimensiones:



GC en América Latina - Importancia para las EPEs



¿Por qué el GC es importante en las EPEs?

- Mantener la perspectiva empresarial de Largo Plazo
- Alcanzar los objetivos de la empresa (sociales/económicos)
- Facilitar el acceso al capital (deuda/equity)
- Definir adecuadamente la relación de la empresa con el propietario (el Estado)
- Minimizar el efecto de ciclo político en la gestión de la empresa
- Mejorar las relaciones con accionistas minoritarios

El Estado como accionista: Clasificaciones de EPEs

Algunos Estados-Propietarios han definido indicadores económicos, operacionales y sociales en sus empresas para clarificar los objetivos y categorizar las EPEs.

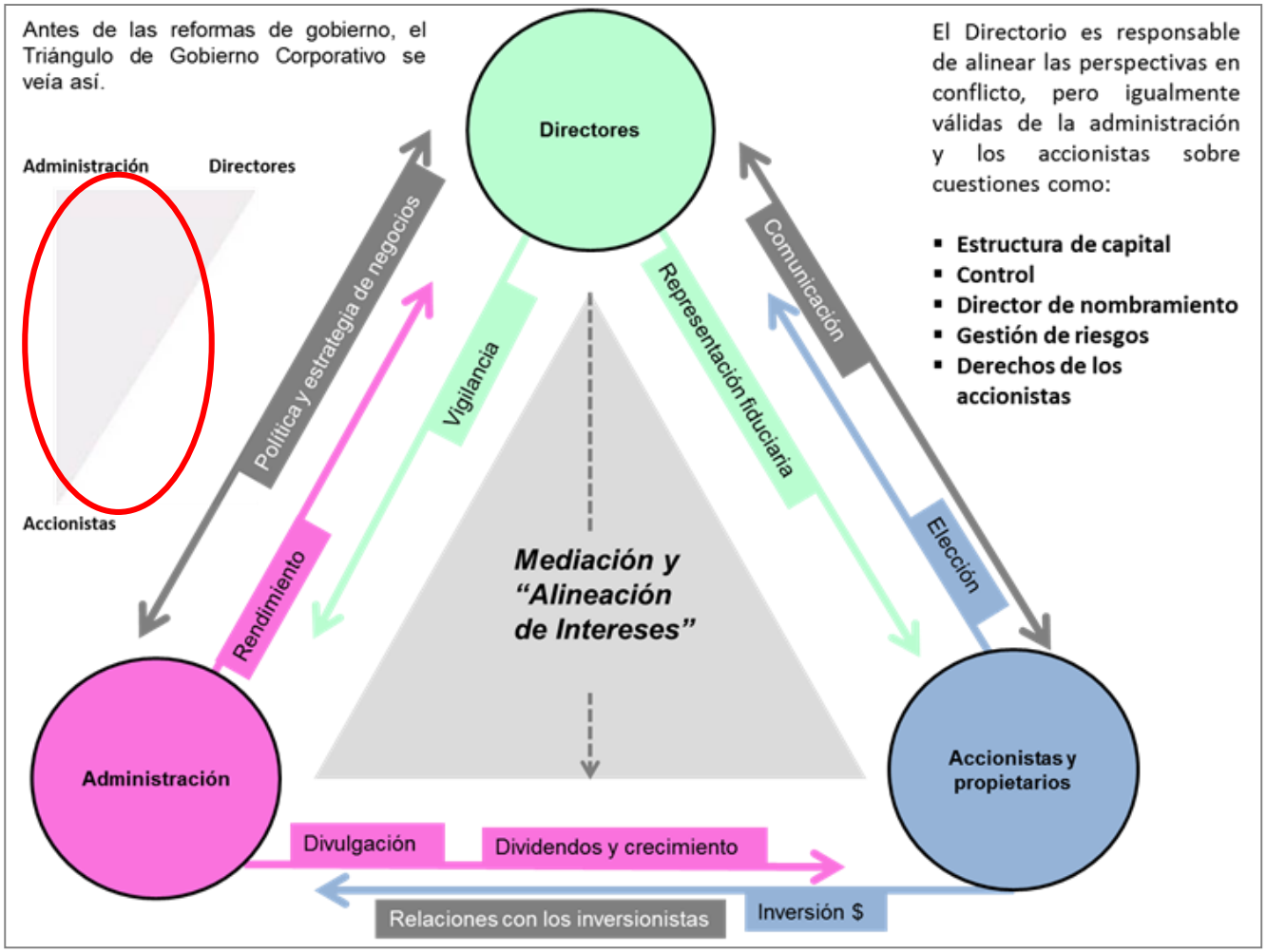
Clasificación básica de EPEs:

