



Junta General de Accionistas

Desde la perspectiva del accionista

Desde la perspectiva del accionista

Junta General de Accionistas

Introducción

El accionista es la célula básica de una empresa, y -con ello- lo es también de la actividad económica del país. Ocuparse de sus derechos es, entonces, de orden prioritario en la larga lista de asuntos que se pueden poner sobre la mesa cuando se piensa en cómo dinamizar la actividad económica. Los derechos del accionista son siempre abordados por la legislación societaria de los países y también por los principios de Buen Gobierno Corporativo generalmente considerados líderes en el mundo. Sin embargo, aun cuando estas fuentes de conocimiento nos dan una buena idea de “qué” se debe hacer, el camino para lograr los objetivos que se buscan, es decir, el “cómo”, deja todavía espacio para la interpretación. Este estudio busca proactivamente abordar este tema, con un enfoque basado en el desarrollo de los “porqués”.

Al pensar en los derechos de los accionistas, se tiene la tendencia de encasillar este asunto en una categoría mental llamada “requerimientos normativos”, quizás por el aparentemente vasto abordaje que sobre estos hace la ley. Además, se tiene la percepción -quizás comprensible- de que las empresas siempre cumplen la ley, o por lo menos se esfuerzan en hacerlo. De cualquier forma, cuando se piensa en fortalecer el gobierno corporativo, los temas legales no son el foco, pues lo que se busca es exceder la ley; es decir “ir más allá”.

Cuando se piensa en Buen Gobierno Corporativo, muchos temas vienen a la mente, pero -en nuestro medio- no siempre se piensa en los derechos de los accionistas, especialmente de los minoritarios, porque inconscientemente se da por hecho que este es un asunto bien controlado. Quizá esta presunción sea cierta; sin embargo, si realmente queremos “ir más allá”, el ejercicio de autocrítica es fundamental, y si la línea base de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo es el buen trato a los accionistas, este debe ser objeto de reflexión.

Ahora bien, ¿se satisfacen plenamente los derechos de los accionistas solo cumpliendo cabalmente la ley? Para nosotros en EY, la respuesta es “no necesariamente”. Cumplir con la ley debe ser siempre el precepto base, pero no la máxima aspiración. Para entender esta posición, podemos reflexionar sobre dos ejemplos concretos y frecuentes.

- ▶ Una empresa ¿cumple con proveer al accionista información útil para su toma de decisiones, si únicamente pone a disposición de aquel, físicamente en su local institucional y virtualmente en el portal web de la SMV, la información que soporta los puntos de agenda que serán desarrollados en la junta? Aun cuando, al hacerlo, estarían cumpliendo con la ley; “ir más allá” en el ejercicio de informar al accionista requiere de un esfuerzo proactivo de asegurarse de que este reciba, de manera efectiva, la información que necesita para su preparación para la junta,

| Línea de tiempo promedio de una Junta General de Accionistas



que esta información le sea entregada de forma completa y oportuna, que sea consistente y se presente de manera comprensible, para facilitar su entendimiento. Solo así se puede decir que la empresa está generando las condiciones necesarias para que el accionista esté apropiadamente informado.

- ▶ Por otro lado, una empresa no debe basar su convicción de que se está garantizando a los accionistas su derecho de participación en las decisiones societarias, en el hecho de que -durante el desarrollo de la junta- se les conceda la palabra a quienes deseen expresar su opinión. Para garantizar plenamente este derecho, lo esencial es lograr que ningún accionista se pueda privar a sí mismo de hacerlo, como consecuencia de actitudes o estilos desacertados de quienes dirigen la junta. "Ir más allá", en este caso, implica no basar el análisis en quienes expresan su opinión, sino -por el contrario- enfocarlo en quienes aún no lo hacen.

El cuidado del accionista es un asunto que atañe a todo tipo de empresas, sin distinciones de tamaño, naturaleza ni estructura societaria. Por ejemplo, los problemas de asimetría de información, que típicamente son atribuibles a las grandes corporaciones públicas, también pueden encontrarse, aunque en menor escala, en empresas familiares.

Este estudio se ocupa de la forma en la que se pueden desarrollar las juntas generales de accionistas para maximizar su valor, el cual puede medirse en función de su capacidad para satisfacer los derechos de los accionistas minoritarios, pues en ellas se ejercen los más importantes.

Una buena forma de evaluar cuán bien se atiende el derecho de alguien es hacerlo desde su propia perspectiva; por esa razón, ese fue el enfoque elegido para realizar este estudio, que tiene por objeto contribuir con la revitalización del rol que la Junta General de Accionistas tiene en el Buen Gobierno Corporativo de las empresas. El resultado final se encuentra en las siguientes páginas que proveen al lector de:

- ▶ Un ejercicio de análisis conceptual sobre los derechos del accionista que se deben atender durante el desarrollo de la junta, orientado a evaluar cómo hacerlo de manera apropiada y por qué.
- ▶ Una revisión comparativa de las prácticas que empresas representativas del empresariado peruano tienen para atender estos asuntos.

Este estudio se basa en la observación de las Juntas Obligatorias Anuales de Accionistas correspondientes al año 2016 de 19 empresas listadas en bolsa, líquidas y con accionariado diluido.

Abordamos el análisis de estas juntas a través de la revisión de los procesos administrados en ellas, pues esta perspectiva facilita la evaluación de su capacidad para satisfacer apropiadamente los derechos que son objeto de revisión durante el desarrollo de esta.

