

Directorios que agregan valor

Mejores prácticas de las empresas que participan en el mercado de valores peruano.

I Presentación

En su Guía Práctica de Gobierno Corporativo, la Corporación Financiera Internacional (IFC) define al Directorio como el conjunto de individuos elegidos por los accionistas de una empresa para que fijen la estrategia corporativa, supervisen la administración de la empresa y definan la visión y la misión corporativa. Por la relevancia de las funciones atribuidas al Directorio, resulta esencial en cualquier compañía su adecuada conformación.

Asimismo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea establece que el Directorio es el responsable de la empresa en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos, su marco de gobierno y cultura corporativa.

El presente estudio muestra la perspectiva de los principales actores del mercado de valores peruano sobre la situación actual de los Directorios de las empresas locales de mayor liquidez. Asimismo, este estudio presenta también las principales prácticas y tendencias de los Directorios de dichas empresas.

El análisis de las perspectivas y tendencias que se resumen a continuación se basan en los resultados de dos estudios ejecutados durante el 2015 por EY:

- 1 Encuesta a 405 de los principales actores, nacionales y extranjeros, del mercado de capitales peruano, realizada por EY con la Bolsa de Valores de Lima y plasmada en La Voz del Mercado 2015. En esta encuesta, se recibieron 239 comentarios relacionados con los Directorios de las empresas más líquidas de la plaza peruana.
- 2 Sistematización de los reportes de cumplimiento de prácticas de buen gobierno corporativo de los emisores más líquidos presentados a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y plasmada en La Voz de la Empresa 2015.

Además, se ha tomado en consideración lo contenido en los principales marcos de referencia de gobierno corporativo a nivel local e internacional, así como lo que dicta la ley peruana en esta materia. En particular se incluyen las versiones del 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Con esta entrega, en EY reforzamos nuestro compromiso con la promoción del desarrollo sostenible de las empresas, creando así un mejor entorno de negocios en el Perú.



Principales conclusiones del estudio	4
I. ¿Por qué tener un Directorio?	7
1. Finalidad del Directorio	9
2. Funciones del Directorio	12
3. Los Directorios en la mira de la OECD y el G20	14
4. Deberes y derechos del Directorio	16
5. Responsabilidad legal del director	17
II. El Perfil del Directorio	21
1. Perfil del director	22
2. Inclusión de directores independientes	24
3. Definición de director independiente	25
4. Composición del Directorio	27
5. Información al mercado	29
III. Organización y estructura del Directorio	31
1. Agenda y plan de trabajo del Directorio	32
2. Reglamento del Directorio	33
3. Comités especializados	34
4. Tipos de Comités	36
5. El Presidente del Directorio	37
IV. Dinámica del Directorio	41
1. Información previa para el Directorio	42
2. Sesiones del Directorio	44
3. Liderazgo de la sesión y directores alternos	46
4. Rol de la Gerencia	47
5. Relación con la Gerencia	48
6. Evaluación de los miembros del Directorio	59
Fuentes y Términos	51
▶ Fuentes de investigación	53
▶ Glosario de términos	56
▶ Equipo de Gobierno Corporativo	58

Principales conclusiones del estudio

1 Los principales actores del mercado de valores peruano coinciden en que la finalidad del Directorio es la definición y supervisión de la estrategia corporativa, el establecimiento de objetivos y metas claras y alcanzables, la supervisión de la gestión integral de riesgos y el monitoreo de la labor de la gerencia.

2 Los inversionistas y principales actores del mercado peruano valoran la diversidad en la conformación de un Directorio, así como la elección de miembros que cuenten con una combinación de trayectoria, reconocimiento y *expertise*. Además, el director debe contar con disponibilidad de tiempo suficiente para el adecuado cumplimiento de sus funciones e independencia económica de la empresa.

3 El 50% de los 239 comentarios recibidos sugieren la necesidad de incluir directores independientes, tanto para contar con una opinión objetiva frente a la gerencia, como para representar los intereses de los accionistas minoritarios.

4 En línea con lo anterior, se observa que el promedio de directores independientes en las empresas más líquidas es de 33%, mientras que el de las empresas que conformaron el Índice de Buen Gobierno Corporativo en el 2014 fue de 40%.

5 La planificación del trabajo del Directorio es fundamental para el adecuado cumplimiento de sus funciones, según los principales agentes del mercado. 39% de los Directorios de las empresas que reportan a la SMV no cuentan con un plan de trabajo.

6 Los principales actores del mercado valoran la conformación de comités especializados que atiendan asuntos específicos delegados por el Directorio y que sean liderados por independientes. Actualmente, en el 42% de las empresas que reportan a la SMV no se conforman comités especializados del Directorio para atender tareas específicas que a estos le son asignados.

7 El 65% de las empresas que reportan a la SMV no cuentan con un Reglamento del Directorio en el que se incluyen las normas que regulan su funcionamiento, mientras que el 46% de las empresas más líquidas tampoco lo han aprobado.

8 Los Directorios de las empresas con mayor liquidez en el mercado peruano se reunieron durante el 2014, en promedio, 11 veces. De las reuniones que se dieron de los distintos Directorios de este segmento, solo en el 22% se prescindió de una convocatoria formal.

9 Los principales actores del mercado de valores peruano exigen a las empresas locales la publicación de más y mejor información, incluyendo aquella referente a los miembros del Directorio.

10 El 79% de las empresas más líquidas asegura que su Directorio evalúa, al menos una vez al año, a la Gerencia. Sin embargo, solo el 65% de las empresas de dicho segmento aseguró haberlo hecho durante el 2014. Muchos de los principales actores del mercado exigen que exista una mayor sinergia entre el Directorio y la Gerencia en las empresas locales, manteniendo cada uno su rol.

11 Si bien solo el 31% de todas las empresas que reportan a la SMV evalúa al menos una vez al año a su Directorio, entre las empresas más líquidas hasta el 46% asegura hacerlo. El 39% de dichas empresas más líquidas contestó haber evaluado al Directorio como órgano colegiado y el 23% haber evaluado a sus miembros individualmente. Además el 17% de las empresas aseguró alternar la metodología de autoevaluación con una evaluación realizada por externos.

Estas conclusiones representan un avance coherente con los continuos esfuerzos de diversas organizaciones globales y locales de fomentar prácticas que buscan reflejar las principales lecciones de la crisis financiera mundial que comenzó en 2007 y reforzar el autogobierno de las empresas, en las que el rol del Directorio es clave.



|

¿Por qué tener un Directorio?

1 Finalidad del Directorio



Habla el
mercado

“En general, todavía hay mucho espacio para mejorar el gobierno corporativo en las empresas peruanas. (...) También hay amplio espacio para mejorar el rol de los Directorios y la forma como se seleccionan los directores tanto dependientes como independientes. El rol principal del Directorio es la formulación de estrategias para el crecimiento y generación de valor en las compañías y ello implica que “empatizar” con la administración y/o los accionistas controladores no es necesariamente parte del mandato, más bien retar y discutir a fondo las opciones estratégicas y generar una sana discusión que permita tomar decisiones más asertivas y bien sustentadas.”
(Segmento Inversionista Institucional)

“Un buen criterio es que la cabeza de la organización, EL Directorio, sean personas reconocidas por su profesionalismo y éticamente intachables, ayuda mucho a la generación de confianza por las buenas prácticas y de igual manera sus principales ejecutivos, los Gerentes, es decir puede haber años buenos y años no tan buenos para una empresas, pero da CONFIANZA QUE SUS LIDERES SIEMPRE NOS DIRAN LA VERDAD, SOBRE LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO.”
(Segmento Bolsa y Agentes)

“Un Directorio que cumpla con su responsabilidad de enfocar a la empresa a los objetivos estratégicos con políticas, organización y ejecución a la altura de las circunstancias.”
(Segmento Expertos)

“Las empresas de la Bolsa no tienen Directorios eficientes y profesionalizados. Los directores peruanos consideran sus cargos como algo honorífico. No hay mayor comentario.”
(Segmento Inversionista Institucional)

“Directores, deben tener idoneidad y la misión de representar intereses de accionistas mayoritarios y minoritarios, en igualdad de condiciones.”
(Segmento Banca)

“Independencia y conocimiento del director.”
(Segmento Regulador)

“ABC [es de las mejores]. Han interiorizado la importancia del gobierno corporativo correctamente. Tienen excelentes estándares de transparencia, protección al minoritario y Directorio (calidad, diversidad y expertise).”
(Segmento Inversionista Institucional)

“XYZ [es de las mejores]: Debido a que es una de las empresas listando en NYSE durante varios años, el nivel de información de sus reportes es de muy alta calidad y sigue estándares internacionales. Considero que la visión de su mgmt y Directorio se encuentra alineada a generar valor. Aún así, tiene temas por mejorar (e.g. el acceso corporativo a nuevos inversionistas).”
(Segmento Inversionista Institucional)

“El Directorio da los lineamientos de inversión y define el apetito por riesgo; el comité de inversiones, donde participa la oficina de gestión de riesgos, decide las inversiones y la dirección de inversiones formula las propuestas de inversión y las ejecuta, con participación de un back office independiente; la oficina de gestión de riesgos controla lo actuado y sigue al mercado.”
(Segmento Directores)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

*"Insuficiente cantidad de Directores independientes, el Directorio no ejecuta sus funciones adecuadamente."
(Segmento Banca)*

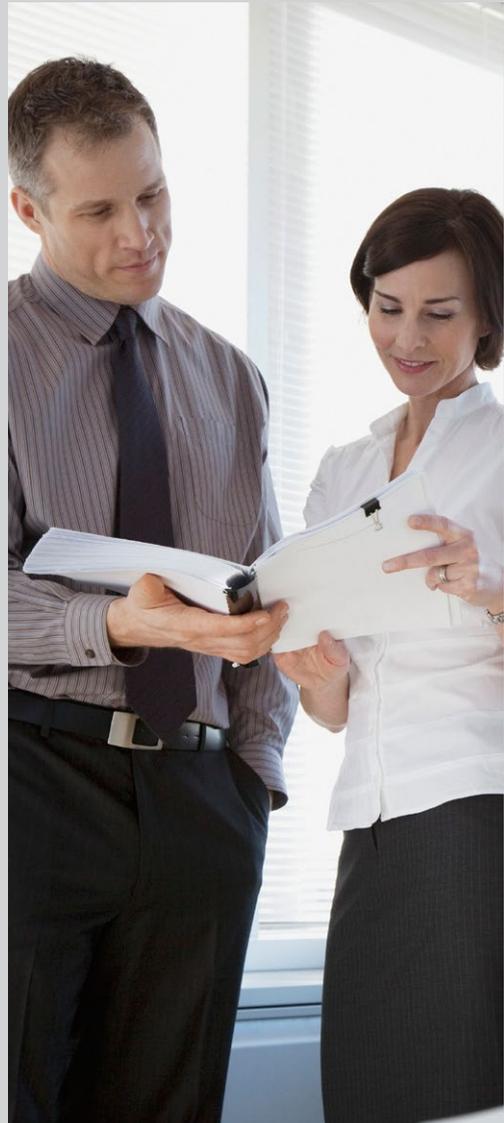
*"Poca diferenciación entre los estamentos de gobierno y dirección (accionistas, directores y gerencia). Información financiera mínima. Poca participación de no familiares en la dirección y gestión o supervisión."
(Segmento Expertos)*

*"(...) Directorio controlado por accionista mayoritario, con selección de directores independientes "alineados" que no cumplen un rol de contrapeso en las decisiones relevantes."
(Segmento Inversionista Institucional)*

*"Accionista mayoritario o controlante decide que hacer y como hacerlo, transacciones entre relacionadas, sin directores independientes serios, sin ningún tipo de control sobre lo que el accionista relevante ejecuta o decide ejecutar."
(Segmento Banca)*

*"Empresas en las cuales los Directores se explican por salvaguardar los intereses de unos pocos accionistas, en lugar de buscar el mejor Directorio que cuente con una diversidad de capacidades profesionales, técnicas y humanas para poder representar y defender los intereses de todos sus accionistas."
(Segmento Banca)*

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015



Aspectos del Directorio más mencionados



Fuente: 239 comentarios, La Voz del Mercado 2015 BVL- EY

Nota: El gráfico ha sido elaborado sobre la base de los 239 comentarios recabados como respuestas "opcionales". Debido a que los comentarios incluyen referencias a más de un aspecto, la sistematización realizada los consideró como respuestas múltiples. Por lo anterior, la suma de los aspectos definidos no suman necesariamente 100%.