- Creadas con el propósito de alcanzar objetivos de política pública.
- Responsables de proveer servicios públicos.
- Exclusivas para la provisión de BB. o SS. requeridos por el Estado.
- Responsables de producir ingresos para el Estado compitiendo con el sector privado en igualdad de condiciones.

Una vez definida la clasificación de la EPE se debe estructurar su GC, ajustado a su mandato y objetivos.

El Triángulo de GC para las EPEs

El Triángulo de GC: Las complejas interacciones entre los tres participantes de una EPE:



La estructura del triángulo representa el modelo de gobernabilidad, en el que el buen GC establece un balance y equilibrio entre los tres grupos.

GC y Directorios efectivos en las EPES

- **Objetivo:** Analizar y proponer recomendaciones para mejorar la efectividad de los Directorios de EPEs en A.L.

- **Recomendaciones:**

✓ Composición y tamaño del Directorio.

✓ Perfil de los Directores.

✓ Rol del Directorio y participación en la toma de decisiones.

✓ Comités de Apoyo del Directorio

✓ Operatividad de las reuniones del Directorio.

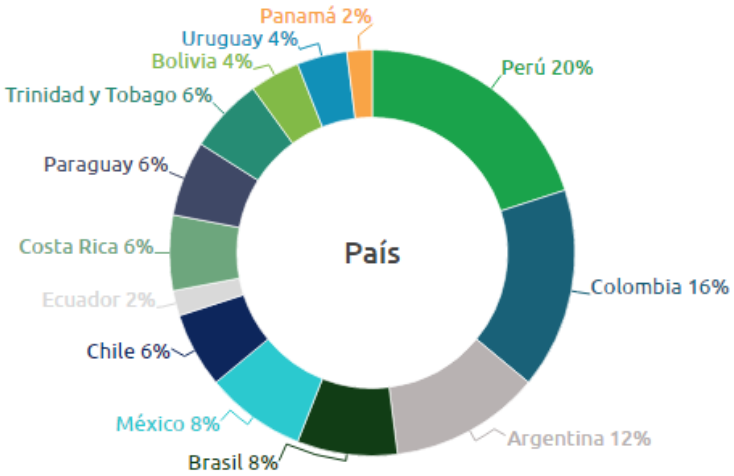
✓ Proceso de nombramiento de Directores

✓ Inducción, Capacitación y Evaluación del Directorio.

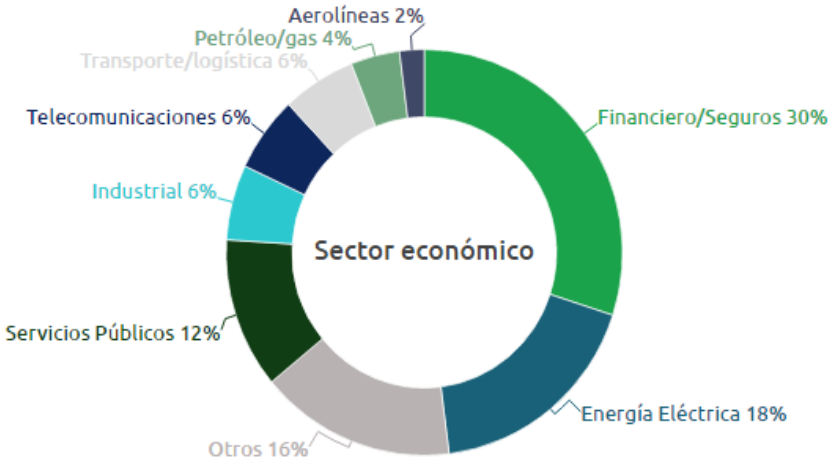
✓ Remuneración de los Directores

Empresas participantes en el Estudio

Participación por país



Participación por sector



Cuestionario con 45 preguntas respondido de manera voluntaria por EPEs de la región.