Con la finalidad de destacar el pleno ejercicio de los derechos de los accionistas durante el proceso de celebración de la junta, a continuación enumeramos esos cinco derechos y los cinco procesos correspondientes:

Derechos de los accionistas vinculados a la JGA	Procesos de la junta
1. Información útil para la toma de decisiones	Información al accionista
2. Tener voz y voto	Ambiente de participación
3. Igualdad de trato	Dirección de la junta
4. Ejercicio del derecho de propiedad	Control de asistencia
5. Accesibilidad a la junta	Infraestructura

Con esta entrega confirmamos, una vez más, el compromiso de EY con el fomento de las buenas prácticas empresariales, con el objetivo de construir un mundo mejor.



Contenido

Introducción	4
Resumen ejecutivo	8
Procesos de la JGA	
I Información al accionista	14
► Integridad	
► Oportunidad	
► Consistencia	
► Comprensibilidad	
II Ambiente Inclusivo	30
► Fomento de la participación	
► Cercanía	
► Antesala	
III Dirección de la JGA	42
► Autoridad	
► Orden	
► Uso del tiempo	
IV Control de asistencia a la JGA	52
► Derecho de participación	
► <i>Quorum</i> y mayorías	
V Infraestructura	60
► Accesibilidad	
► Seguridad	
► Facilidades	
Marco metodológico	68
► Metodología	
► Perfil de las empresas evaluadas	
► Fuentes	
Equipo de Gobierno Corporativo	74

Resumen ejecutivo: Prácticas destacadas

Tomando en cuenta cada uno de los cinco procesos que viabilizan los derechos de los accionistas, a continuación se muestra un resumen de los aspectos más representativos que caracterizaron a las Juntas Generales de Accionistas que fueron revisadas para propósitos de nuestro estudio.

1 Información al accionista

La información concerniente a la JGA puede ser clasificada en tres categorías, en función del momento en el que esta es puesta a disposición de los accionistas:

1.1 Junto con la convocatoria

Práctica común: Entregar al accionista la información que sustenta los puntos de agenda

El total de las empresas que participaron de este estudio pusieron a disposición de los accionistas, junto con la convocatoria, toda la información que debe ser obligatoriamente reportada según los requerimientos legales (Memoria Anual, Estados Financieros, informe de Buen Gobierno Corporativo). Esta información fue publicada en su página web corporativa y en el portal de la Superintendencia de Mercado de Valores.

Práctica destacada: Entregar información completa y las propuestas del directorio

Una de cada 2 empresas (53%) tuvo la buena práctica de asegurarse no solo de poner a disposición del accionista la información obligatoria, sino además, publicar la información que soporta cada punto de la agenda; es decir, de no dejar un punto desatendido. Además, comunicó a los accionistas las propuestas del Directorio por cada asunto que sería abordado en la junta.

- ▶ En promedio, la información entregada cubrió el 55% de los puntos de agenda.
- ▶ La elección del Directorio es el punto de agenda sobre el cual se entrega menos información. Solo el 25% de las empresas que abordaron este punto entregó a los accionistas, previamente, información sobre los candidatos.

1.2 Previo al ingreso de la junta

Práctica común: Entregar información física al accionista antes del inicio de la junta

Generalmente, las empresas entregan a los accionistas, previo a su ingreso a la sala, información impresa que soporta el desarrollo de los puntos de agenda, con la finalidad de que esta les facilite el seguimiento de las exposiciones.

Práctica destacada: Clasificar y ordenar la información que se entrega al accionista.

Un grupo de empresas no solo entregó físicamente la información que sustentaba los puntos de agenda, sino que además se preocupó de hacerlo de manera consolidada en un único file, clasificado y ordenado en función del orden del día, y apartado con separadores para facilitarle al accionista la rápida identificación de la información que soportaba cada punto de la presentación.

1.3 Durante la JGA

Práctica común: Utilizar herramientas audiovisuales para el soporte de las exposiciones

Los responsables de la dirección de la junta de la mayoría de las empresas (84%), en lugar de limitarse a leer la carta del Presidente, utilizaron herramientas audiovisuales para soportar su exposición, con el objetivo de que la información sea comunicada de manera clara y sucinta al accionista.

Práctica destacada: Emplear un lenguaje sencillo durante el desarrollo de la junta

En adición a la práctica mencionada, algunas empresas tuvieron el cuidado de usar un lenguaje sencillo, descargado de tecnicismos

y términos complejos, en la presentación de información al accionista, con la finalidad de que esta sea de más fácil comprensión.

Puntos de agenda más abordados

- ▶ Aprobación de la gestión social
- ▶ Designación de auditores
- ▶ Aplicación de resultados
- ▶ Elección del directorio

2 Ambiente inclusivo

Para proveerle a los accionistas de las condiciones suficientes para el ejercicio efectivo de su derecho de participación, las empresas deben garantizar que exista un ambiente propicio para el libre y ordenado intercambio de ideas durante el desarrollo de la junta. Una condición necesaria para lograrlo es el desarrollo de un vínculo de cercanía entre quienes dirigen la junta y los accionistas que asisten a ella, con la finalidad de que ninguno pueda ver limitado el ejercicio de su derecho de participación, sino que por el contrario, sienta que este será siempre apreciado.

2.1 Antesala

Práctica común: Instalar una antesala para facilitar la interacción de los accionistas

La mayoría de la empresas (68%) tuvieron la práctica de desarrollar una antesala, en la que los accionistas tuvieron oportunidad de compartir un espacio de confraternidad entre ellos mismos y con algunos de los directivos de la junta.

Práctica destacada: La antesala contó con la participación activa de la Alta Gerencia y los miembros del Directorio

La gran mayoría de las empresas se contó con la participación activa de otros miembros del Directorio y gerentes de línea que agregaron valor al desarrollo de la antesala. En 85% de los casos fue liderada por su Presidente.

