
Creando un buen gobierno corporativo en la región andina

Febrero de 2006

Andrés Langebaek
Ejecutivo Principal
Vicepresidencia Estrategias de Desarrollo



1. Introducción: ENRON
2. ¿Qué es Gobierno Corporativo?
3. ¿Cómo están las prácticas de GC en la región?
4. ¿Cómo mejorar las prácticas de GC?
5. Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo
6. Acciones de la CAF en la promoción de buenas prácticas de GC.



“Los administradores..... trabajan con los dineros de otros y no los suyos; no se puede esperar que ellos tengan el mismo cuidado y ansiosa vigilancia que tienen sus propietarios..... Negligencia y despilfarro prevalecerán, en mayor o menor grado, en este tipo de empresas”.

Adam Smith 1776



Kenneth Lay & Jeff Skilling (1998)

1. **Una de las siete compañías más grandes de los EEUU**
2. **Jeff Skilling, uno de los 5 mejores CEOs de América.**



Enron: Ventas netas (Billones US\$)

1991-2000



Problema principal:

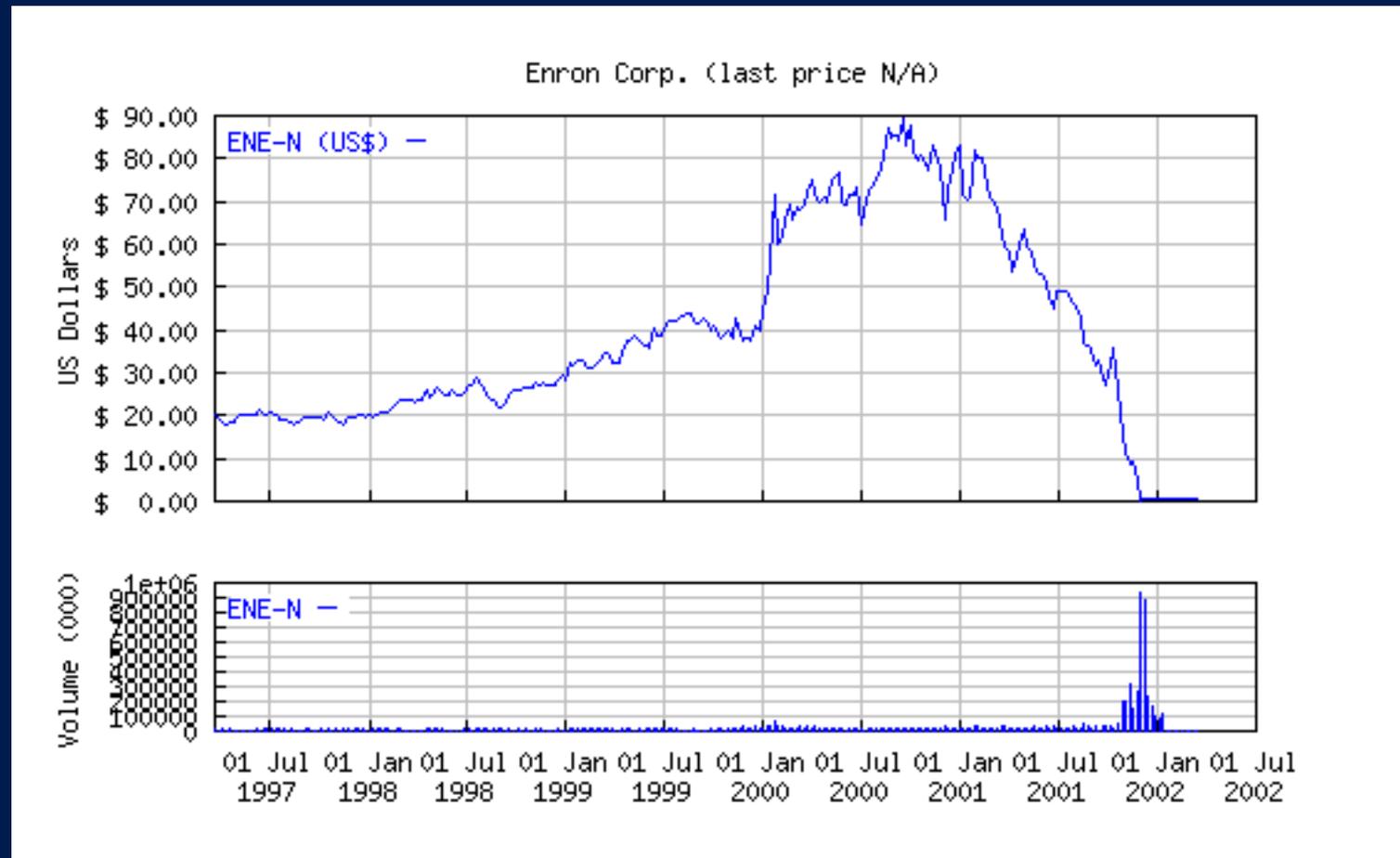
Operaciones con partes vinculadas a precios no competitivos + prácticas contables inaceptables.