¿Cuál cree que es una acción concreta para que un emisor tenga la **mejor calificación** en materia de trato igualitario a sus accionistas y/o bonistas?

"Que el Directorio tenga al menos un director realmente independiente, con el carácter adecuado para no dejarse pasar y con los conocimientos y experiencia para ejercer el cargo, también debe ser económicamente independiente y que ese cargo no signifique dependencia económica. Contar con un Comité de Directores de tres miembros donde el director independiente sea el Presidente y tenga completa autoridad para poner los temas que le parezcan necesarios para ejercer su cargo. Toda discrepancia del director independiente debe quedar en Acta y en la Memoria anual y ser contada en la junta de accionistas ordinaria de cada año."
(Segmento Inversionista Institucional)

"Que un miembro del Directorio sea elegido por los accionistas minoritarios y los represente."
(Segmento Bolsa y Agentes)

"(...) Pagar dietas de Directorio en línea con el mercado y la situación de las empresas. Ser equitativo entre los directores independientes y los directores relacionados."
(Segmento Inversionista Institucional)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

2 | Funciones del Directorio

Marco de Referencia

El Directorio es el núcleo del gobierno corporativo en una organización constituida como una sociedad moderna. Es el órgano que da forma y moldea el resto de las estructuras y prácticas de gobierno, evaluando los resultados y supervisando la eficacia. Es el foro donde se debaten y deciden los asuntos y estrategias de mayor relevancia.

El Directorio es el órgano que define las estrategias de la empresa, designa a los responsables de implementarlas e identifica a las personas que supervisarán y controlarán el desempeño gerencial. La misión del Directorio es salvaguardar y agregar valor al capital de la empresa y maximizar el rendimiento de las inversiones para todos los accionistas.

Guía Práctica de Gobierno Corporativo, IFC, 2010

Principio 1: Responsabilidades generales del Directorio.

Entre otros asuntos, se establece que:

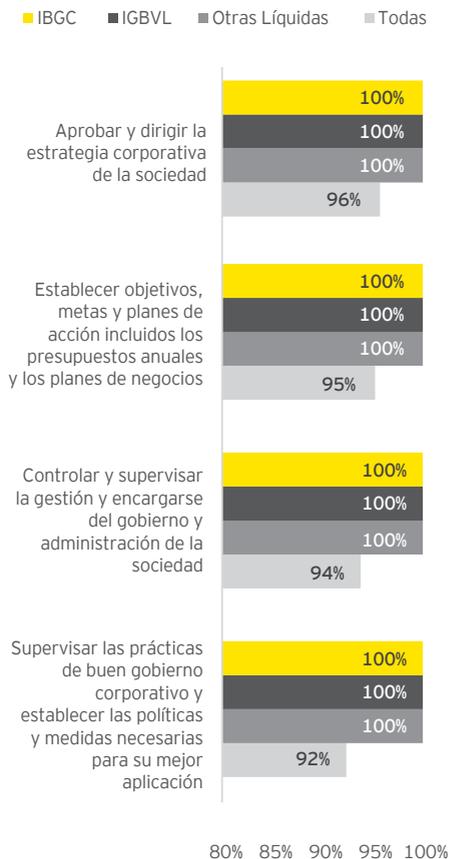
- El Directorio es el responsable último de la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco, decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, así como gestión del riesgo y obligaciones de cumplimiento. El Directorio puede delegar algunas de sus funciones, pero no así sus responsabilidades, a comités del Directorio cuando proceda.

Principios de gobierno corporativo para bancos, Basilea, 2015.

La principal función de un Directorio es liderar la correcta definición de la estrategia corporativa en una compañía. Además, el Directorio suele tener un rol de supervisión en asuntos como la definición de políticas corporativas o el mantenimiento de un adecuado nivel de gobierno corporativo.

En la actualidad, el 100% de las empresas más líquidas del mercado peruano afirma que su Directorio tiene a su cargo las cuatro principales funciones que les atribuye la SMV: (i) aprobar y dirigir la estrategia, (ii) establecer objetivos, metas y planes, (iii) controlar y supervisar la gestión, y (iv) supervisar las prácticas de gobierno corporativo de la compañía.

Funciones que desempeña el Directorio en las empresas que reportan su nivel de gobierno corporativo a la SMV



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

Marco Legal

Gestión y representación. El Directorio tiene las facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad dentro de su objeto, con excepción de los asuntos que la ley o el estatuto atribuyan a la junta general.

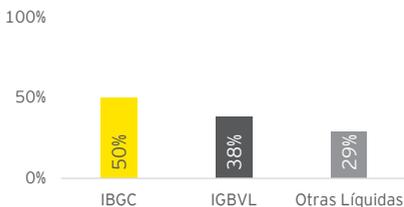
Ley General de Sociedades, Artículo 172

Marco de Referencia

Principio 16. Funciones del Directorio. El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad. Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

Directorio delega algunas de sus funciones



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“La conformación de un buen Directorio aunado a su efectivo desempeño se vuelven ahora esenciales para la sostenibilidad del desempeño en GC de las empresas. La función de supervisión que deben cumplir adquiere mayor relevancia.”
(Segmento Expertos)

“(...) Adecuada dinámica del Directorio que permite cubrir los temas que competen a su responsabilidad como: estrategia, gestión del talento, gestión del riesgo, auditoría y cumplimiento.”
(Segmento Inversionista Institucional)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

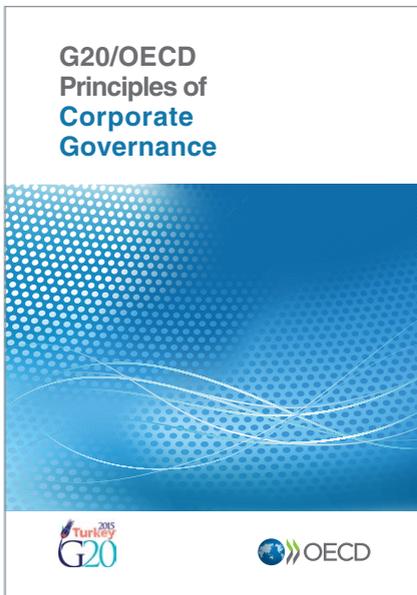
En el 38% de las empresas más líquidas del mercado peruano, los Directorios delegan algunas de sus funciones a otros órganos. En más del 50% de los casos, dichas funciones son delegadas a los comités especializados. Asimismo, 40% de las empresas afirman que sus Directorios delegan algunas de las tareas relacionadas con la operación del negocio al gerente general, gerentes de primera línea y a los apoderados existentes.

3 | Los Directorios en la mira de la OECD y el G20

En setiembre del 2015 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés), presentó la última versión de sus principios de Buen Gobierno Corporativo a los representantes del G20 durante la reunión llevada a cabo en Ankara, Turquía. Luego de ser sometido a revisión, el documento fue aprobado durante la reunión sostenida en noviembre del mismo año en la ciudad de Anatolia, en el mismo país. Con este esfuerzo conjunto, donde además participaron una serie de organizaciones internacionales de primer nivel, se actualizan los Principios publicados por primera vez en 1999, y actualizados luego en el 2004.

La sección VI del documento en mención se refiere exclusivamente al rol del Directorio en las organizaciones, brindando una serie de pautas para que las empresas puedan mejorar sus estándares.

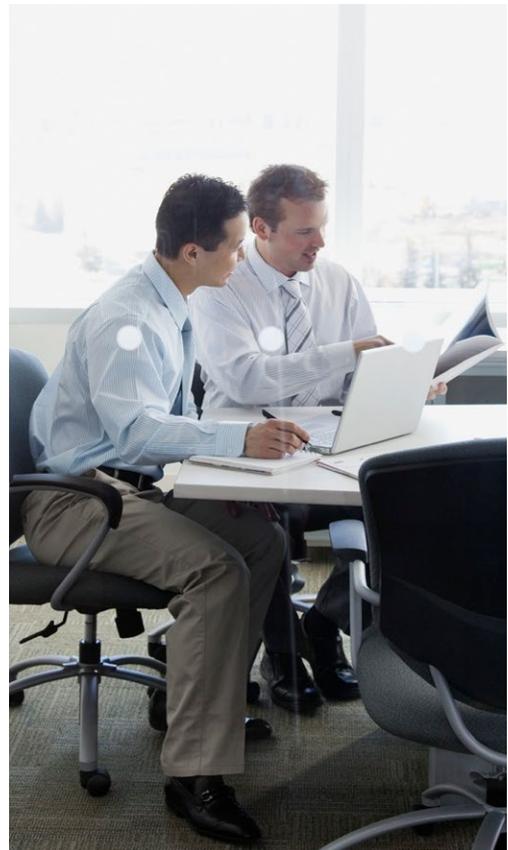
A continuación, se incluye el contenido de dicha sección en su versión oficial en inglés:



VI. The responsibilities of the board

- A. Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders.
- B. Where board decisions may affect different shareholder groups differently, the board should treat all shareholders fairly.
- C. The board should apply high ethical standards. It should take into account the interests of stakeholders.
- D. The board should fulfil certain key functions, including:
 1. Reviewing and guiding corporate strategy, major plans of action, risk management policies and procedures, annual budgets and business plans; setting performance objectives; monitoring implementation and corporate performance; and overseeing major capital expenditures, acquisitions and divestitures.
 2. Monitoring the effectiveness of the company's governance practices and making changes as needed.
 3. Selecting, compensating, monitoring and, when necessary, replacing key executives and overseeing succession planning.
 4. Aligning key executive and board remuneration with the longer-term interests of the company and its shareholders.
 5. Ensuring a formal and transparent board nomination and election process.
 6. Monitoring and managing potential conflicts of interest of management, board members and shareholders, including misuse of corporate assets and abuse in related party transactions.