2.2 Fomento de participación

Práctica común: Escuchar las intervenciones de los asistentes y responder sus preguntas

El Presidente de la junta concede el uso de la palabra cuando alguien lo solicita y atiende cordialmente las preguntas que le formulan.

Duración de la Junta (Promedio)

- ▶ Promedio: 1h 15' minutos
- ▶ Mínimo : 29' minutos
- ▶ Máximo : 2h 53' minutos

Puntualidad

- ▶ 69% comienzan de manera puntual.
- ▶ Las que no lo hicieron, tardaron en promedio 12 minutos en iniciar la junta.

Práctica destacada: Fomentar la participación de todos los accionistas

En una proporción menor de empresas, los directivos de la junta mostraron, además de una actitud tolerante, su preocupación por fomentar la participación de los accionistas para que sus opiniones y consultas puedan ser expresadas con total libertad.

En promedio, los accionistas realizaron un total de 10 preguntas durante el desarrollo de una junta, con la finalidad de profundizar el entendimiento de los asuntos abordados en el orden del día. La cantidad máxima de preguntas realizadas en una junta fue de 37, cifra que refleja el cuidado de la empresa por el fomento de la libre participación de sus accionistas. La mayoría de preguntas (59%) en promedio, estuvo referida al punto de agenda "aprobación de la gestión social".

3 Dirección de la junta

Este proceso está referido al ejercicio de la autoridad por parte de quienes presiden la junta, de manera que la sesión se conduzca de forma ordenada.

Práctica común: La Junta General de Accionistas fue dirigida con imparcialidad

En la mayoría de empresas evaluadas, las personas designadas como responsables de dirigir la sesión mostraron una actitud imparcial en el ejercicio de su autoridad para que la junta pueda ser desarrollada de manera justa y los accionistas tengan la misma oportunidad de ejercer su derecho, en sentido amplio, de participación.

- ▶ 90% presididas por el Presidente del Directorio.
- ▶ 10% por el CEO o VP de Asuntos Corporativos.

Práctica destacada: El Presidente administró adecuadamente situaciones de conflicto

Algunas empresas destacaron por la capacidad que mostró su Presidente para administrar situaciones de conflicto cuando el ambiente de la junta se volvió muy tenso en el desarrollo de un punto de agenda. El trato respetuoso y cordial hacia las partes, la ecuanimidad y capacidad de persuasión facilitaron el logro de acuerdos al costo más eficiente posible.

4 Control de Asistencia

La asistencia de los accionistas a la junta debe constar en un registro físico o virtual para cumplir con los requerimientos legales pertinentes y, aun más importante, garantizar el derecho de participación de los propietarios de la empresa. En esta sección encontramos dos atributos fundamentales:

4.1 Derecho de participación

Práctica común: Implementar un control de asistencia al ingreso a la junta

La mayoría (90%) de las empresas implementan un control de asistencia con el fin de identificar a los asistentes y verificar la legitimidad del derecho de los accionistas que asisten a la junta.

Práctica destacada: Proyectar quorum de asistencia

Una de las empresas que conforman la muestra implementa un sistema electrónico que permite realizar un control de asistencia certero, y además, contabilizar la proporción de acciones suscritas con derecho a voto que se encuentran presentes en la sesión. Esta información es proyectada dentro de la sala para que los asistentes se encuentren informados y, al mismo tiempo, se pueda determinar de forma confiable el cómputo mínimo requerido para la instalación de la junta.

4.2 Quorum y mayorías

Práctica común: Instalación en primera convocatoria con alto porcentaje de convocatoria

El total de empresas evaluadas tuvieron una alta capacidad de convocatoria, por lo que todas las juntas fueron instaladas en primera convocatoria con un promedio de *quorum* muy elevado (87%).

Quorum y asistencia

- ▶ Quorum promedio: 87%.
- ▶ Asistencia promedio: 33 personas.
- ▶ Asistencia máxima: 70 personas.

Adopción de acuerdos

- ▶ 64% de los puntos de agenda fueron aprobados por votación a mano alzada.
- ▶ 60% de las deliberaciones en la política de dividendos se adoptaron por votación nominal.

Práctica destacada: Alcanzar un alto *quorum* en empresas sin accionista controlador

Una empresa de la muestra alcanzó un *quorum* de instalación de 92%, aun cuando el accionista con mayor proporción accionaria no supera el 25% de las acciones suscritas del capital social lo que denota su proactividad por fomentar la participación de todos sus accionistas.

5 Infraestructura

El proceso referido a la infraestructura pretende brindar un ambiente cómodo para el accionista durante la celebración de la junta. La práctica que destaca está alineada con la capacidad de interconexión para mantener informados a todos los accionistas sobre el desarrollo de la sesión:

5.1 Accesibilidad

Práctica común: La empresa se preocupa por que las instalaciones de la junta sean accesibles
La mayoría de las empresas cuentan con la infraestructura adecuada que permitió la comodidad de los accionistas. Además, esta fue físicamente accesible para evitar mayores contrariedades, lo que permitió una convocatoria relativamente alta.

Práctica destacada: Trasmitir la junta en vivo para quienes no tienen accesibilidad física
El 5% de las empresas evaluadas transmitió la sesión en vivo para que los accionistas que no pudieron asistir se mantuvieran informados a través de un medio virtual que mostrase, en tiempo real, los acontecimientos de la junta.

Esta práctica destacada fue comunicada como hecho de importancia en el portal de la SMV, con anterioridad a la celebración de la junta, para que los accionistas tomasen conocimiento de la posibilidad de asistir -de manera remota- a la Junta General de Accionistas.







INFORMACIÓN AL ACCIONISTA

*Derecho del accionista:
Información útil para la toma de decisiones*

Las empresas deben establecer los medios para facilitar el ejercicio del derecho de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General de Accionistas y durante el desarrollo de la misma [...] teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.