50

Empresas de capital estatal latinoamericanas

65%

100% de propiedad del Estado

90%

Del orden Nacional

31%

Listadas en Bolsa de Valores Local

Fuente: Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF – banco de desarrollo de América Latina y Governance Consultants, 2016.

Características de los Directorios en las EPEs latinoamericanas

7 Directores

Es el promedio de miembros del Directorio; con un rango 3 a 15 Directores.

50%

De los Directorios de las EPEs tiene miembros independientes. En promedio los Directorios están conformados en un 53% por Directores independientes.

31%

De las empresas tienen renovación escalonada

54%

De las empresas han definido un perfil para sus Directores.

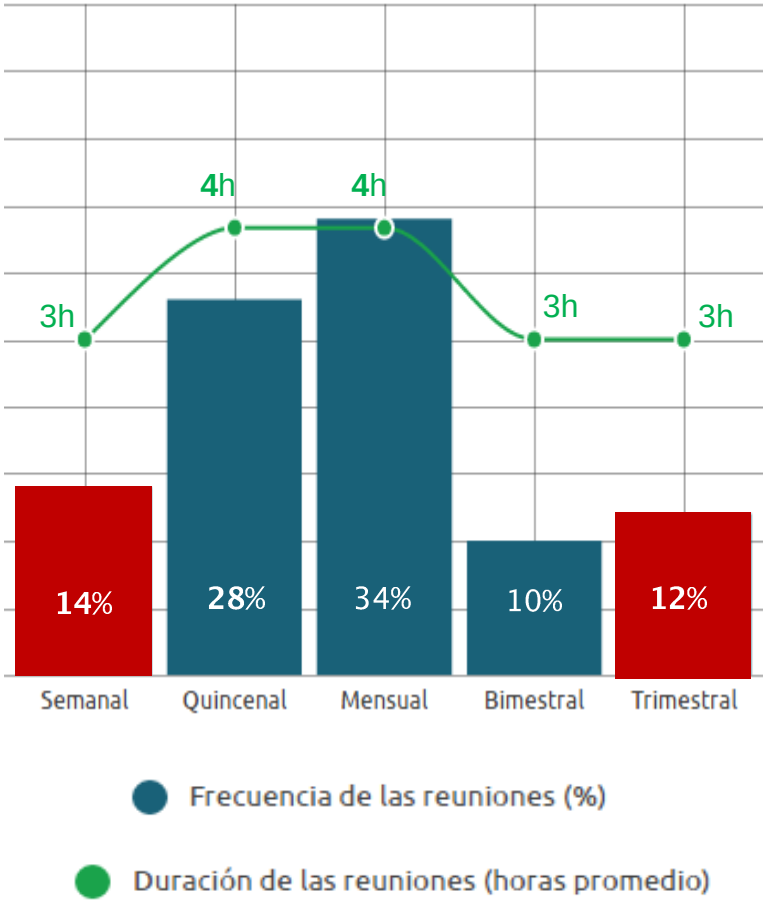
14%

De los Directorios son presididos por un miembro independiente

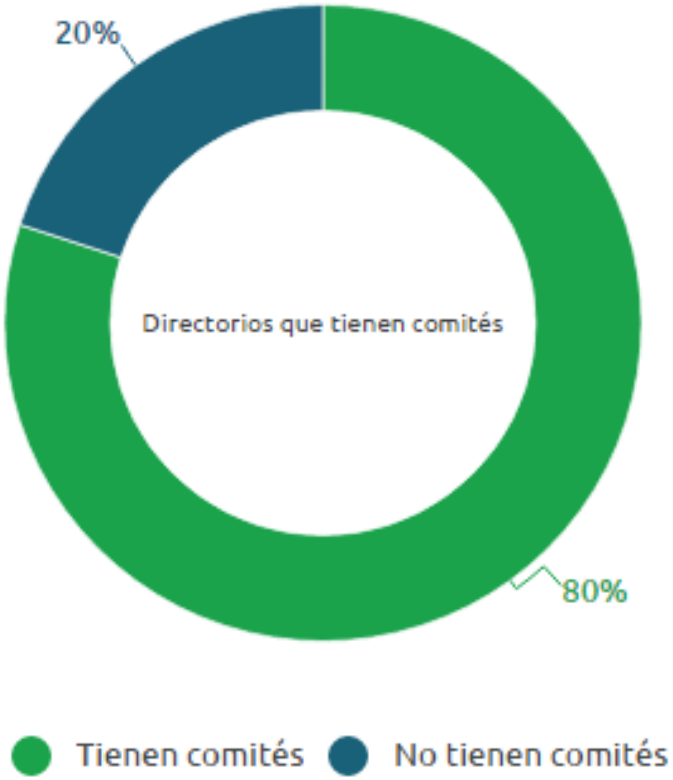
Fuente: Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF – banco de desarrollo de América Latina y Governance Consultants, 2016.

Operatividad de los Directorios y sus comités

Duración y frecuencia de las reuniones



Existencia de comités de apoyo de los Directorios

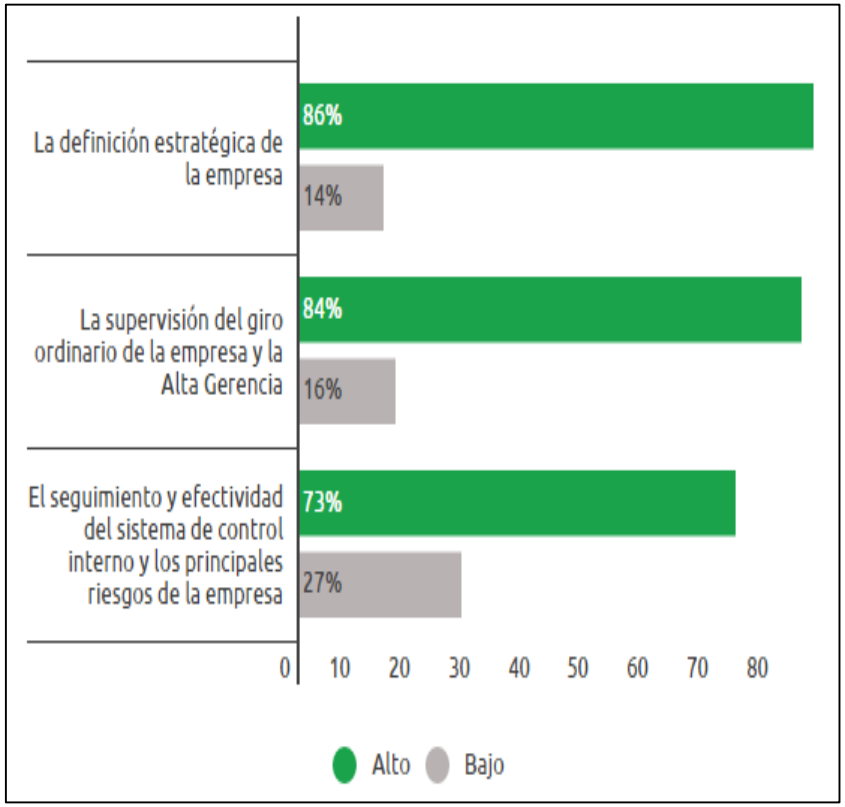


El 84% de los Comités tienen poder de decisión (no solo consultivos).