- Transferencia de activos improductivos a empresas subsidiarias sin consolidar estados financieros.
 - Otorgamiento de garantías a subsidiarias sin consolidar estados financieros.
 - *Mark to market* asimétrico.
- Enron tuvo que revalorar sus estados financieros desde 1997-2000.

Problemas adicionales:

1. *Exorbitantes remuneraciones de la alta gerencia.* Las bonificaciones a los altos ejecutivos sumaron US\$750 en 2000 frente a utilidades por US\$975 millones ese año.
2. *Insider trading.* Los funcionarios eran remunerados por su rendimiento de corto plazo con acciones de la compañía: las acciones fueron vendidas antes del descalabro.
3. *Falta de independencia del auditor:* La Compañía de auditoría recibía más ingreso de Enron por servicios de consultoría que de auditoría (27 vs 25 millones).
4. *Falta de independencia del comité de auditoría.* Elegido por la administración no por los accionistas.
5. *No independencia de los directores “independientes”.* Algunos de ellos recibían contratos de asesoría a compañías filiales.
6. *Directores no idóneos.* Uno de los directores de Enron (Lord Wakeham) pertenecía a 16 directorios.

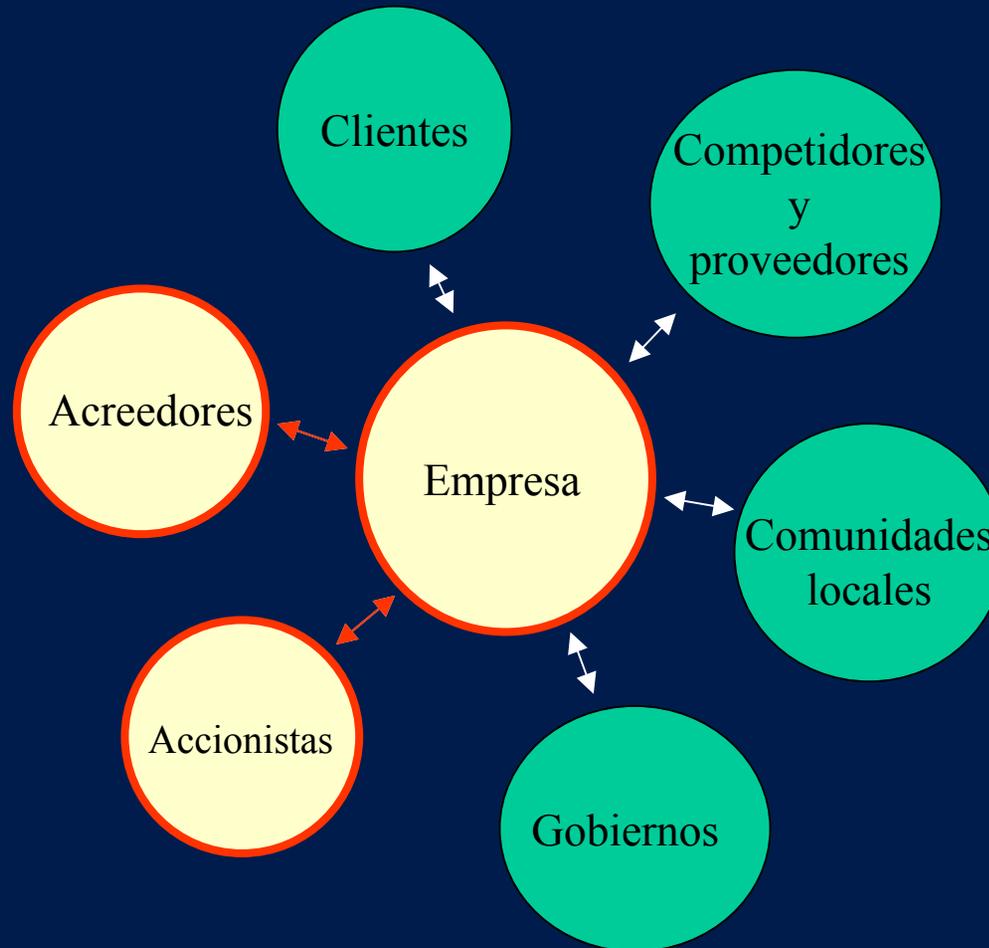
La debacle de Enron



¿Qué es gobierno corporativo?

Es el conjunto de prácticas (formales e informales) que gobiernan las relaciones entre: (i) los administradores (“corporate insiders”) y todos aquellos que invierten recursos en la empresa y, (ii) entre los accionistas o socios.

CIPE&CAF



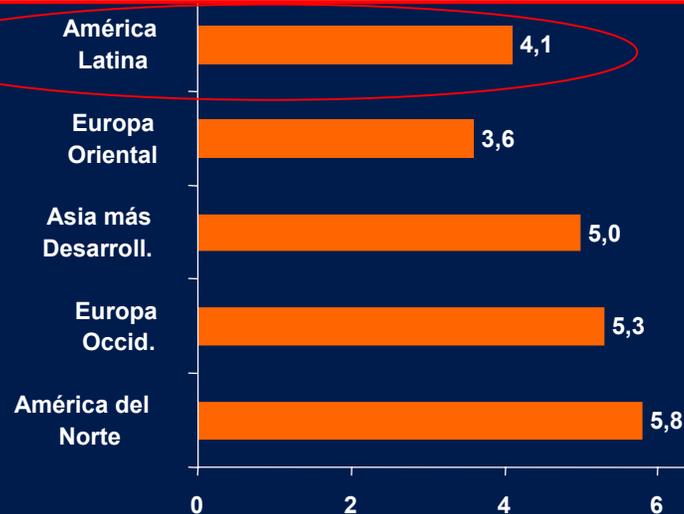
**¿Cómo están nuestras
prácticas de Gobierno
Corporativo?**