CAF, 2013

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

El Directorio y la Alta Gerencia deben garantizar la existencia de los medios que sean necesarios para proveer al accionista de información útil para la toma de decisiones, en general, acerca de su participación en el capital social y, en particular, con relación a los asuntos que se abordarán en la Junta General de Accionistas.

Para que el desarrollo de este proceso sea considerado óptimo, no basta con cumplir cabalmente la ley, sino además, asegurarse de que se agoten los esfuerzos en la entrega efectiva de información al accionista, aun cuando este no la hubiera solicitado.

Los responsables de la empresa tienen mayor conocimiento sobre la información que resulta útil para la toma de decisiones y, por lo tanto, aquella que debería ser proporcionada a los accionistas, tanto previo a la junta como durante su desarrollo, para que ellos se encuentren debidamente preparados.

En la presente sección presentamos los cuatro atributos que deben estar presentes, al menos, en el proceso de información al accionista.

1. Integridad

Como mínimo, esta debe cubrir, de manera completa y con suficiente nivel de detalle, todos los asuntos que serán abordados como puntos de agenda, con el objetivo de poder otorgar a cada accionista todas las piezas de información que pudieran ser relevantes.

2. Oportunidad

Esta debe ser entregada de manera efectiva al accionista con una anticipación tal que cumpla -como mínimo- con los plazos de ley y además le permita una adecuada lectura y entendimiento.

3. Consistencia

La información que es entregada a los accionistas debe ser coherente con aquella que se presenta durante el desarrollo de la sesión.

4. Comprensibilidad

Los puntos de agenda pueden involucrar contenido técnico y especializado. Por esta razón, la información entregada a los accionistas debe ser presentada de forma didáctica, con el objetivo de facilitar su comprensión, sobre la cual se basarán sus decisiones.



La Voz del
Mercado

La oportuna y completa información previa a la junta que explica las razones de la procedencia de los temas que se someterán (a deliberación durante la junta), ya que al no participar en la administración del negocio existe un desequilibrio con los controladores, salvo materias estratégicas que por reserva deban explicarse en la reunión.

Opinión de un accionista institucional (2015)

Principales hallazgos

A continuación se resumen los resultados de la observación de las juntas obligatorias anuales de accionistas de diecinueve empresas peruanas en relación al proceso de información al accionista:

1

Integridad

La gestión social es lo que más se informa

Todas las empresas evaluadas entregaron al accionista, previo al inicio a la junta, información que soporta el punto de agenda que se refiere a la aprobación de la gestión social. Sin embargo, solo el 53% de ellas lo hicieron, además, por los otros puntos de agenda.

2

Oportunidad

Empresas que entregan información oportuna

Todas las empresas pusieron a disposición de los accionistas información de manera oportuna; no obstante, solo el 47% de empresas cubrieron todos los puntos de agenda.

Entrega de información física al ingreso

El 90% de las empresas entregaron la información de forma física que sustenta el orden del día antes del ingreso a la junta.

3

Consistencia

Se entrega información consistente

En todos los casos observados, la información usada durante el desarrollo de la junta fue la misma que se puso a disposición de los accionistas al momento de comunicar la convocatoria.

4

Comprendibilidad

Alto uso de medios audiovisuales

En el 84% de juntas evaluadas se usaron medios audiovisuales como herramientas para facilitar la comprensión del accionista.

1

Integridad

Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.

OECD, 2004

Principios del Gobierno Corporativo de la OECD

Disponer de información completa sobre los asuntos que atañen a la Junta General es un derecho fundamental de un accionista, y este debe ser garantizado para todos los accionistas por igual.

La empresa debe poner, a disposición de los accionistas, toda la información que sustente, de manera suficiente, los puntos que serán abordados durante la junta. Esta información debe ser presentada de forma explícita y con el nivel de detalle necesario para facilitar un adecuado entendimiento de los accionistas, sobre el cual puedan basar sus decisiones.

Sin embargo, para satisfacer plenamente el atributo de integridad será necesario que se detalle y, además, se corrobore la entrega de información -por cada punto de agenda- a todos los accionistas.

Además, la empresa debe disponer de mecanismos que garanticen el ejercicio del derecho de solicitar información adicional, en caso los accionistas lo consideren pertinente, para clarificar las dudas e inquietudes que se puedan generar de la lectura de la convocatoria, la agenda, o la información adjunta a ella.

Buenas prácticas en la entrega de información

En la búsqueda de cumplir con el atributo de integridad, es decir, brindar la información completa, las empresas pueden proveer al accionista de información tan abundante que, lejos de contribuir con su entendimiento, su gran volumen puede generar un efecto contrario

y dificultar el proceso de comprensión de dicha información.

En situaciones en las que se presenten grandes cantidades de información, los representantes de la empresa pueden utilizar diversas herramientas para facilitar a los accionistas asociar la información recibida con los puntos de agenda que serán abordados en la JGA. Por ejemplo:

- ▶ Clasificar la información mediante el uso de un índice y de separadores físicos.
- ▶ Incluir resúmenes ejecutivos de la información que se presenta.

| Proporción de empresas que entregaron información completa*



La entrega de información debe ser desde el día de la publicación de la convocatoria. Los documentos, mociones y proyectos relacionados con el objeto de la junta general deben estar a disposición de los accionistas en las oficinas de la sociedad o en el lugar de celebración de la junta general, durante el horario de oficina de la sociedad.

Art. 131
Ley General de Sociedades, 1997

El 53% de las empresas evaluadas puso a disposición de los accionistas la información que soportaba todos los puntos de agenda junto con la convocatoria a la JGA. De estas empresas, la mitad incluyó las propuestas del directorio acorde al orden del día predefinido.