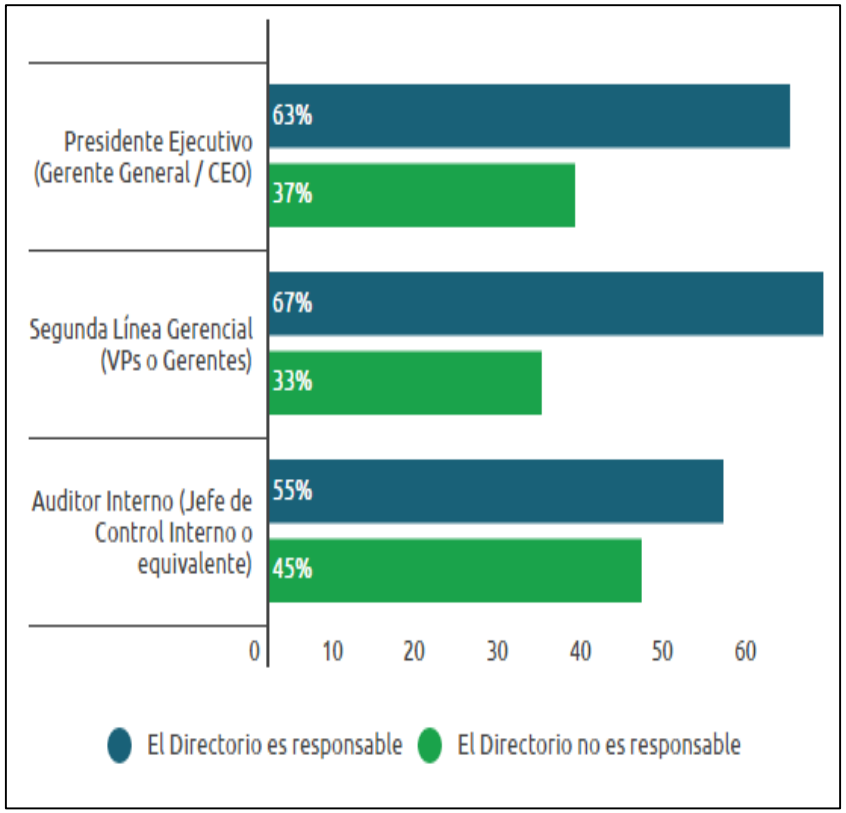
Fuente: Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF – banco de desarrollo de América Latina y Governance Consultants, 2016 .

Rol del Directorio y participación en la toma de decisiones

Rol del Directorio



Nombramientos por parte del Directorio



El ambiente de control (riesgos y auditorías) es el tema donde se perciben menores niveles de involucramiento del Directorio.