El gobierno corporativo en la región

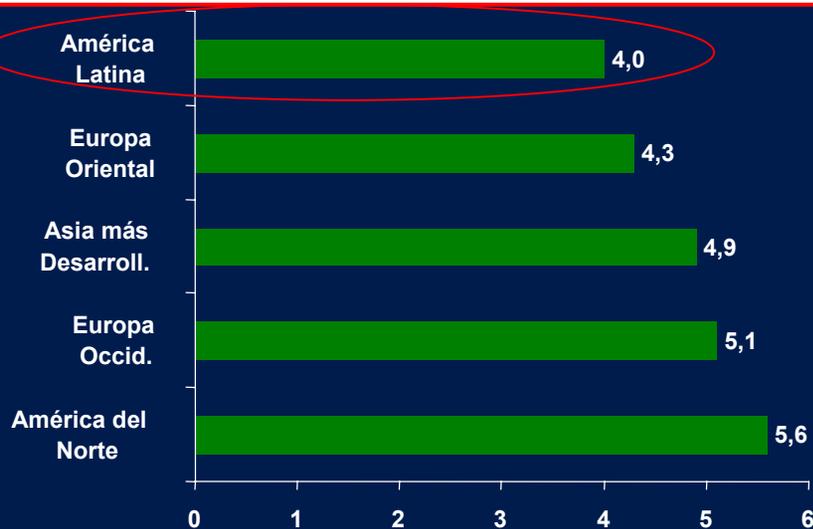
Rendición de cuentas a los Directorios



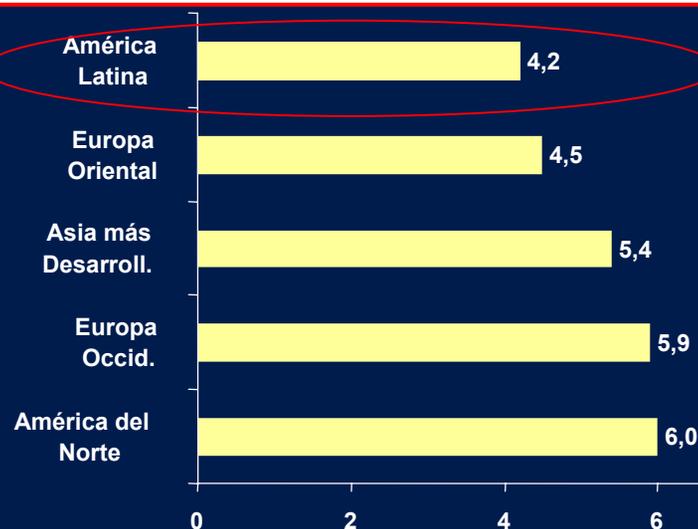
Protección de Accionistas Minoritarios



Disponibilidad de información finan. de las empresas

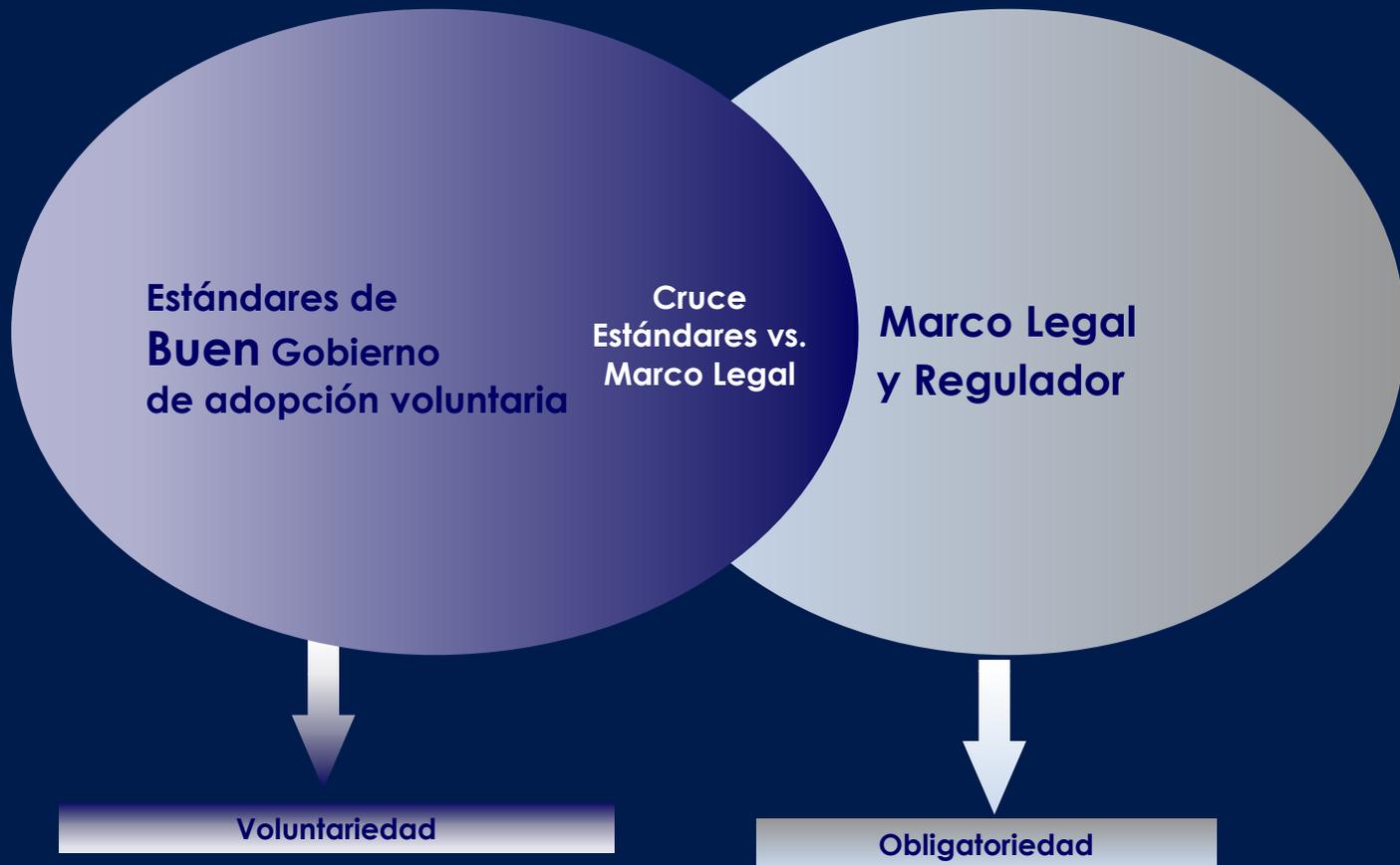


Fortaleza de los estándares de cont. y auditoría



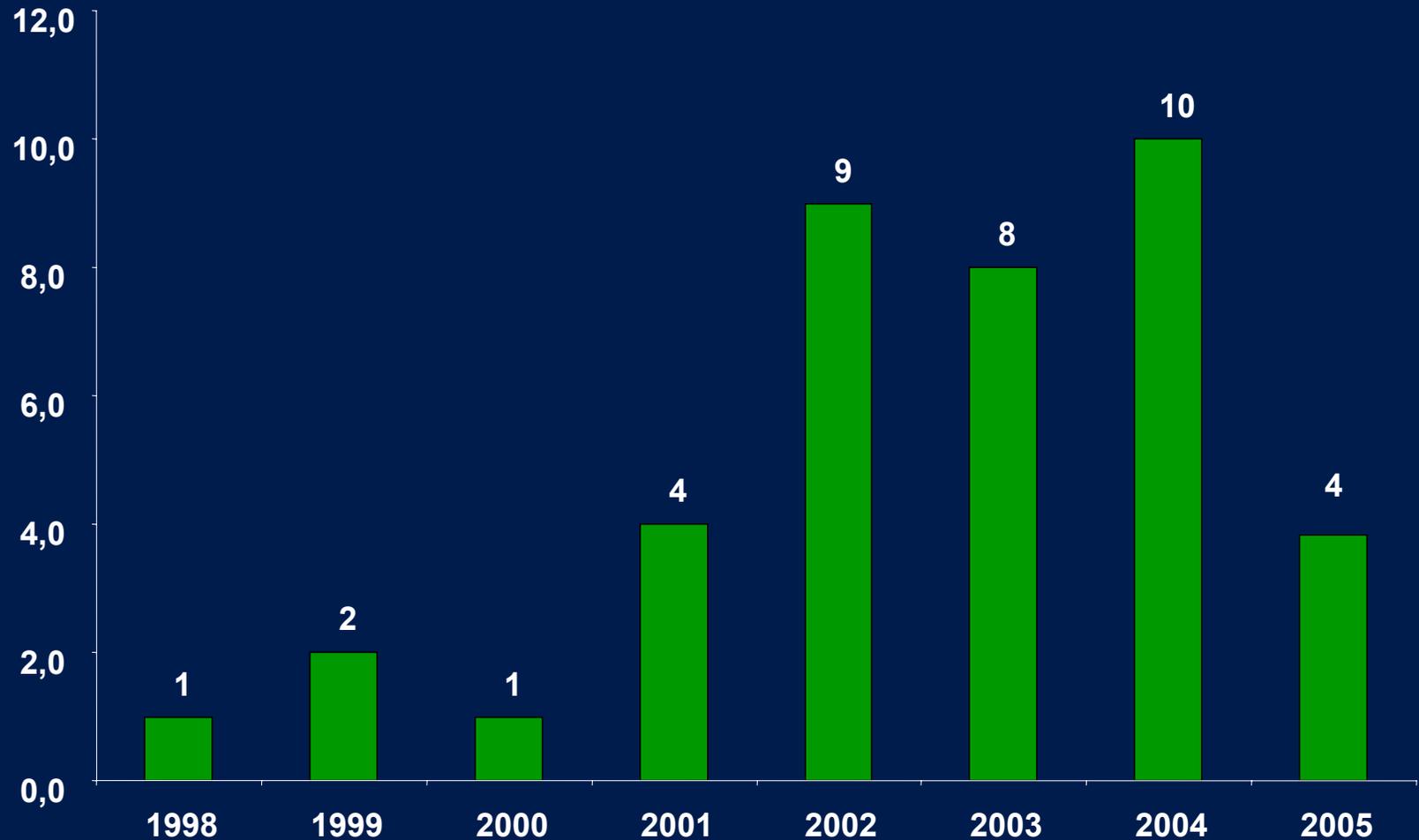
¿Cómo mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo?

¿Cómo mejorar las prácticas?



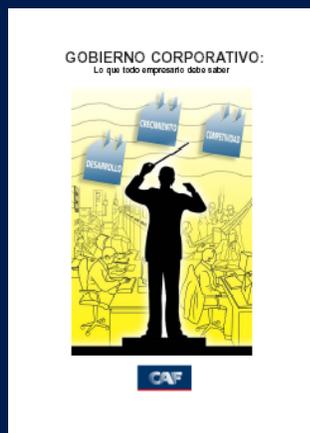
Códigos de gobierno corporativo: conjunto de principios, estándares y buenas prácticas, de carácter voluntario, emitidos por un colectivo y referidos al gobierno de las empresas