Por otro lado, el 47% restante corresponde a las empresas que pusieron a disposición de los accionistas información; sin embargo, esta no cubrió la totalidad de puntos de agenda.



La Voz del Mercado

Fiscalización y exigencia de mayor revelación de información en la convocatoria a la junta. Si nos comparamos con los países de la Alianza del Pacífico, los emisores en el Perú no revelan información suficiente junto con la convocatoria. Debe exigirse un número de directores independientes a las empresas listadas en la BVL como es en estos países.

Opinión de un analista (2015)

*Para efectos de este estudio se han considerado los documentos de acceso público, es decir, la información disponible en la página web de las empresas o en el portal de hechos de importancia de la SMV para determinar si la información es completa. No se ha tomado en cuenta aquella que hubiese podido ser proporcionada de forma individual o privada a los accionistas.

El cuadro presentado a continuación muestra los puntos de agenda ordenados en función de la frecuencia con la que estos fueron abordados en las juntas observadas y, por cada punto, se detalla los documentos que los soportan y la proporción de empresas que los entregaron de manera completa.

Punto de agenda	Documentación de soporte	Empresas que abordaron el punto	Ponen a disposición información completa	
		Porcentaje	NO	SI
1. Gestión Social	Memorial anual Estados financieros Informe BGC	100%	0%	100%
2. Designación de auditores	Propuesta del candidato para auditor externo	100%	68%	32%
3. Aplicación de resultados	Propuesta de distribución de utilidades	68%	46%	54%
4. Elección o ratificación del Directorio	Lista de candidatos Breve CV de candidatos	46%	75%	25%
5. Política de Dividendos	Propuesta de la política que será modificada	37%	29%	71%
6. Retribución del Directorio	Propuesta de la retribución de los directores.	26%	20%	80%
7. Modificación del Estatuto	Propuesta del artículo que será modificado	26%	20%	80%
8. Reglamento de la JGA	Propuesta del reglamento modificado	16%	0%	100%
9. Aumento de capital	Propuesta que modifique el capital social	11%	50%	50%
10. Otros puntos de agenda*	Otras propuestas relacionadas a los puntos	16%	0%	100%

* Otros puntos de agenda: (i) Aprobación del proyecto de reorganización simple, (ii) Delegación de facultades al Directorio para suscribir documentos públicos y/o privados, (iii) Aprobación de emisión de obligaciones no convertibles en acciones durante el ejercicio 2016.

■ Análisis de la entrega de información por los puntos de agenda más frecuentes

Aprobación de la gestión social

Todas las empresas encuestadas pusieron a disposición de sus accionistas, a través de su propia página web o del portal web de la SMV, la información de modo completo relacionada con la aprobación de la Gestión Social. Esta incluyó:

- ▶ Memoria Anual.
- ▶ Estados Financiero.
- ▶ Informe de Gobierno Corporativo





Designación del auditor externo



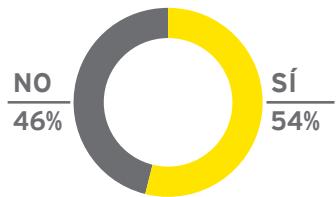
La información que sustenta la designación del auditor externo fue entregada en un 67% de los casos, a pesar de que el punto de agenda fue abordado por el total de empresas que conforman la muestra.

Elección del Directorio



El 42% de empresas evaluadas tuvieron como asunto en su JGA la elección de un nuevo directorio o la ratificación de sus miembros. Sin embargo, solo el 25% de estas puso a disposición del accionista la información completa que incluye la propuesta de ratificación de Directorio, la lista de candidatos y sus respectivas hojas de vida.

Aplicación de los resultados



El 68% de empresas evaluadas abordaron el punto de agenda de aplicación de resultados. Sin embargo, sólo el 54% de estas empresas entregaron la información completa previa a la junta. Es decir, pusieron a disposición del accionista la propuesta del directorio sobre este asunto.



La Voz del
Mercado

Información financiera que cuente con una óptima auditoría que permita confiar en la información presentada por el emisor. Que la selección de la empresa auditora involucre mas a la JGA y no solo se delegue a la alta dirección para evitar conflictos de interés

Opinión de un analista (2015)

2

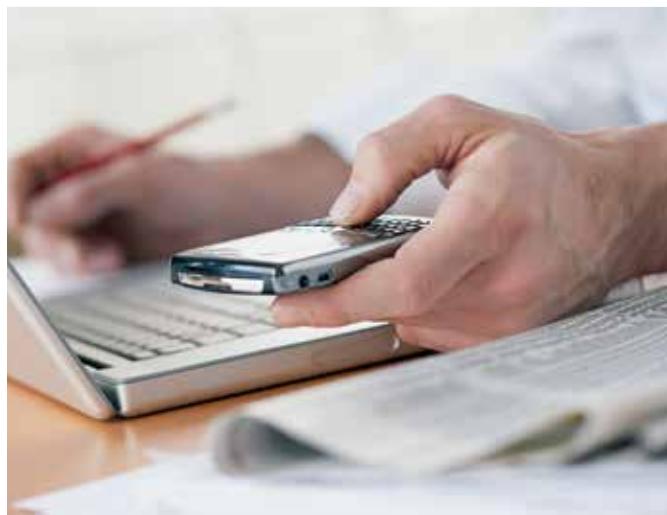
Oportunidad

Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, el enfoque debe ser que la información vaya a los accionistas y no que los accionistas tengan que ir a la información, y para ello, las empresas, ya sean listadas, no listadas o financieras, deben hacer uso de los medios electrónicos de comunicación para hacer llegar los documentos a los accionistas.