Solo en el 63%

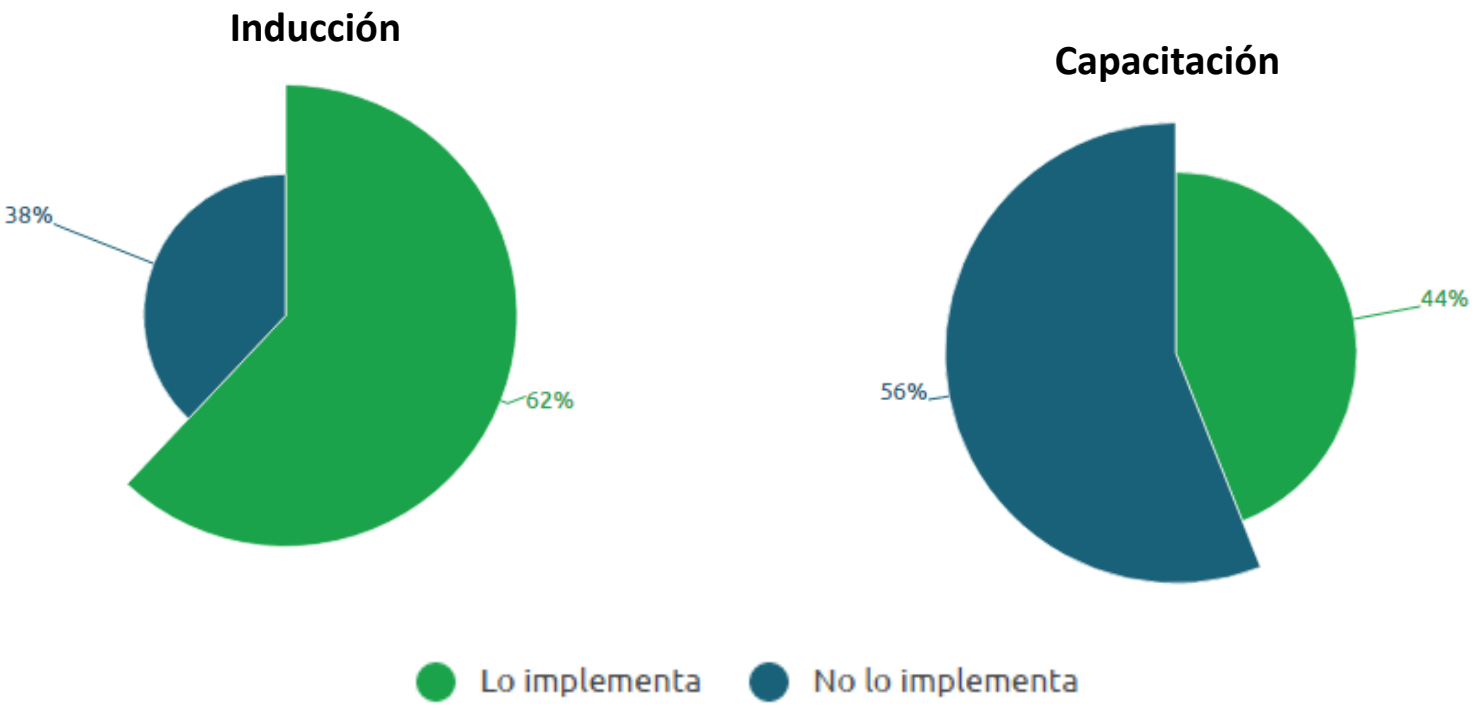
De las EPEs, el Directorio nombra al Primer Ejecutivo

Solo en el 55%

De las EPEs, el Directorio nombra al Auditor Interno

Fuente: Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF – banco de desarrollo de América Latina y Governance Consultants, 2016.

Inducción y capacitación de los Directorios

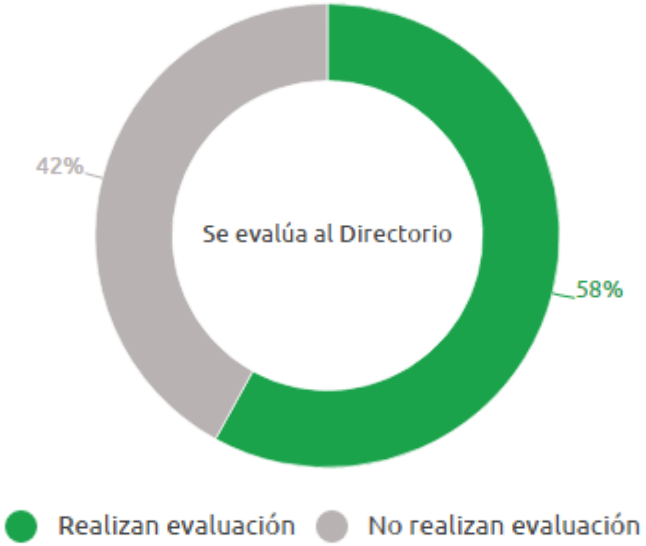


Áreas enfatizadas

- **77% Documentos corporativos de la compañía.**
- **63% perspectivas de crecimiento del sector.**
- **63% Funciones del Directorio,**
- **73% Gobierno Corporativo.**
- **59% Estrategia y negocio.**
- **50% Riesgos y controles.**
- **9% Política contable.**

Fuente: Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF – banco de desarrollo de América Latina y Governance Consultants, 2016.