Principales códigos país / año



Fuente: European Corporate Governance Institute (1)

CAF



Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo



CAF

Consultoría
IAAG
& Corporate Finance

www.caf.com/kemmerer



procapitales



MEDIDA N°	RECOMENDACIONES APLICABLES TODAS
1	Una acción un voto
2	Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios
5	Amplio respaldo para operaciones estratégicas
6	Tag Along o derecho de coventa
ADICIONALES ABIERTAS GRANDES	
3 Y 4	Fomento Participación e información accionistas
	Oficina Específica
	Información Corporativa en Web (incl. Sistema de alerta)
6	Eliminación Blindajes anti-OPA

MEDIDA N°	RECOMENDACIONES APLICABLES TODAS
7	Reconocimiento de Competencias indelegables de la Asamblea
9	Convocatoria Asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa
10	Plazo y contenido suficiente convocatoria
11	Derecho a solicitar información escrita con antelación
15	Ejercicio de acción de responsabilidad contra administradores en cualquier momento
ADICIONALES ABIERTAS GRANDES	
8	Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento Asamblea
10 y 13	Medios difusión convocatoria Asamblea
12	Ofrecimiento página web a Inversores Institucionales y Accionistas significativos
16	Evitar la representación de accionistas por parte del Directorio o la alta gerencia
17	Minimizar delegación en blanco, indicación sentido del voto