OECD, 2004

Principios del Gobierno Corporativo de la OECD

Por oportunidad se debe entender el mejor momento posible en el que la información puede ser entregada, con la finalidad de permitir al accionista maximizar el beneficio que resulte de su uso correcto, para ejercer eficazmente sus derechos de información y participación.





En una Junta General de Accionistas, la información debe ser puesta a disposición en diferentes momentos:

Junto con la convocatoria	Al ingreso de la JGA	En el desarrollo de la JGA	Después de la JGA
<p>Los representantes de la empresa ponen a disposición del accionista toda la información que soporta los puntos de agenda junto con la convocatoria a la junta, mediante su propia página web y a través del portal de la SMV.</p>	<p>La información que soportan los puntos de agenda es entregada, en formato físico -antes del ingreso a la sala- en la que se desarrollará la sesión para el acompañamiento de la exposición durante el desarrollo de la junta.</p>	<p>A medida que los expositores desarrollan sus presentaciones, la información debe ser mostrada visualmente, con la finalidad de soportarlas apropiadamente y procurar el mejor entendimiento posible de los asistentes.</p>	<p>Al finalizar la junta, los representantes de la empresa publican, mediante su página web y portal de la SMV, los acuerdos adoptados por los accionistas e información relevante por cada punto de agenda.</p>

Existe la tendencia natural de medir la oportunidad con la que la información es entregada a los accionistas en función del cumplimiento de los plazos de ley. Sin embargo, este enfoque puede no ser suficiente, ya que la ley no prevé todos los momentos en los que la información puede ser entregada a ellos, y solo se refiere a la anticipación con la que esta debe ser puesta a disposición previo a la junta (10 días hábiles).

Si nos referimos únicamente a este punto, es una buena práctica en el trato a los accionistas cumplir no solo con el plazo mínimo legal, sino evaluar, en cada caso, la conveniencia de entregar la información con una anticipación mayor, sobre todo cuando su volumen o complejidad así lo requieran, con el objetivo de proveerle al accionista de un tiempo suficiente para su lectura y entendimiento antes de la celebración de la sesión.

Entrega de información con la convocatoria



De acuerdo con nuestro estudio, solo un 47% de las empresas evaluadas entregan la información que sustentan los puntos de agenda de manera oportuna y completa, es decir, junto con la convocatoria a la junta y por cada punto de agenda.



| **Entrega de material físico al inicio de la junta**



De las empresas encuestadas, el 90% entregó material físico al ingreso de la junta. Este material contenía, por lo menos, el punto de agenda de la Gestión Social como sustento para la exposición de los representantes de la empresa.

El 10% restante, entregó la información en formato virtual (memoria USB) o en formato físico al final de la sesión. Si bien estas dos iniciativas exceden a los requerimientos legales y denotan preocupación por el accionista, no contribuyen, de manera efectiva, con el objetivo que busca este principio, que es el de proveerle de una herramienta de soporte para un adecuado seguimiento de la exposición que se presenta.



La Voz del
Mercado

Que se cumpla la puesta a disposición de información a los accionistas antes de una junta, con tiempo prudencial para revisar y evaluar la información antes de la toma de una acuerdo. Que las empresas cuenten con una persona, área o equipo que efectivamente cumpla con absolver los requerimientos de información de los accionistas.

Opinión de un accionista institucional (2016)

Entrega de información al ingreso a la junta por punto de agenda

A continuación se muestran los puntos de agenda abordados en las juntas observadas, ordenados en función de su frecuencia; asimismo, se muestra la proporción de empresas que otorgaron al inicio de la junta información de soporte en formato físico.

Punto de agenda	Empresas que abordaron el punto	Empresas que entregaron material físico ¹
Gestión Social	100%	89%
Designación de auditores	100%	21%
Aplicación de resultados	68%	46%
Elección del Directorio	42%	25%
Política de Dividendos	37%	71%
Retribución del Directorio	26%	80%
Modificación del Estatuto	26%	60%
Reglamento de la JGA	16%	100%
Aumento de capital	11%	50%
Otros puntos de agenda	20%	50%
Promedio de empresas que entregan material físico por punto de agenda²		59%

¹Resultado representa la proporción de empresas que entregaron material físico al momento de ingresar a la JGA por el total de empresas que abordaron el punto.

²Resultado que muestra el promedio de empresas que entregaron el material físico por todos los punto de agenda.

3

Consistencia

La sociedad comunica y pone a disposición de los accionistas la información relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas.

SMV, 2013

Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas





Desde el momento de la convocatoria a la junta, hasta su desarrollo, distintas piezas de información pueden ser entregadas a los accionistas.

- ▶ Estas pueden ser puestas a disposición de todos los accionistas, de manera voluntaria, en distintos momentos y formatos (por ejemplo, a todos los accionistas, junto con la convocatoria, en formato virtual, o a los asistentes a la junta, previo a su ingreso, en formato físico).
- ▶ O pueden ser entregadas, a solicitud de los accionistas, en atención a sus necesidades de información, en cuyo caso es una buena práctica que la información adicional sea proporcionada a todos por igual.

La complejidad, tanto de la dinámica de preparación de la información, como de la logística de su entrega, debe ser gestionada adecuadamente por los representantes de la empresa. Se debe cuidar no solo que esta sea veraz y satisfaga las necesidades de información de los accionistas, sino además, que todas las piezas de información sean consistentes entre sí.

El atributo de consistencia se refiere a que la información entregada debe ser:

- ▶ **Coherente:** Que no contradiga a la información publicada previamente por la empresa.
- ▶ **Par:** Sea la misma para todos; es decir, la información que se entrega a un accionista no debe ser distinta, ni en forma ni en fondo, de la que se entrega a otra parte.