7. Ensuring the integrity of the corporation's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and that appropriate systems of control are in place, in particular, systems for risk management, financial and operational control, and compliance with the law and relevant standards.
 8. Overseeing the process of disclosure and communications.
- E. The board should be able to exercise objective independent judgment on corporate affairs.
1. Boards should consider assigning a sufficient number of nonexecutive board members capable of exercising independent judgment to tasks where there is a potential for conflict of interest. Examples of such key responsibilities are ensuring the integrity of financial and non-financial reporting, the review of related party transactions, nomination of board members and key executives, and board remuneration.
 2. Boards should consider setting up specialized committees to support the full board in performing its functions, particularly in respect to audit, and, depending upon the company's size and risk profile, also in respect to risk management and remuneration. When committees of the board are established, their mandate, composition and working procedures should be well defined and disclosed by the board.
 3. Board members should be able to commit themselves effectively to their responsibilities.
 4. Boards should regularly carry out evaluations to appraise their performance and assess whether they possess the right mix of background and competences.
- F. In order to fulfil their responsibilities, board members should have access to accurate, relevant and timely information.
- G. When employee representation on the board is mandated, mechanisms should be developed to facilitate access to information and training for employee representatives, so that this representation is exercised effectively and best contributes to the enhancement of board skills, information and independence.



4 | Deberes y derechos del Directorio

Marco Legal

Ejercicio del cargo y reserva. Los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal. Están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aun después de cesar en sus funciones.

Retribución. El cargo de director es retribuido. Si el estatuto no prevé el monto de la retribución, corresponde determinarlo a la junta obligatoria anual.

La participación de utilidades para el Directorio sólo puede ser detraída de las utilidades líquidas y, en su caso, después de la detracción de la reserva legal correspondiente al ejercicio.

Ley General de Sociedades, Artículos 171 y 166

Marco de Referencia

Principio 17. Deberes y derechos de los miembros del Directorio. Los directores deben llevar a cabo sus labores con buena fe, diligencia, elevados estándares de ética, cuidado y reserva debidos, actuando siempre con lealtad y en interés de la sociedad.

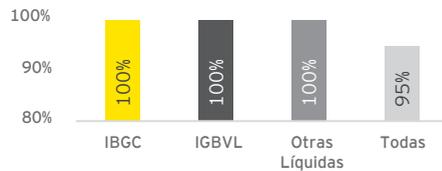
En su desempeño, el Directorio, como órgano, actúa con unidad de criterio y los directores ejercen sus funciones con independencia de criterio. Los miembros del Directorio tienen derecho a solicitar al Directorio el apoyo o aporte de expertos, a participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades, a ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad, así como a percibir una retribución por la labor efectuada.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

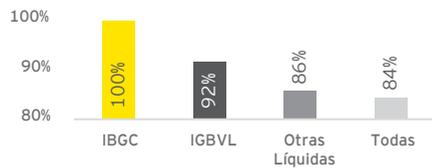
El reconocimiento de los deberes y derechos básicos de los miembros del Directorio cuentan con un alto nivel de cumplimiento, sobre todo, entre las empresas de mayor liquidez en el mercado peruano.

A pesar de lo anterior, el 16% de las empresas que reportan su nivel de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo a la SMV consideran que los miembros del Directorio no tienen derecho a percibir una retribución económica por el debido cumplimiento de sus funciones, mientras que el 10% de estas no reconoce el derecho de los directores a participar en un programa de inducción al momento de su ingreso a la empresa.

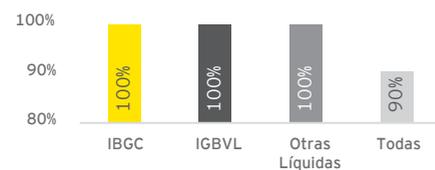
Los directores tienen derecho a solicitar el apoyo de expertos



Directores tienen derecho a percibir una retribución



Los directores tienen derecho a participar de programas de inducción



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

5 | Responsabilidad legal del director

El director debe actuar en interés de todos los accionistas, no solo del que lo eligió. Así, si bien el director pertenece a un órgano colegiado, la responsabilidad que asume es personal, solidaria e ilimitada. Un director debe responder a la sociedad, los accionistas, los acreedores y terceros, cada vez que se presente algún caso de negligencia, error, deslealtad, se vaya en contra del estatuto o se incumpla alguna norma de orden público.

La responsabilidad del director es civil, administrativa y penal.

Marco Legal

Responsabilidad. Los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave.

Es responsabilidad del Directorio el cumplimiento de los acuerdos de la junta general, salvo que ésta disponga algo distinto para determinados casos particulares.

Los directores son asimismo solidariamente responsables con los directores que los hayan precedido por las irregularidades que éstos hubieran cometido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la junta general.

Responsabilidad penal. La demanda en la vía civil contra los directores no enerva la responsabilidad penal que pueda corresponderles.

Ley General de Sociedades, Artículos 177 y 183

A su vez, el Código Penal establece:

Administración fraudulenta. Será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años el que ejerciendo funciones de administración o representación de una persona jurídica, realiza, en perjuicio de ella o de terceros, cualquiera de los actos siguientes:

1. Ocultar a los accionistas, socios, asociados, auditor interno, auditor externo, según sea el caso o a terceros interesados, la verdadera situación de la persona jurídica, falseando los balances, reflejando u omitiendo en los mismos beneficios o pérdidas o usando cualquier artificio que suponga aumento o disminución de las partidas contables.
2. Proporcionar datos falsos relativos a la situación de una persona jurídica.
3. Promover, por cualquier medio fraudulento, falsas cotizaciones de acciones, títulos o participaciones.
4. Aceptar, estando prohibido hacerlo, acciones o títulos de la misma persona jurídica como garantía de crédito.
5. Fragar balances para reflejar y distribuir utilidades inexistentes.
6. Omitir comunicar al Directorio, consejo de administración, consejo directivo u otro órgano similar o al auditor interno o externo, acerca de la existencia de intereses propios que son incompatibles con los de la persona jurídica.
7. Asumir indebidamente préstamos para la persona jurídica.
8. Usar en provecho propio, o de otro, el patrimonio de la persona jurídica.

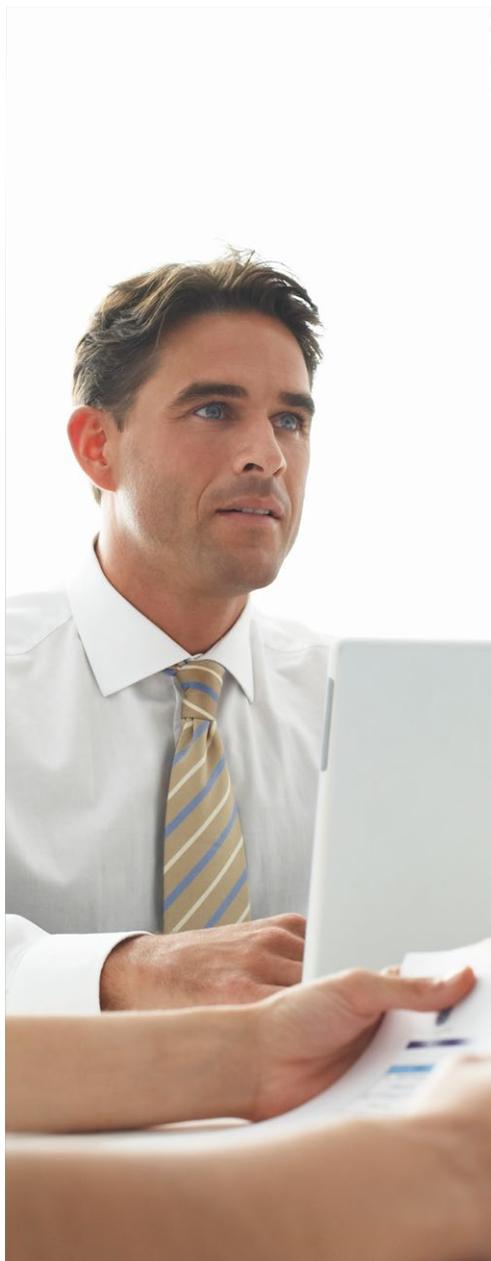
Código Penal, Artículo 198

Marco Legal

Responsabilidad de los directores. Los directores de los emisores con acciones representativas del capital social inscritas en las bolsas de valores son responsables civilmente ante la sociedad y los accionistas por los daños y perjuicios que causen por adoptar acuerdos que no privilegien el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, respecto de transacciones en las que se presenten las siguientes características:

1. Una de las partes intervinientes es la sociedad con acciones representativas del capital social inscritas en las bolsas de valores;
2. El accionista de control de la sociedad señalada en el inciso precedente ejerce además el control de la persona jurídica que participa como contraparte en una determinada transacción;
3. La transacción no se ajusta a precios, condiciones o términos que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación e involucra al menos el diez por ciento (10%) de los activos de la sociedad emisora.

Ley que Promueve las Emisiones de Valores Mobiliarios y Fortalece el Mercado de Capitales, Artículo 3







El Perfil del Directorio

1 | Perfil del director

Marco Legal

Impedimentos. No pueden ser directores:

1. Los incapaces;
2. Los quebrados;
3. Los que por razón de su cargo o funciones estén impedidos de ejercer el comercio;
4. Los Funcionarios y Servidores Públicos, que presten servicios en entidades públicas cuyas funciones estuvieran directamente vinculadas al sector económico en el que la sociedad desarrolla su actividad empresarial, salvo que representen la participación del Estado en dichas sociedades.
5. Los que tengan pleito pendiente con la sociedad en calidad de demandantes o estén sujetos a acción social de responsabilidad iniciada por la sociedad y los que estén impedidos por mandato de una medida cautelar dictada por la autoridad judicial o arbitral;
6. Los que sean directores, administradores, representantes legales o apoderados de sociedades o socios de sociedades de personas que tuvieran en forma permanente

intereses opuestos a los de la sociedad o que personalmente tengan con ella oposición permanente.

Ley General de Sociedades, Artículo 161

Marco de Referencia

El procedimiento hasta llegar a la elección de los Directores por parte de la Asamblea General de Accionistas deberá organizarse de acuerdo a las siguientes fases:

- A. La identificación de las necesidades del Directorio. Tiene por objetivo principal comunicar a los accionistas con capacidad de nominar candidatos a Director, es el mix tentativo de perfiles funcionales y personales que, en cada circunstancia, se necesitan en el Directorio.
- B. Los perfiles funcionales están asociados a aspectos tales como conocimientos y experiencia profesional, mientras que los perfiles personales, se relacionan con trayectoria, reconocimiento, prestigio, disponibilidad, liderazgo, dinámica de grupo, etc.

Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo - CAF, 2013



El perfil individual de cada director de la empresa es de suma importancia para el éxito del Directorio en el cumplimiento de sus funciones como órgano colegiado y para asegurar una debida transmisión de confianza al mercado. El conocimiento, experiencia, trayectoria y reconocimiento son altamente valorados por los inversionistas al momento de evaluar la conformación de un Directorio.

Además, es imprescindible que los directores cuenten con la disponibilidad de tiempo adecuado para poder llevar a cabo sus funciones responsablemente y con independencia económica de la compañía que asegure que sus posiciones u opiniones no son emitidas por conveniencia.

Marco de Referencia

Principio 2: Aptitudes y composición del Directorio

- ▶ Los directores deben ser y permanecer aptos, a título individual y colectivo, para el desempeño de sus cargos. Deben comprender su papel de vigilancia y gobierno corporativo y ser capaces de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre los asuntos del banco.
- ▶ El Directorio debe estar capacitado para ejercer sus responsabilidades y tener una composición que facilite una vigilancia eficaz. Para ese fin, el Directorio debe comprender un número suficiente de directores independientes.
- ▶ El Directorio debe incluir personas con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del banco.
- ▶ Al evaluar la idoneidad colectiva del Directorio, debe tenerse en cuenta lo siguiente:
 - ▶ los consejeros deben tener un abanico de conocimientos y experiencia en las áreas relevantes y bagajes variados para promover la diversidad de opiniones;
 - ▶ el Consejo en su conjunto debe tener un entendimiento razonable de las fuerzas locales, regionales y, en su caso, de la economía mundial y del mercado, del entorno jurídico y regulador. Cuando sea relevante también deberá considerarse la experiencia a nivel internacional;
 - ▶ la actitud de cada consejero debe facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones.

Principios de gobierno corporativo para bancos, Basilea, 2015.



Habla el mercado

¿Cuán influyente considera que es la calidad del Gobierno Corporativo en las **decisiones de inversión** en el Perú?

“Considero que el gobierno corporativo es bastante importante pero no solo en papel. En mi opinión, no basta con decir que la mayoría de tu Directorio es independiente, ¿y la calidad de los independientes? Con calidad me refiero a experiencia relevante, no necesariamente a una persona con 50 años en el sector sino a una persona con contacto directo a la economía real y a diversos sectores que puede traer un punto de vista diferente a la mesa, es fundamental.”
(Segmento Inversionista Institucional)

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Aquella que cuenta con Directores que por su trayectoria profesional y ética agregan valor a la visión y misión de la empresa y no votan de acuerdo a dictados del grupo controlador sino por conciencia y sapiencia.”
(Segmento Expertos)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

2 | Inclusión de directores independientes

Marco de Referencia

Principio 19. Directores independientes
El Directorio, en el marco de sus facultades para proponer el nombramiento de directores, promueve que al menos un tercio del Directorio esté constituido por directores independientes.

Los directores independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

El director independiente propuesto declara su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos. Del mismo modo, el Directorio declara que el candidato es independiente, no solo sobre la base de sus declaraciones sino de las indagaciones que ha realizado

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

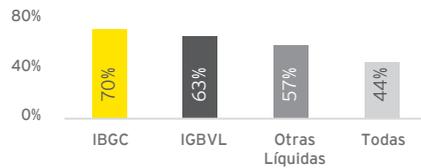
La inclusión de directores independientes en el Directorio busca contar con una opinión objetiva, imparcial y desinteresada, sobre asuntos que a este conciernen. Asimismo, su inclusión promueve una mayor representatividad de los accionistas minoritarios en la conformación del Directorio.

Actualmente, 37% de las empresas más líquidas en el mercado peruano cuentan con menos de 30% de miembros independientes en su Directorio. Además, uno de cada dos candidatos a directores en las empresas más líquidas no declaran ante la sociedad, accionistas y directivos su independencia.

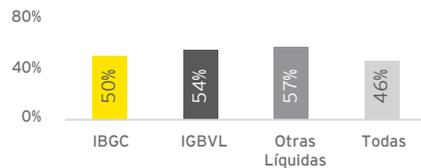
% de independientes en el Directorio



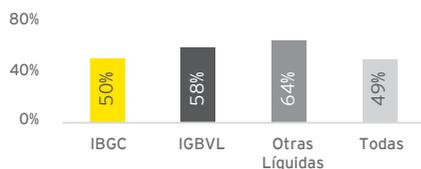
Un tercio del Directorio constituido por independientes



Los candidatos a directores independientes declaran su independencia ante la sociedad, accionistas y directivos



Directorio comunica que el candidato que propone es independiente



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

3 | Definición de director independiente

Condiciones para calificar como independiente	IBGC	IGBVL	Otras líquidas
1. No haber sido en los últimos ocho (8) años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas de la sociedad.	56%	55%	55%
2. No ser director o empleado de una empresa de su mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido tres (3) o cinco (5) años, respectivamente, desde el cese en la relación.	67%	70%	73%
3. No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al cinco por ciento (5%) en la sociedad.	67%	75%	82%
4. No tener, o haber tenido en los últimos tres (3) años una relación de negocio comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo (*), con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo.	67%	80%	91%
5. No ser Director o miembro de la alta Gerencia de otra empresa en la que algún director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.	44%	45%	45%
6. No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en primer o segundo grado de consanguinidad, o en primer grado de afinidad, con accionistas, miembros del Directorio de la Alta Gerencia de la sociedad.	78%	90%	100%
7. No tener más de (8) años continuos como director independiente de la sociedad.	22%	25%	27%
8. No haber sido durante los últimos tres (3) años, socio o empleado del auditor externo o del Auditor de cualquier sociedad de su mismo grupo.	56%	70%	82%

Fuente: La Voz de la Empresa 2015

(*) La relación de negocios se presumirá significativa cuando cualquiera de las partes hubiera emitido facturas o pagos por un valor superior al 1% de sus ingresos anuales. (Fuente: SMV)



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Tener Directores realmente independientes y profesionales y diversos Comités al interior del Directorio para tratar los temas mas relevantes (Auditoria, Nombramiento y Compensaciones, etc.)”
(Segmento Banca)

“Transparencia a los stakeholders, directores independientes y adecuada estructura para líneas de reporte y control interno independiente”
(Segmento Regulador)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015



Habla el mercado

¿Cuál cree que es una acción concreta para que un emisor tenga la **mejor calificación** en materia de trato igualitario a sus accionistas y/o bonistas?

“Que un miembro del Directorio sea elegido por los accionistas minoritarios y los represente.”
(Segmento Bolsa y Agentes)

“Que tenga un Directorio compuesto por una mayoría de Independientes.”
(Segmento Inversionista Institucional)

“Designar Directores independientes, adecuadamente remunerados, que los representen.”
(Segmento Banca)

“Tener Directores realmente independientes y cuyo nombramiento no dependa del accionista mayoritario.”
(Segmento Expertos)

“Una consensuada política de elección de directores independientes que den garantía en adelante a la correcta implementación de prácticas de trato justo a todos los accionistas.”
(Segmento Bolsa y Agentes)

“Tener un Directorio con miembros independientes y representación igualitaria de accionistas.”
(Segmento Inversionista Institucional)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Empresas que cuentan con Directores independientes, reconocidos por sus logros y capacidad técnica, así como aquéllos Directorios que incorporan cuotas para mujeres Directoras, son sin duda los que se están acercando más a los estándares de países desarrollados.”
(Segmento Banca)

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Porque no cuenta con: Un Directorio mayoritariamente independiente, conformado por personas en edad productiva (40s-60s) con experiencia no restringida al sector donde opera la empresa. Con nombres renovados cada dos periodos. Con contribuciones definidas durante su periodo y expresando un interés particular en alguna área donde piensan traer mejoras a la empresa (XYZ es un muy buen ejemplo). Con una remuneración que esté relacionada con la acción y no con el resultado operativo de la empresa. Elecciones abiertas con discusiones técnicas en juntas de accionistas y no a dedo como pasa actualmente en muchas empresas.”
(Segmento Inversionista Institucional)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

4 | Composición del Directorio



Marco Legal

Número de Directores. El estatuto de la sociedad debe establecer un número fijo o un número máximo y mínimo de directores.

Cuando el número sea variable, la junta general, antes de la elección, debe resolver sobre el número de directores a elegirse para el período correspondiente.

En ningún caso el número de directores es menor de tres.

Ley General de Sociedades, Artículo 155

Marco de Referencia

Principio 15. Conformación del Directorio.

La sociedad cuenta con un Directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

Número promedio de directores

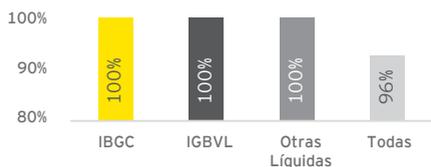


Fuente: La Voz de la Empresa 2015

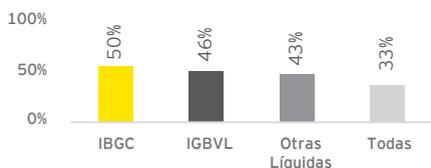
La conformación de un Directorio adecuado que lidere la estrategia de la compañía es sumamente importante. Por esto, debe estar conformado por personas que se complementen y cuya experiencia y capacidades agreguen un real valor.

Actualmente el 100% de las empresas más líquidas del mercado peruano asegura que su Directorio se encuentra conformado por personas de distintas especialidades. Asimismo, una de cada dos compañías designa directores alternos, a pesar que los estándares locales recomiendan no hacerlo.

Directorio conformado por personas con diferentes especialidades y competencias



La sociedad evita la designación de directores suplentes o alternos



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Contar con un Directorio compuesto por miembros de diversas especialidades y reconocida trayectoria. Además, debe tener un mínimo de 30% de directores independientes, que aporten una opinión imparcial para la toma de decisiones.”

(Segmento Bolsa y Agentes)

Opinión de un encuestado, La Voz del Mercado 2015



5 | Información al mercado

Marco de Referencia

Principio V. A. Disclosure should include, but not be limited to, material information on: (...)

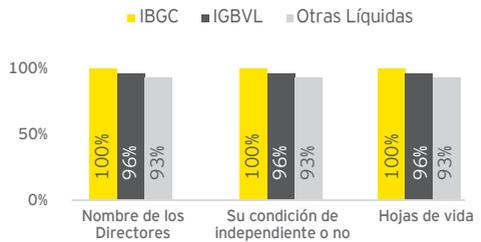
- 4. Remuneration of members of the board and key executives.
- 5. Information about board members, including their qualifications, the selection process, other company directorships and whether they are regarded as independent by the board.

G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2015

En la actualidad, el 96% de las empresas más líquidas del mercado divulgan por algún medio el nombre de sus directores, su condición o no de independiente y sus hojas de vida.

El medio más usado para dicha divulgación es la página web corporativa donde tres de cada cuatro de estas empresas publican dicha información. Además, existe un alto número de empresas que utilizan la memoria anual o el portal de la SMV para revelar estos datos.