MEDIDA N°	RECOMENDACIONES APLICABLES TODAS
19	Necesidad de Directorio
20	Facultades Indelegables del Directorio
22	Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio
23	Dimensión y composición adecuada del Directorio
26	Condiciones para ser considerado independiente
28	Alcance de los deberes y derechos de los directores en estatutos
29 y 30	Declaración y gestión de los conflictos de interés
31	Entrega de Información Suficiente
32 a 34	Retribución transparente y admisible aprobada por la AGA
36	Separación entre Presidente Directorio y Ejecutivo Principal
41	Aprobación por mayoría calificada de operaciones con partes vinculadas

ADICIONALES ABIERTAS GRANDES	
24	Directores externos como mayoría en el Directorio
25	Nombramiento de los directores con requisitos aprobados Comisión N y R.
27	Informe previo favorable al cese de un director
32	Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones
35	Presidente del Directorio elegido entre miembros externos
40	Comisiones especializadas y rol de los miembros externos

Información Financiera y no financiera

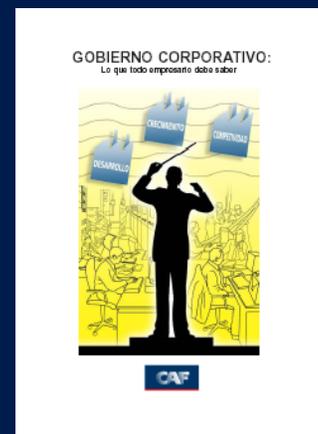
MEDIDA N °	RECOMENDACIONES APLICABLES TODAS
43	Rendición de estados financieros según principios contables adecuados
44	Independencia del Auditor Externo
46	Mismo Auditor para grupo de empresas
50	Informe Anual sobre Gobierno Corporativo

1. Concreto
2. Exhaustivo pero flexible (Cumplir o explicar)
3. Aplicable a un espectro amplio de empresas
4. Elaborado con buenos estándares
5. Reduce los costos de transacción para los inversionistas.
6. De carácter voluntario.

Gobierno Corporativo en la práctica.....

Principales Resultados

- Elaboración borrador, consulta y publicación final de los LCAGC.
- Aplicación de los LCAGC en 5 empresas piloto. Fuera del plan piloto en 3 empresas y un DCV.
- Seminarios de sensibilización en los cinco países.
- LCAGC son código de referencia en el Ecuador. LCAGC es la base de los códigos que se preparan en Bolivia y Colombia. Base de actualización de los “Principios Peruanos”
- Cartilla: Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber.