Información complementaria

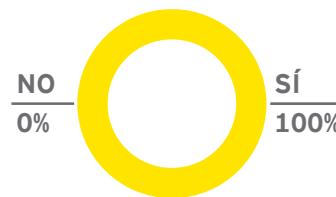
Las empresas pueden complementar la información que se puso a disposición de los accionistas, junto con la convocatoria, si consideran que hacerlo puede contribuir con su preparación para asistir a la junta.

Al hacerlo, las empresas deben cuidar que esta información no contradiga a la información previamente entregada, a no ser que se trate de algún hecho relevante identificado con posterioridad a la fecha en la que la información original haya sido puesta a disposición de los accionistas, en cuyo caso, el motivo debe estar debidamente fundamentado.

Situación observada

Como resultado de nuestro estudio, se observó que todas las empresas mostraron consistencia en la información que entregaron a los accionistas.

Información consistente



4

Comprendibilidad

Organizando asambleas de accionistas

La empresa aprovecha la asamblea anual de accionistas para ofrecer información detallada sobre sus actividades comerciales y la estrategia para el futuro. En general, las asambleas siguen la siguiente dinámica:

- ▶ *Se proyecta un video sobre el desempeño de los bienes de capital que la empresa vende a diferentes sectores económicos.*
- ▶ *La memoria se presenta junto con gráficos y otros datos.*
- ▶ *La presentación de los estados contables incluye una explicación de las cifras más importantes.*
- ▶ *El resto de los puntos del orden del día se respaldan con suficiente información.*

Guía Práctica de Gobierno Corporativo - IFC, 2010

El cuidado que se debe tener sobre la calidad de la información que se reporta al accionista no se debe limitar al contenido, sino debe alcanzar, también, a la forma en la que esta es presentada, pues esta tiene el potencial de contribuir significativamente con el fin último del reporte, que consiste en su efectividad.

La información que típicamente se desarrolla en una Junta General de Accionistas usualmente tiene contenidos técnicos y especializados sobre diversas materias. Esta condición puede exponer a la empresa al riesgo de que la información que se reporta no sea fácilmente comprensible por todos los accionistas.

Por comprensibilidad se entiende la capacidad didáctica que debe tener la información que se comunica al accionista, en los distintos momentos en los que esta es presentada: previo a la junta, durante su celebración o al término de esta.

Uso de herramientas audiovisuales y de un lenguaje sencillo

Con el objeto de aumentar la capacidad didáctica de la información que se presenta al accionista, y así contribuir con el dinamismo y efectividad de la junta, se debe hacer uso de las siguientes herramientas:

► Lenguaje sencillo

Los directivos de la junta deben hacer un esfuerzo especial por expresar los elementos complejos de la información que se reporta en un lenguaje sencillo que facilite el entendimiento a los accionistas.

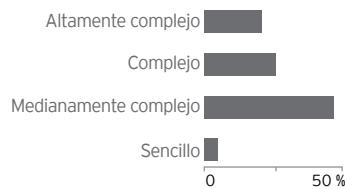
► Herramientas audiovisuales

Los ponentes pueden hacer uso de material audiovisual que soporte su exposición, como por ejemplo PowerPoint o videos que muestren de forma dinámica los resultados del ejercicio fiscal anterior, propuestas del directorio y otros puntos de agenda.

Se observaron las presentaciones de las juntas que fueron objeto de este estudio con la finalidad de evaluar si la presentación realizada por los directivos de la junta fue didáctica.

Para que la información presentada sea categorizada como comprensible, las empresas debieron utilizar un soporte audiovisual y un lenguaje sencillo.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación:

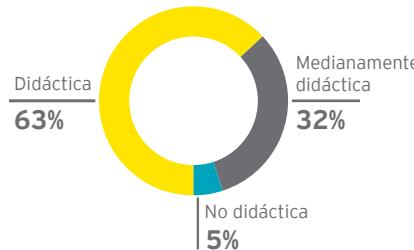


Uso de medios audiovisuales*

En el 84% de las juntas observadas, los expositores hicieron uso de herramientas audiovisuales (p.e. PowerPoint y videos). La finalidad de este atributo es complementar de manera didáctica las exposiciones de la junta.

Lenguaje utilizado en las exposiciones*

El uso de un lenguaje altamente complejo es proporcionalmente bajo; sin embargo, sólo el 21% de las empresas evaluadas se preocupan por desarrollar los puntos de agenda en un lenguaje sencillo durante las exposiciones.



Exposición didáctica*

Una mayor proporción de empresas mostraron eficacia en sus esfuerzos por potenciar la capacidad didáctica de la información que presentaron en la junta de accionistas. Sin embargo, el estudio muestra que aún existe campo para la mejora en este aspecto.

*Evaluado desde la perspectiva de un observador independiente, profesional con experiencia de más de 5 años en el área de negocios y administración de empresas en general.





AMBIENTE INCLUSIVO

*Derecho del accionista:
Tener voz y voto.*

Se facilitará la participación eficaz de los accionistas en las decisiones clave en materia de Gobierno Corporativo.

OECD 2016

Principios de Gobierno Corporativo de la OECD y del G20

El derecho fundamental de participación de un accionista debe ser ejercido de forma igualitaria, independientemente del peso relativo que tenga su participación accionaria sobre el capital social.

Este es un asunto ampliamente tratado en la literatura especializada y sobre el cual existe, por lo general, consenso. Sin embargo, en la práctica, muchas veces este legítimo derecho no es atendido adecuadamente por los representantes de la empresa.