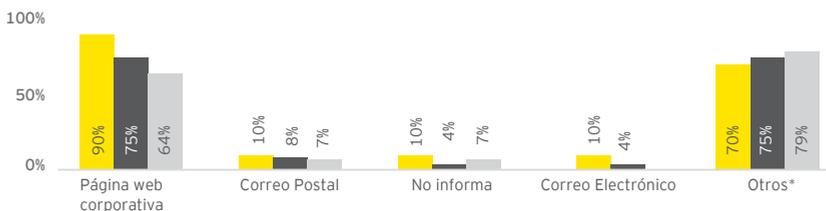
Información que las empresas comunican al mercado



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Como comunica la empresa información de sus directores al mercado



* Incluye: Memoria anual, portal SMV, portal de la BVL, entre otros.
Fuente: La Voz de la Empresa 2015



	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Item 1	100	120	150	180	200	220	250	280	300	320
Item 2	110	130	160	190	210	230	260	290	310	330
Item 3	120	140	170	200	220	240	270	300	320	340
Item 4	130	150	180	210	230	250	280	310	330	350
Item 5	140	160	190	220	240	260	290	320	340	360
Item 6	150	170	200	230	250	270	300	330	350	370
Item 7	160	180	210	240	260	280	310	340	360	380
Item 8	170	190	220	250	270	290	320	350	370	390
Item 9	180	200	230	260	280	300	330	360	380	400
Item 10	190	210	240	270	290	310	340	370	390	410





Organización y estructura del Directorio

1 | Agenda y plan de trabajo del Directorio

Marco de Referencia

Principio 20. Operatividad del Directorio. El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

Es de suma importancia que el Directorio cuente con un plan de trabajo cuyo objetivo sea la organización y mejora en el desempeño de sus funciones.

En el mercado peruano, el 37% de las empresas más líquidas no cuentan con un plan de trabajo para su Directorio y el 39% de todas las empresas que reportan su nivel de cumplimiento de los principios de gobierno corporativo a la SMV, tampoco han aprobado dicho plan.

Directorio conformado por personas con diferentes especialidades y competencias



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“El Directorio tiene insuficientes competencias y reducido involucramiento. La gerencia predomina en demasía y suele confundirse roles ejecutivos y de dirección.”
(Segmento Expertos)

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Cuenta con Directorio con participación de profesionales independientes, regularidad de las sesiones de Directorio con agendas previas bien definidas con comités de Directorio, dedican atención a la comunidad que atienden con sus productos o servicios.”
(Segmento Directores)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

2 | Reglamento del Directorio

Marco de Referencia

Principio 18. Reglamento de Directorio. La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del presidente del Directorio. Tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

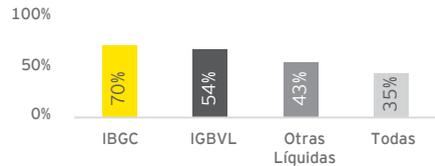
Contenido del reglamento del Directorio



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

En el mercado local, una de cada tres empresas que reportan su nivel de cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo a la SMV no cuentan con un reglamento de Directorio y una de cada dos de las empresas con mayor liquidez en el mercado, no han aprobado formalmente dicho documento.

La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportan su opinión:

“La empresa que actualice sus prácticas de gobierno corporativo y que adopte medidas que busquen que el control y la gestión se efectúe con un claro sentido de responsabilidad hacia todos los agentes económicos, demostrando transparencia y confiabilidad en la información proporcionada al mercado y sus accionistas. En este sentido, se debe tener un Reglamento de la Junta de Accionistas y un Reglamento del Directorio, donde se establezcan normas claras para el manejo de ambos órganos de gobierno.”
(Segmento Expertos)

Opinión de un encuestado, La Voz del Mercado 2015

3 | Comités especializados

Marco de Referencia

Principio 21. Comités especiales. El Directorio de la sociedad conforma, entre sus miembros, comités especiales que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más relevantes para el desempeño de la sociedad, tales como auditoría, nombramientos y retribuciones, riesgos, gobierno corporativo, entre otros. El número de comités que se instauren depende de la dimensión de la sociedad y la naturaleza de sus negocios, contando como mínimo con un Comité de Nombramientos y Retribuciones, y un Comité de Auditoría.

Los comités especiales están liderados por directores independientes. La sociedad asigna a los comités especiales un presupuesto que les permite decidir sobre la eventual contratación de asesores externos cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

El Directorio aprueba los reglamentos que rigen a cada uno de los comités especiales que constituye.

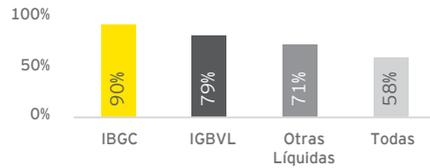
Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

La conformación de comités especializados del Directorio tiene como principal objetivo que estos asuman tareas relacionadas a temas específicos que requieren una mayor atención o cierto nivel de especialización.

En el mercado peruano, una de cada dos empresas que reportan a la SMV conforma comités especializados de su Directorio. Además solo uno de cada cuatro de los comités conformados por dichas empresas se encuentran liderados por directores independientes.

Entre las empresas más líquidas del mercado, el 71% de las empresas que cuentan con comités especializados han aprobado un reglamento para estos y solo el 25% les han asignado un presupuesto para la contratación de asesores externos u otro asunto que dicho órgano crea conveniente.

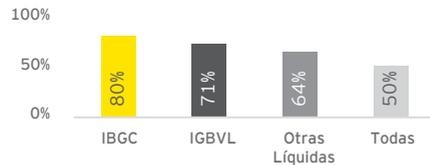
Contenido del reglamento del Directorio



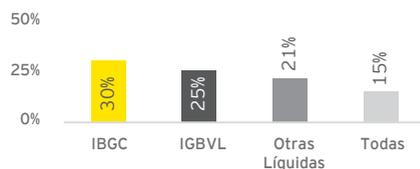
Los comités están presididos por independientes



Directorio aprueba reglamentos para comités especiales



Los comités tienen asignado un presupuesto



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

Marco de Referencia

Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo.
Comités del Directorio:

Para aumentar la eficacia y profundizar en determinadas áreas, el Directorio puede establecer comités especializados. Estos comités deben ser creados y estar subordinados a todo el Directorio. El número y la naturaleza de los comités depende de diversos factores, como el tamaño del banco y su Directorio, la naturaleza de las áreas de actividad del banco y su perfil de riesgo.

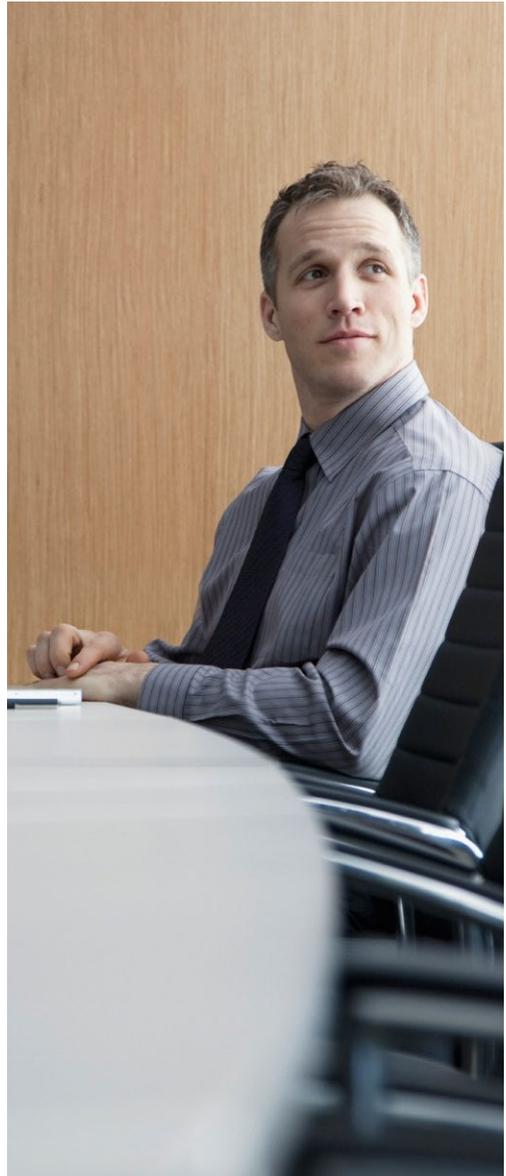
Cada comité debe contar con una carta constituyente o instrumento equivalente que establezca su mandato, alcance y procedimientos de trabajo. Esto incluye cómo el comité rendirá cuentas al Directorio, qué se espera de los miembros del comité y cualquier límite a los años de servicio. El Directorio debe considerar la rotación ocasional de los miembros y del Presidente del comité, ya que esto puede ayudar a evitar la concentración indebida de poder y contribuir a abrir nuevas perspectivas.

(...)

Los comités deben mantener documentadas sus deliberaciones y decisiones (por ejemplo, actas de reuniones o resúmenes de temas tratados, recomendaciones emitidas y decisiones adoptadas). Dicha documentación debe incluir el desempeño por parte de los comités de sus funciones y asistir al supervisor o a los responsables a evaluar la eficacia de dichos comités.

El Presidente de cada comité debe ser un consejero independiente y no ejecutivo.

Principios de gobierno corporativo para bancos, Basilea, 2015.



4 Tipos de Comités



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Tener Directores realmente independientes y profesionales y diversos Comités al interior del Directorio para tratar los temas mas relevantes (Auditoria, Nombramiento y Compensaciones, etc.).”

(Segmento Banca)

“Conformación del Directorio y de sus comités, así como la gestión de los mismos.”

(Segmento Directores)

“(...) Por otro lado, los Comités son presididos por personas de renombre, que muestran independencia y que generan información abierta y transparente al mercado. La información financiera y de gestión es transmitida de manera oportuna y recurrente al mercado y los directivos se hacen responsable por la transmisión y coherencia de la misma.”

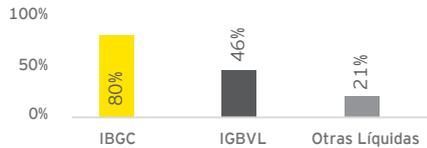
(Segmento Expertos)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

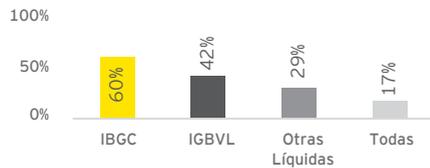
Cuenta con un comité de riesgos



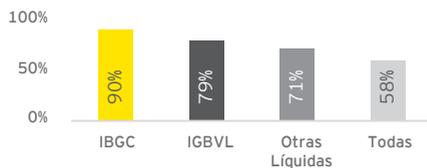
Cuenta con un comité de gobierno corporativo



Cuenta con un comité de nombramientos y retribuciones



Cuenta con un comité de auditoria



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

5 | El Presidente del Directorio

Marco Legal

Presidencia. Salvo disposición contraria del estatuto, el Directorio, en su primera sesión, elige entre sus miembros a un presidente.