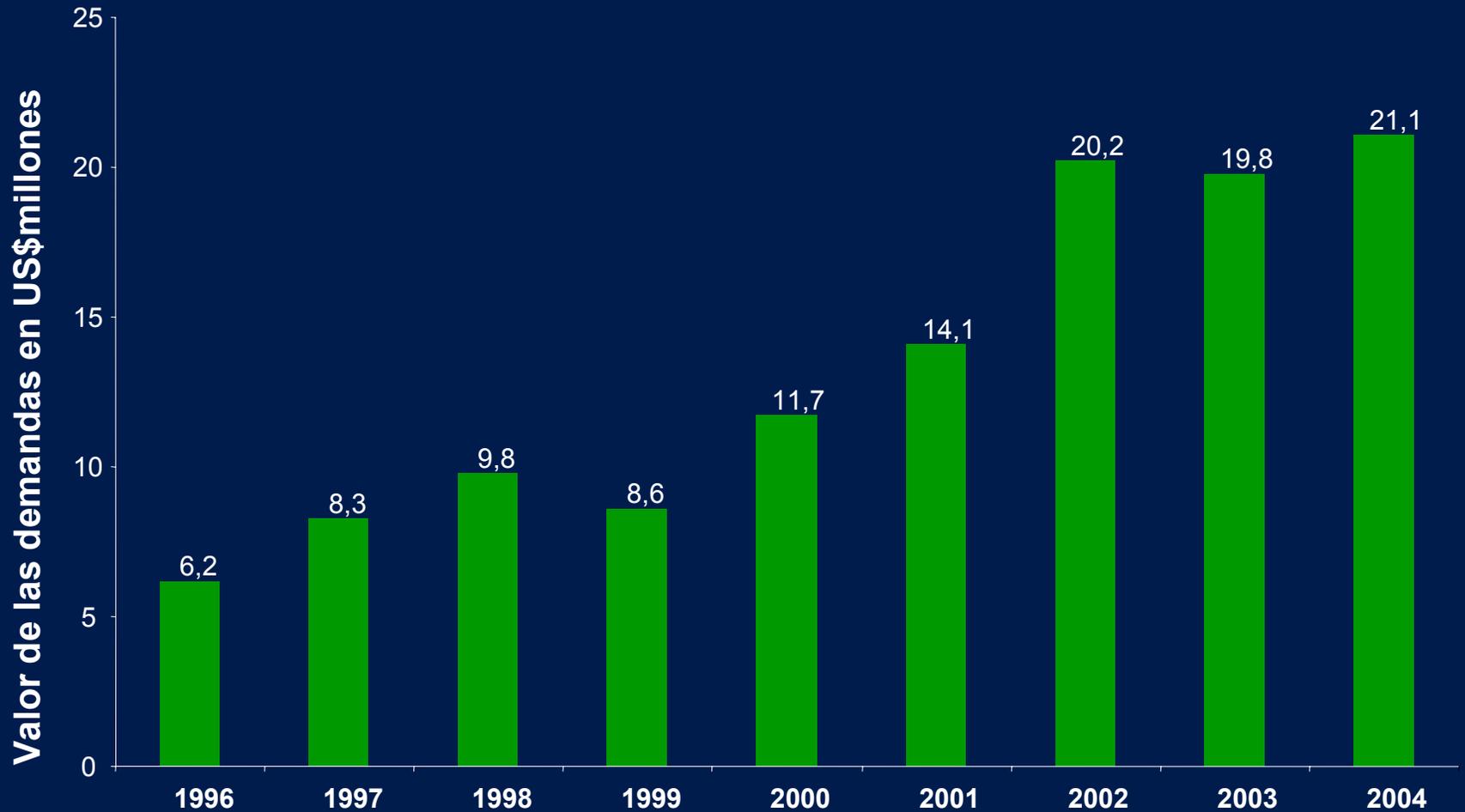


Ejercicios piloto

País	Empresa	Tipo Empresa
Bolivia	Tahuamanu	Abierta
Colombia	Baterías MAC	Cerrada (Control familiar)
Colombia	Coexito	Cerrada (Control familiar)
Perú	Graña y Montero	Abierta Grande
Ecuador	Nirsa	Cerrada (Control familiar)

+3 empresas y un depósito central de valores

1. Manual de gobierno corporativo para empresas cerradas.
2. Medición prácticas de gobierno corporativo en la región andina
3. Software de auto-evaluación
4. Talleres para multiplicadores (1 día)
5. Talleres para formación de consultores. (4 días)
6. Implementación de buenas prácticas en 10 empresas públicas y privadas de la región.
7. Apoyo a las instituciones públicas y privadas de la región en sus proyectos locales.



Fuente: Priya Cherian (2005)

**El diseño y la
implementación de
estructuras de gobierno
corporativo es importante,
pero instaurar la cultura
indicada es esencial.**

The Economist

CAF



CAF

www.caf.com/kemmerer