Evaluación y Remuneración de los Directorios



58%

De los Directorios de las EPEs realizan un proceso de evaluación

76%

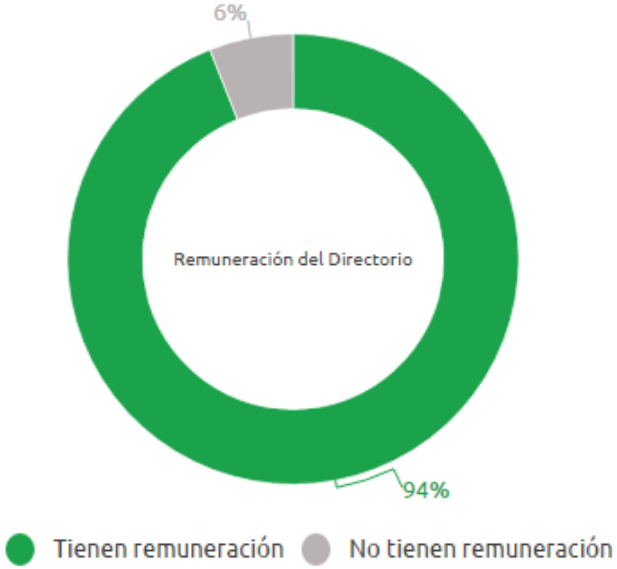
Basan su modelo en Autoevaluación

45%

Se apoya en una firma externa especializada

Solo el 31%

Utiliza los resultados de la evaluación como insumo para la nominación de Directores



60%

De las empresas utilizan los honorarios por asistencia como sistema de remuneración

51%

De las empresas reconocen una mayor remuneración al Presidente del Directorio

86%

De las empresas considera que la remuneración de los Directores es poco o nada competitiva

Remuneración promedio de los directores es de USD 467, con un rango de 74 USD hasta USD995 por sesión.

Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo para EPEs

- Reunión anual como una plataforma al más alto nivel para **lograr un diálogo estructurado sobre políticas** que promuevan el GC en EPEs.

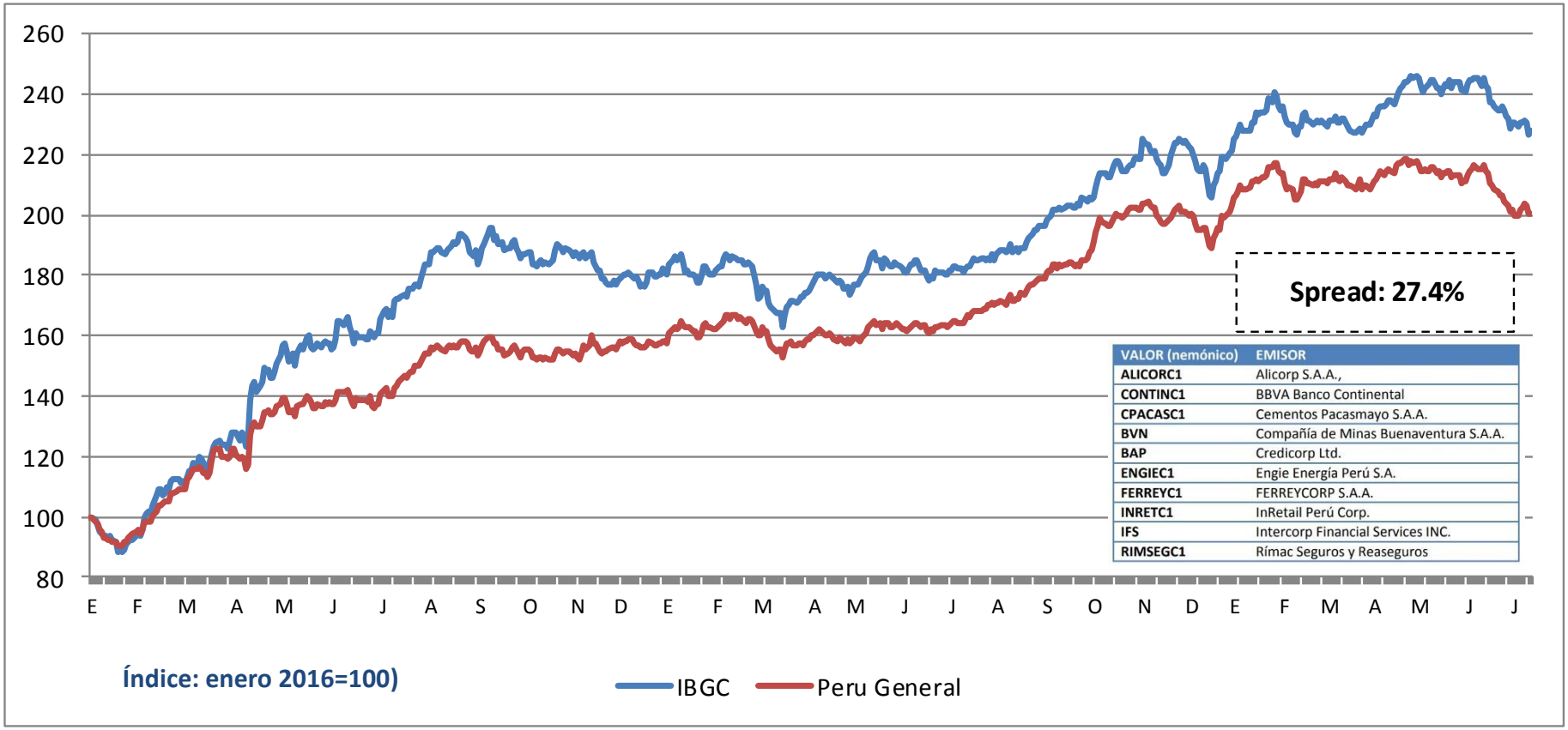
- **Intercambio de experiencias y conocimiento** sobre las políticas de gobierno, prácticas y reformas de las EPE.