Ley General de Sociedades, Artículo 165

Marco de Referencia

Los Lineamientos proponen reforzar las funciones del Presidente del Directorio entre las que destacan como más importantes las siguientes:

- ▶ Asegurar que el Directorio fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la sociedad.
- ▶ Impulsar la acción de gobierno de la sociedad, actuando como enlace entre los accionistas y el Directorio.
- ▶ Coordinar y planificar el funcionamiento del Directorio mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas, la convocatoria de las reuniones, la preparación orden del día de las reuniones (en coordinación con el Ejecutivo Principal, el Secretario del Directorio y los demás Directores), la entrega en tiempo y forma de información a los Directores, presidir las reuniones y manejar los debates, hacer ejecutar los acuerdos del Directorio y el seguimiento de encargos del Directorio, etc.
- ▶ Monitorear la contribución de los Directores y la evaluación anual del Directorio y los Comités.
- ▶ Cierta grado de representación institucional en coordinación con el Ejecutivo Principal.

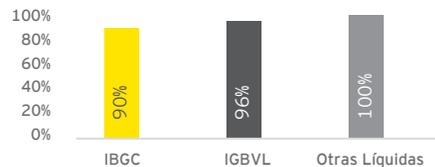
Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo - CAF, 2013

Es responsabilidad del Directorio elegir a su presidente que, entre otras funciones, deberá convocar y organizar las sesiones y liderar el debate durante estas.

En la actualidad, para la gran mayoría (96%) de las empresas con mayor liquidez en el mercado peruano, no se requiere contar con atribuciones adicionales a las de cualquier director para ser elegido presidente.

Adicionalmente, destaca que en el 65% de estas el presidente del Directorio cuenta con voto dirimente en caso se presente un empate en la votación de algún tema particular.

No existen requisitos extra para ser presidente del Directorio



Presidente tiene voto dirimente



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

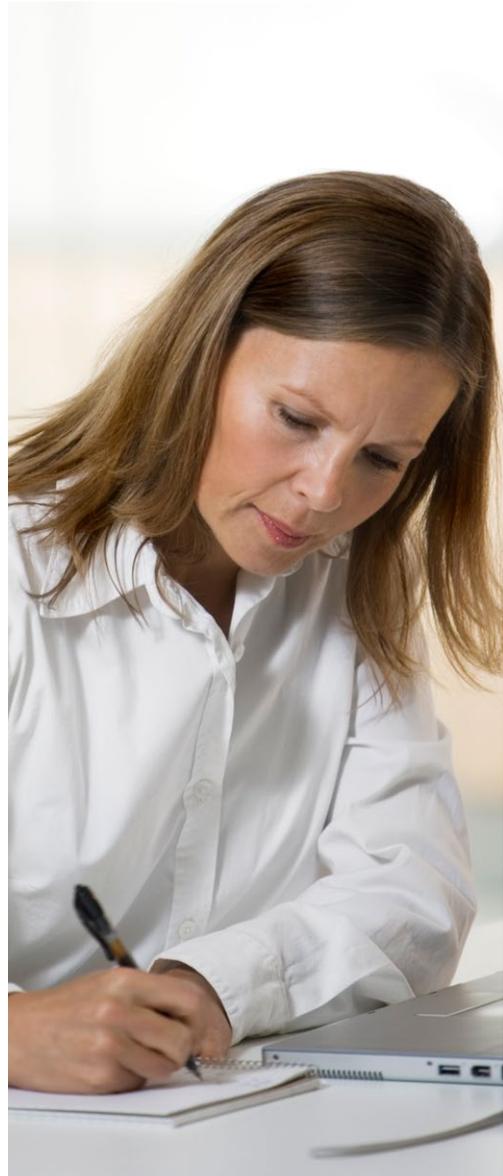
Marco de Referencia

Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo.
Papel del Presidente del Consejo:

El Presidente del Directorio juega un papel fundamental en el funcionamiento adecuado de este órgano. Lidera el Directorio y es responsable de que funcione en general de forma eficaz, incluyendo el mantenimiento de una relación de confianza con los consejeros. El Presidente debe contar con la experiencia, competencias y cualidades personales necesarias a fin de poder asumir sus funciones. Debe asegurar que las decisiones del Directorio se toman de forma sólida y fundada. Debe alentar y fomentar el debate crítico y garantizar que pueden expresarse libremente y debatirse opiniones divergentes en el proceso de toma de decisiones existente. El Presidente debe dedicar suficiente tiempo al ejercicio de sus funciones.

Para promover los mecanismos de control y equilibrio, el Presidente del Directorio debe ser miembro independiente o no ejecutivo. En las jurisdicciones en que el Presidente está autorizado a asumir funciones ejecutivas, el banco debe contar con medidas para mitigar cualquier impacto adverso en los mecanismos de control y equilibrio, por ejemplo, designando un director líder, un director senior independiente o similar, y contar con un mayor número de directores no ejecutivos.

Principios de gobierno corporativo para bancos, Basilea, 2015.





The background of the page is a close-up photograph of a hand holding a pendulum bob. The hand is positioned in the upper right, with fingers gently gripping a thin wire. The pendulum bob is a smooth, dark, spherical object that reflects light, creating a bright highlight. The background is blurred, showing what appears to be a wooden surface at the bottom and some indistinct shapes in the upper left.

IV

Dinámica del Directorio

1 | Información previa para el Directorio

Marco Legal

Información y funciones. Cada director tiene el derecho a ser informado por la gerencia de todo lo relacionado con la marcha de la sociedad. Este derecho debe ser ejercido en el seno del Directorio y de manera de no afectar la gestión social.

Ley General de Sociedades, Artículo 173

Marco de Referencia

(...) la convocatoria del mismo debe acompañarse de los documentos o la información suficiente, con el fin de que los Directores puedan tomar sus decisiones de manera razonada y justificada.

En este sentido, el Presidente del Directorio debe asumir la responsabilidad de que los Directores reciban la información con antelación suficiente y que la información sea útil, por lo que en el juego de documentos que se entrega a los Directores debe primar la calidad frente a la cantidad.

Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo - CAF, 2013

Para asegurar que el intercambio de puntos de vista durante las sesiones del Directorio realmente agreguen valor y que se tomen decisiones informadas y adecuadas, se debe asegurar que la información que sustenta los puntos de la agenda de cada reunión sea enviada con la debida anticipación y suficiencia a los miembros del Directorio.



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

"La alta gerencia no provee de información adecuada al Directorio y los miembros de este no actúan profesionalmente sino en intereses personales o devolviendo favores. Los accionistas minoritarios no son tratados en forma igualitaria." (Segmento Banca)

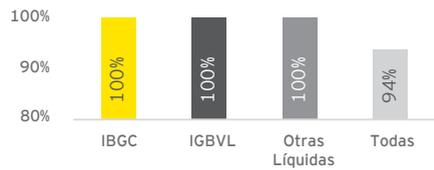
Opinión de un encuestado, La Voz del Mercado 2015



Una de cada dos de las empresas con mayor liquidez en el mercado peruano, envía a sus directores la información confidencial para las sesiones del Directorio con más de cinco días de anticipación. Por otro lado, para la información no confidencial el plazo varía entre tres y cinco días de anticipación.

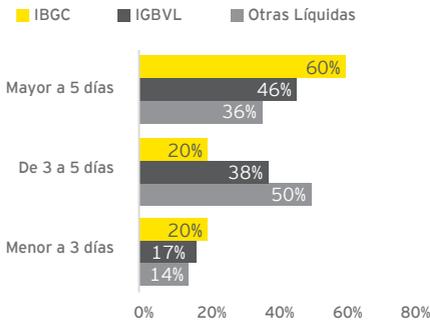
El tiempo promedio de anticipación que la información se pone en disposición de los directores en cada segmento definido es:

Gerencia general es responsable de la entrega de información al Directorio

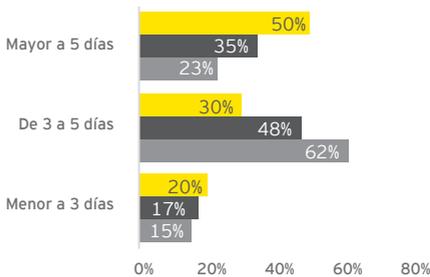


Fuente: La Voz de la Empresa 2015

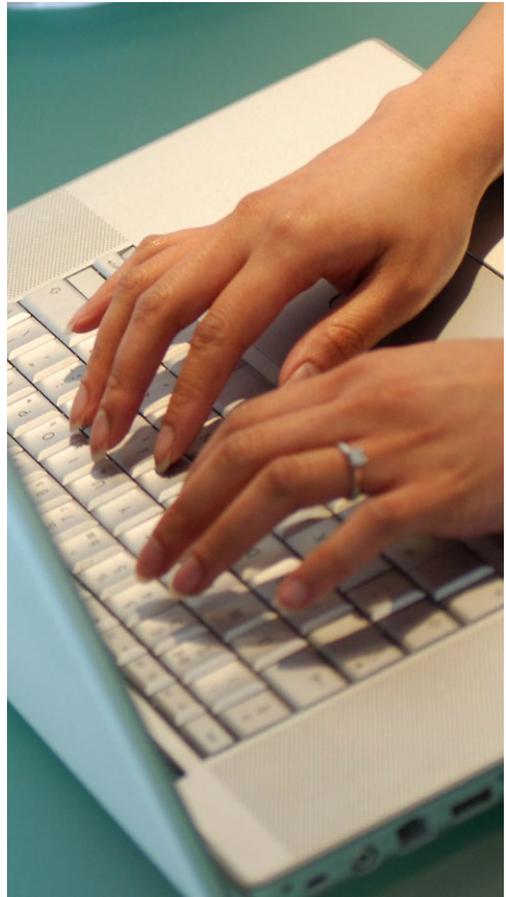
Información confidencial



Información no confidencial



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



2 | Sesiones del Directorio

Marco Legal

Convocatoria. El presidente, o quien haga sus veces, debe convocar al Directorio en los plazos u oportunidades que señale el estatuto y cada vez que lo juzgue necesario para el interés social, o cuando lo solicite cualquier director o el gerente general. Si el presidente no efectúa la convocatoria dentro de los diez días siguientes o en la oportunidad prevista en la solicitud, la convocatoria la hará cualquiera de los directores.

La convocatoria se efectúa en la forma que señale el estatuto y, en su defecto, mediante esquelas con cargo de recepción, y con una anticipación no menor de tres días a la fecha señalada para la reunión. La convocatoria debe expresar claramente el lugar, día y hora de la reunión y los asuntos a tratar; empero, cualquier director puede someter a la consideración del Directorio los asuntos que crea de interés para la sociedad.

Se puede prescindir de la convocatoria cuando se reúnen todos los directores y acuerdan por unanimidad sesionar y los asuntos a tratar.

Ley General de Sociedades, Artículo 167



Marco de Referencia

Principio 20. Operatividad del Directorio. La sociedad brinda a sus directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial.

El presidente del Directorio vela para que los directores reciban información suficiente previamente a las sesiones.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

(...) estimamos que para las empresas listadas y entidades financieras, el número de reuniones más razonable debería estar entre ocho (8) y doce (12) reuniones por año, mientras que para las empresas cerradas sin excesiva complejidad, esta cifra podría oscilar entre seis (6) y diez (10) reuniones por año.

Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo - CAF, 2013

Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo. Cultura y valores corporativos

A fin de fomentar una cultura corporativa sólida, el Consejo debe enfatizar «la pauta marcada desde arriba»:

- ▶ Estableciendo y respetando los valores corporativos que crean la expectativa de desempeñar toda actividad de forma legal y ética, y vigilando la observancia de estos valores por parte de la alta dirección y otros empleados.

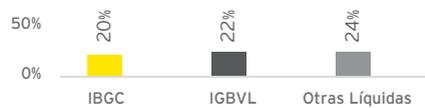
Principios de gobierno corporativo para bancos, Basilea, 2015.



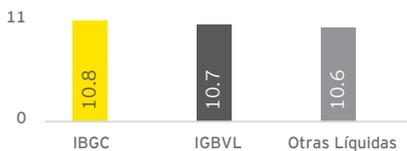
La sesión del Directorio es donde se discuten los principales temas que afectan a la compañía y donde se toman decisiones trascendentales sobre el funcionamiento y desempeño de esta.

Durante el 2014, las empresas más líquidas en el Perú llevaron a cabo, en promedio 11 reuniones de Directorio, de las cuales solo en 22% se prescindió de una convocatoria formal.

Promedio de sesiones en las que se haya prescindido de convocatoria



Número promedio de sesiones realizadas



Sociedad brinda a sus directores canales para participar eficazmente de las sesiones inclusive de manera no presencial



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

3 | Liderazgo de la sesión y directores alternos

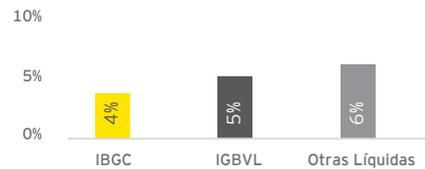
Las sesiones del Directorio son lideradas por su presidente y en caso este no asista preside el vicepresidente, si este hubiera sido elegido, u otro miembro del Directorio.

Las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo recomiendan que no existan directores alternos. Sin embargo, aún existen empresas donde su nombramiento es usual.

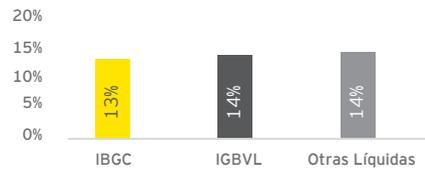
Solo en el 5% de las sesiones de Directorio del 2014, de las empresas con mayor liquidez en el mercado local, no asistió su presidente.

Además, en el 14% de dichas sesiones participaron directores alternos y hasta 18% de la totalidad de los directores de este segmento fueron representados en al menos una oportunidad.

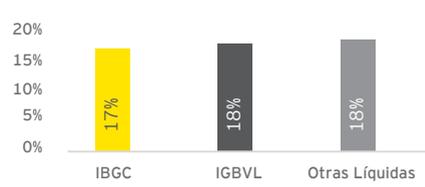
Sesiones en las que no asistió el presidente del Directorio



Sesiones donde uno o más directores fueron representados por alternos



Directores titulares que fueron representados en al menos una oportunidad



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

“Directores que no conocen su rol y que responden únicamente al interés del accionista mayoritario y no al del la empresa y su entorno.”
(Segmento Expertos)

Opinión de un encuestado, La Voz del Mercado 2015

4 | Rol de la Gerencia

Marco Legal

Responsabilidad. El gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros, por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.

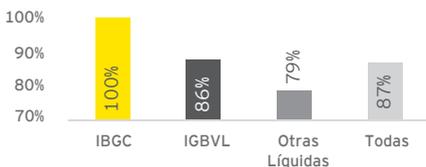
El gerente es particularmente responsable por: (...) 9. El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general y del Directorio.

Ley General de Sociedades, Artículo 190

Mientras que el rol del Directorio es la delimitación y la supervisión de la estrategia corporativa, el rol de la Gerencia se centra en su ejecución. Es fundamental para una empresa haber definido claramente cual es el rol de cada uno de estos órganos y asegurar que su relación haga más eficiente el funcionamiento del negocio.

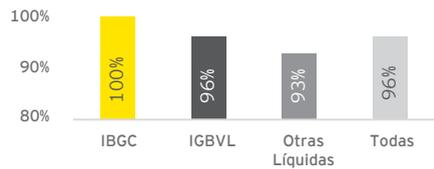
Entre las empresas más líquidas del mercado peruano, el 88% ha definido una política de delimitación de funciones entre el Directorio y la Gerencia.

La sociedad cuenta con una política de delimitación de funciones entre Directorio y Gerencia



Fuente: La Voz de la Empresa 2015

Gerencia cuenta con autonomía para desarrollar sus funciones



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **menos desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

"(...) inexperienced family members in the management; CEO and Chairman are the same, among others."
(Segmento Bolsa y Agentes)

"Mala forma en que nombran a los directores y la relación de estos con la gerencia."
(Segmento Directores)

¿Cuál es su percepción respecto a cómo las siguientes empresas **gestionan** su estrategia de negocio?

"En las empresas seleccionadas como 'muy bueno' y 'bueno' se percibe un claro vínculo entre la toma de decisiones estratégicas tomadas en el Directorio y la ejecución de las Gerencias correspondientes."
(Segmento Banca)

Opiniones de encuestados, La Voz del Mercado 2015

5 | Relación con la Gerencia

Marco de Referencia

Principio 24. Funciones de la Alta Gerencia. Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política clara de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas.

La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control. La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio.

La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso que no exista una Gerencia de Riesgos, así como de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio y a sus directores para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad.

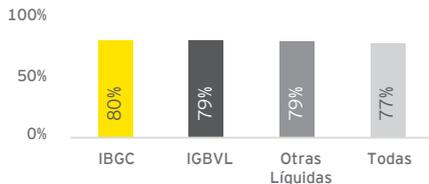
El Directorio evalúa, con periodicidad anual, el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueba el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia. La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos.

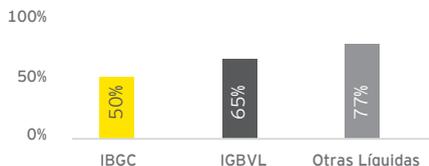
Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

Mientras que el 79% de las empresas más líquidas señaló que evalúa el desempeño de las gerencias anualmente, solo el 65% de estas afirmó haberlo hecho en el último año.

Directorio evalúa anualmente desempeño de la gerencia general



El Directorio evaluó el desempeño de la gerencia general durante el ejercicio



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



6 Evaluación de los miembros del Directorio

Marco de Referencia

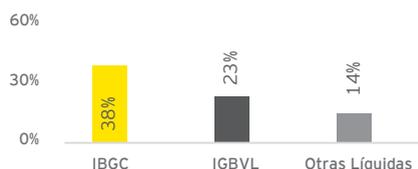
Principio 20. Operatividad del Directorio. El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, SMV, 2013

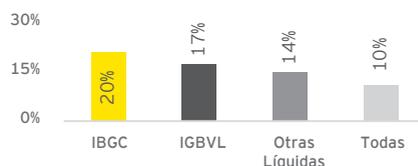
El 46% de las empresas más líquidas del mercado de capitales peruano asegura que evalúa al menos una vez al año el desempeño de su Directorio. A pesar de esto, solo el 39% de estas empresas con mayor liquidez aseguran haber evaluado a su Directorio como órgano colegiado durante el último año y solo el 23% a los miembros del Directorio individualmente.

Además, solo el 17% de este segmento alterna la metodología de autoevaluación con una evaluación realizada por externos.

Se ha evaluado a los miembros del Directorio individualmente

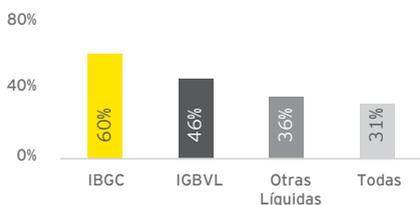


Se alterna metodología de autoevaluación con evaluación realizada por externos

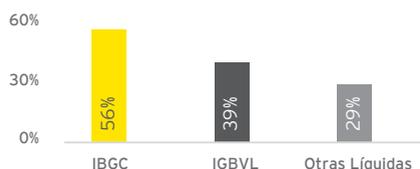


Fuente: La Voz de la Empresa 2015

Directorio evalúa una vez al año su desempeño



Se ha evaluado al Directorio como órgano colegiado



Fuente: La Voz de la Empresa 2015



Habla el mercado

Pensando en aquella empresa que Ud. considera la **más desarrollada** en términos de Gobierno Corporativo, indique por favor cuáles son los principales hechos que soportarían su opinión:

"(...) Adecuado proceso de autodiagnóstico del desempeño del Directorio."
(Segmento Inversionista Institucional)

Opinión de un encuestado, La Voz del Mercado 2015



The background of the page is a photograph of a person in a dark pinstriped suit jacket. Their hand is visible, with the index finger pointing towards the left side of the page. Below the hand, a black pen lies on a white document with some faint, illegible text. A dark horizontal bar with a thin yellow vertical line on its left side is overlaid on the image, containing the section header.

Fuentes y Términos

Fuentes de investigación

Marcos de Referencia

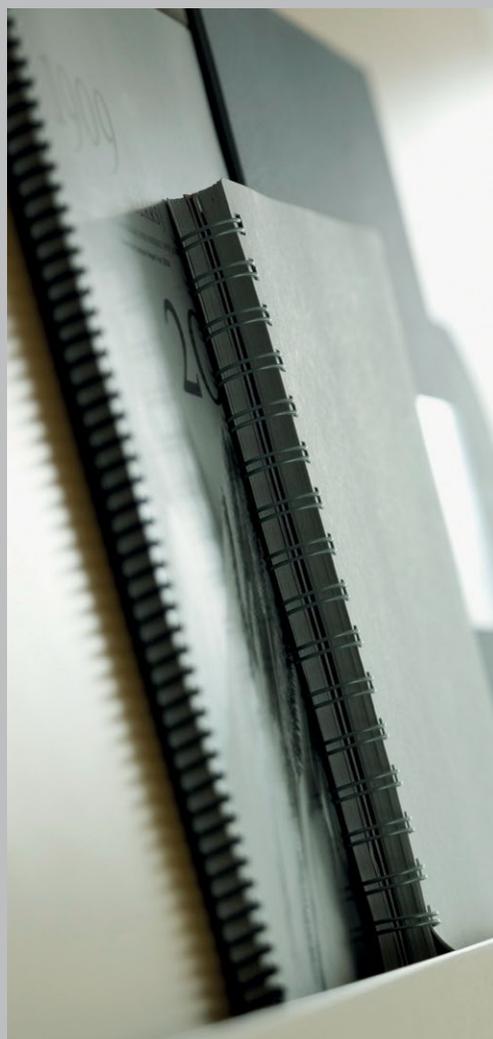
- ▶ OECD, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Publicado en 2015.
- ▶ Basilea, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Principios de gobierno corporativo para bancos*. Publicado en 2015.
- ▶ CAF, Corporación Andina de Fomento (ahora Banco de Desarrollo de América Latina), *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Publicado en 2013.
- ▶ SMV, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Publicado en 2013.
- ▶ IFC, Corporación Financiera Internacional, *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*. Publicado en 2010.