- Reuniones de la RED:
  - Bogotá, Colombia - 2011, con el apoyo del Gobierno de Colombia.
  - Lima, Perú - 2012 con el apoyo del MEF y la Corporación FONAFE.
  - Buenos Aires, Argentina - 2014 con el apoyo de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).
  - Santiago de Chile – 2015 con el apoyo del Sistema de Empresas (SEP)
  - Bogotá, Colombia – 2017, con el apoyo del Ministerio de Hacienda
  - Próxima reunión: 2019

Convencimiento: El mercado sí valora un Buen GC

Índice de Buen GC e Índice General: Caso Peruano

Enero 2016 – Julio 2018: Indices S&P/BVL IBGC y S&P/BVL Peru General



VALOR (nemónico)	EMISOR
ALICORC1	Alicorp S.A.A.,
CONTINC1	BBVA Banco Continental
CPACASC1	Cementos Pacasmayo S.A.A.
BVN	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.
BAP	Credicorp Ltd.
ENGIEC1	Engie Energía Perú S.A.
FERREYC1	FERREYCORP S.A.A.
INRETC1	InRetail Perú Corp.
IFS	Intercorp Financial Services INC.
RIMSEGC1	Rímac Seguros y Reaseguros

Conclusiones y retos hacia adelante

- **Para contar con Directorios efectivos se requiere un trabajo conjunto entre las empresas y el Estado para otorgarles un marco de actuación claro.**
- **La incorporación de buenas prácticas en materia de GC en los Directorios requiere de la voluntad y el compromiso del Estado en su calidad de propietario.**
- **Seis frentes que han sido seleccionados debido su impacto en la construcción de Directorios efectivos objetivos e independientes:**

  - Estructura y conformación de los Directorios de las EPEs
  - Rol del Estado como propietario/accionista de empresas
  - Nombramiento del Presidente Ejecutivo de las EPEs
  - Procesos de inducción y capacitación
  - Evaluación y fortalecimiento de Directorios de las EPEs
  - Incentivos para los Directores

Gobierno Corporativo

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

aoneto@caf.com