Marcos Legales

- ▶ Ley General de Sociedades, Nro. 26887 de 1997.
- ▶ Código Penal, Decreto Legislativo Nro. 635 de 1991.
- ▶ Ley que promueve las emisiones de valores mobiliarios y fortalece el mercado de capitales, Nro. 29720 de 2011.
- ▶ Texto Unico Ordenado (TUO) de la Ley del Mercado de Valores. Decreto Supremo N° 0093-2002. Publicado en 2002.
- ▶ Superintendencia Mercado de Valores (SMV). Reportes sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas del ejercicio 2014 presentados por los emisores a la SMV, según Resolución SMV N° 012-2014- SMV/01, de junio del 2014 y publicada en la página web de la SMV. Fecha de revisión: noviembre 2015.

Estudios de EY

- ▶ La Voz del Mercado 2015 de EY y la BVL.
- ▶ La Voz de la Empresa 2015.

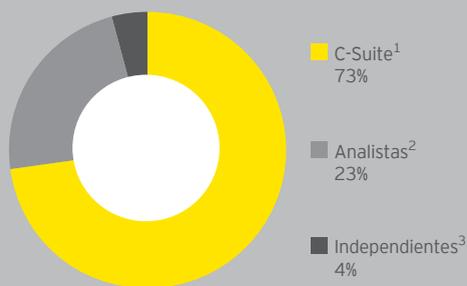


Estudio La Voz del Mercado 2015 de EY y la BVL



Encuesta a 405 de los principales actores del mercado de capitales peruano, realizada por EY con la Bolsa de Valores de Lima.

Cargos



1. CEO, CFO, CIO, COO, VP, Country Manager, Director, Gerente Portafolio, Gerente de primera línea, Editor, Socio.

2. Analista, trader, mandos medios (subgerente, jefatura)

3. Independientes: Consultor, periodista, abogado.



Fecha de la encuesta:
27 de mayo al 17 de junio

Margen de error: +/- 4.84%
R² del modelo de gobierno corporativo: 77%

Segmentos de encuestados	2015
Inversionistas institucionales	26%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ AFPs ▸ Family Office ▸ Fondo de Inversión ▸ Seguros ▸ Tesorería 	
Bolsa y Agentes	22%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Agentes de Bolsa ▸ Clasificadoras de Riesgos ▸ Entidades de Research 	
Banca	25%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Banca Comercial ▸ Banca de Inversión ▸ Banca Internacional ▸ Banca de Desarrollo 	
Reguladores	5%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Autoridades ▸ Periodistas de Negocios 	
Expertos	14%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Empresas/estudios consultores ▸ Representantes de Asociaciones Gremiales ▸ Académicos 	
Directores Emisores (no financieros)	8%
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Presidentes, VP y Directores 	
Total	100%
Total encuestas efectivas	405

Estudio La Voz de la Empresa 2015 de EY



Estudio que analiza y sistematiza los reportes de las 210 empresas que reportan a la Superintendencia del Mercado de Valores su nivel de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas al cierre del 2014, según información de la Superintendencia Adjunta de Investigación y Desarrollo de la SMV.

La muestra incluye las siguientes empresas en las distintas categorías definidas para el análisis:

IBGC - Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL (en orden alfabético)

1. Alicorp
2. Credicorp LTD
3. BBVA Banco Continental
4. Buenaventura
5. Cementos Pacasmayo
6. Edegel
7. Ferreycorp
8. Graña y Montero
9. Milpo
10. Refinería la Pampilla

Otras Líquidas (en orden alfabético)

1. Aceros Arequipa
2. Atacocha
3. Backus y Johnston
4. Casagrande
5. Cerro Verde
6. Edelnor
7. Intercorp Financial Services
8. InRetail Perú Corp.
9. Luz del Sur
10. Minsur
11. SiderPerú
12. Southern Copper Corporation
13. Unión Andina de Cementos
14. Volcan

IGBVL - Índice General de la Bolsa de Valores de Lima (en orden alfabético)

1. Aceros Arequipa
2. Alicorp
3. Atacocha
4. Backus y Johnston
5. Credicorp LTD
6. BBVA Banco Continental
7. Buenaventura
8. Casagrande
9. Cementos Pacasmayo
10. Cerro Verde
11. Edegel
12. Edelnor
13. Ferreycorp
14. Graña y Montero
15. Intercorp Financial Services
16. InRetail Perú Corp.
17. Luz del Sur
18. Milpo
19. Minsur
20. Refinería la Pampilla
21. SiderPerú
22. Southern Copper Corporation
23. Unión Andina de Cementos
24. Volcan

Todas

Información sobre las 210 empresas que reportaron su nivel de cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo para el ejercicio 2014, según información de la Superintendencia Adjunta de Investigación y Desarrollo de la SMV.

Glosario de términos

- ▶ **Basilea:** es un conjunto integral de reformas elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario.
- ▶ **BVL:** Bolsa de Valores de Lima.
- ▶ **CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina (antes Corporación Andina de Fomento).
- ▶ **Comité del Directorio:** grupo menor de directores, constituido por el Directorio, para actuar como órgano de apoyo, con capacidad de presentar propuestas al Directorio y, eventualmente, ejercer por delegación ciertas funciones. Pueden ser temporales o permanentes.
- ▶ **Director:** Persona física o jurídica elegida por la Junta General de Accionistas para actuar como administrador de la sociedad en calidad de miembro del Directorio.
- ▶ **Directorio:** órgano colegiado de administración de la empresa, conformado por individuos elegidos por los accionistas para que fijen la estrategia y supervisen la administración de la empresa, definan la visión y la misión corporativa además de elegir al gerente general y fijar los objetivos a largo plazo de la empresa.
- ▶ **Estudio La Voz del Mercado:** encuesta anual realizada por EY con la BVL que brinda una clara visión de cómo los especialistas del mercado de valores percibieron durante el 2014 y 2015, la calidad del Gobierno Corporativo de las principales empresas en el mercado de capitales peruano.
- ▶ **Estudio La Voz de la Empresa 2015:** estudio realizado por EY que resume los reportes presentados a la SMV por parte de las principales empresas en el mercado de capitales peruanos sobre la calidad de su gobierno corporativo al cierre del 2014.
- ▶ **Free Float:** Sumatoria de aquellas acciones en poder de comitentes con una participación menor o igual al 1% de las acciones en circulación del respectivo valor.
- ▶ **G20:** bloque formado por los países más industrializados, los países con las principales economías emergentes de todas las regiones del mundo y la Unión Europea. Sirve de foro de cooperación y consultas entre los países en temas relacionados con el sistema financiero internacional. Estudia, revisa y promueve discusiones sobre temas relacionados con los países industrializados y las economías emergentes de forma de mantener la estabilidad



financiera internacional, y encargarse de temas que estén más allá del ámbito de acción de otras organizaciones de menor jerarquía. Sus miembros son los ministros de finanzas y gobernadores de los bancos centrales de 19 países (Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Corea del Sur, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos) y la Unión Europea, representada por la Presidencia rotatoria del Consejo y el Banco Central Europeo.

- ▶ **IBGC**, Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL: es un índice estadístico que tiene como objeto reflejar el comportamiento de los precios de las 10 acciones listadas caracterizadas por adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo, entre las empresas de mayor liquidez.
- ▶ **IGBVL**, Índice General de la BVL: es un indicador que mide el comportamiento del mercado bursátil y sirve para establecer comparaciones respecto de los rendimientos alcanzados por los diversos sectores (industrial, bancario, agrario, minero, de servicios públicos, etc.) participantes en la BVL, en un determinado período de tiempo. Se determina a partir de una cartera formada por las acciones más significativas de la negociación bursátil, seleccionadas con base en su frecuencia

de negociación, monto de negociación y número de operaciones. A partir de la segunda mitad del 2014, el nombre del índice cambió a SP/BVL PERU GEN.

- ▶ **OECD**: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés)
- ▶ **Otras Líquidas**: empresas del IGBVL excluyendo a aquellos que participaron en el Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC).
- ▶ **SMV**: Superintendencia del Mercado de Valores.
- ▶ **SP/BVL PERU GEN**: nombre que adquiere el IGBVL en la segunda mitad del 2014, al formalizarse la alianza entre la BVL y la calificadora de riesgos Standard and Poor's para. El S&P/BVL Perú General sigue la historia del antiguo IGBVL, manteniendo la base 30 de diciembre de 1991 = 100. Sin embargo, a partir del 4 de octubre del 2015 es un índice de capitalización del free float.
- ▶ **Todas**: las 210 empresas que presentan reportes de nivel de cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo a la SMV, según información proporcionada por la Superintendencia Adjunta de Investigación y Desarrollo de la SMV.



Equipo de Gobierno Corporativo



Beatriz Boza

Socia de Gobierno Corporativo
y Sostenibilidad

beatriz.boza@pe.ey.com

T. +51 1 411 2108



Marco Antonio Zaldívar

Socio de Riesgos y Asuntos
Regulatorios

marco-antonio.zaldivar@pe.ey.com

T. +51 1 411 4450



Numa Arellano

Socio de Consultoría

numa.arellano@pe.ey.com

T. +51 1 411 4428



Renato Urdaneta

Socio de Consultoría

renato.urdaneta@pe.ey.com

T. +51 1 411 4438



Ítalo Carrano

Socio del Area Tax & Legal Service

italo.carrano@pe.ey.com

T. +51 1 411 2217



Augusto Barrios

Senior de Gobierno Corporativo
y Sostenibilidad

augusto.barrios@pe.ey.com

T. +51 1 411 4444 Ext. 13515



Aracelli Paulino

Senior de Gobierno Corporativo
y Sostenibilidad

aracelli.paulino@pe.ey.com

T. +51 1 411 4444 Ext. 13240

EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaúnde N° 171,
San Isidro - Lima, Perú
Telf: +51 1 411 4444

Región Sur - Arequipa

Av. Bolognesi N° 407, Yanahuara -
Arequipa, Perú
Telf: +51 54 484 470

Región Norte - Chiclayo

Av. Santa Victoria N° 612 Urb. Santa Victoria -
Chiclayo, Perú
Telf: +51 74 227 424 / +51 74 227 421

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite
ey.com/PE

© 2016 EY
All Rights Reserved.



EY PERU LIBRARY

Descarga gratis nuestras
publicaciones y guías en:
ey.com/PE/EYPeruLibrary

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 /EYPeru

 perspectivasperu.ey.com

ey.com/PE