En sus principios de Gobierno Corporativo, la OECD en el año 2015 da cuenta de que aún se observan -en algunas empresas- prácticas orientadas a disuadir a los accionistas minoritarios o extranjeros de sus intentos por influir en el rumbo de las empresas. Estas prácticas, según se refiere, son impulsadas por los directivos y accionistas mayoritarios.

Algo parecido sostiene la CAF, quien en el año 2013 enfatizó que la tendencia actual es reducir los blindajes que normalmente se implementan por vía estatutaria o por pacto entre accionistas, ya que a través de estos mecanismos, se perjudican, en muchas ocasiones, a los accionistas minoritarios.

En esta sección nos ocupamos de las iniciativas que, por el contrario, pueden desarrollar las empresas con la finalidad de contribuir con la generación de un ambiente inclusivo y propicio para la participación efectiva de sus accionistas en las decisiones societarias. Las prácticas que se abordarán a continuación no tienen como finalidad dar cumplimiento a ningún requerimiento normativo, es decir, son de aplicación voluntaria. De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestro estudio, la mayoría de las principales empresas peruanas en la actualidad han implementado estas prácticas consideradas líderes en el trato de sus accionistas.

Para efectos de nuestro estudio, la calidad de ambiente inclusivo que desarrollan las empresas en sus Juntas Generales de Accionistas es evaluada a partir de tres elementos:

1. Fomento de participación

Para garantizar que los accionistas ejerzan efectivamente su legítimo derecho de participación, esta no solo debe ser tolerada, sino más aun, promovida, lo cual se demuestra a través de acciones concretas de interés por conocer la dudas y opiniones de los accionistas.

2. Cercanía

Se entiende por cercanía el desarrollo de un vínculo entre los representantes de la empresa y los accionistas, a través de actitudes demostradas durante la dirección de la junta, que promueve en ellos una sensación de acogida y valoración, con el objetivo de garantizar el ejercicio de su legítimo derecho de libre expresión de sus opiniones, con la seguridad de que estas serán siempre bien recibidas y apreciadas.

3. Antesala

Se refiere a la práctica de poner a disposición de los accionistas en la junta, un espacio en el cual -durante un periodo previo a su inicio- puedan interactuar no solo entre ellos mismos, sino además -y principalmente- con miembros de la gerencia y directorio de la empresa, con la finalidad de darles la oportunidad de acercarse a ellos e intercambiar conceptos de mutuo interés con relación a los temas que serán abordados durante la junta u otros asuntos de su interés.



La Voz del
Mercado

Algunas [Juntas Generales] son dinámicas, otras una mera formalidad. Las respuestas son políticas en la mayoría de casos y no basadas en fundamentos técnicos, algo que me preocupa.

Opinión de un accionista institucional (2015)

Principales hallazgos

1

La participación de los accionistas es más activa en el punto de la gestión social

Las empresas destinan en promedio el 66% del tiempo total de las JGA para abordar el punto de la Gestión Social, asimismo el 59% de preguntas que se realizan en la JGA están relacionadas a este asunto.

2

En promedio hubo 10 preguntas por cada junta evaluada

En su mayoría (59%) estuvieron enfocadas en el punto de agenda referente a la aprobación de la gestión social.

3

En la mayoría de casos, los puntos de agenda se aprueban por votaciones a mano alzada

El 64% de los puntos de agenda abordados en las JGA se aprobaron mediante la votación a mano alzada. No obstante, el punto de agenda de Política de Dividendos se aprobó en su mayoría (60% de los casos) mediante votación nominal.

4

La mayoría de empresas tuvieron antesala en la JGA

El 68% de las empresas tuvieron una antesala donde los accionistas se podían reunir de manera informal con los miembros del Directorio y la Alta Gerencia. Esta buena práctica fue adoptada por la totalidad de empresas sin accionista controlador.

5

Por lo general, el presidente del Directorio participa de la antesala

En el 85% de los casos, el Presidente del Directorio estuvo presente en la antesala, dando la bienvenida y mostrando su interés y actitud de servicio hacia los accionistas.

1

Fomento de la participación

Por lo general, las empresas creen satisfacer apropiadamente el derecho de participación de sus accionistas. Sin embargo, para que este se cumpla plenamente debe asegurarse la existencia de un ambiente propicio en el que puedan expresar con total libertad sus opiniones, inquietudes o comentarios sin el temor de que estos sean poco apreciados por quien dirige la junta o que, emitirlos no generará ningún impacto en los asistentes.

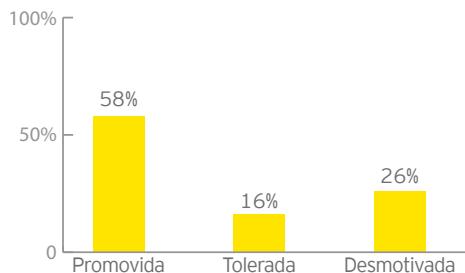
Existen circunstancias, por ejemplo, en las que el Presidente de la junta o el accionista mayoritario, a través de sus acciones desincentiva la participación de los accionistas minoritarios. Esta situación es frecuente en las empresas que cuentan con una estructura accionaria concentrada, en la que uno de los accionistas es, en los hechos, percibido como aquel que tiene mayor fuerza coercitiva sobre la deliberación de las decisiones. Por ello, consciente de esta circunstancia, es una buena práctica que los responsables de la dirección de la junta puedan estar preparados para manejar el desarrollo de la sesión de forma idónea, sin que el accionista minoritario sienta que su derecho de participación no ha podido ser ejercido.

El respeto y la tolerancia a las intervenciones de los accionistas configuran una actitud correcta desde el punto de vista legal, en la que los directivos de la junta solo deben preocuparse de dejar por sentado las opiniones en discordia y abstenciones de quienes deciden sobre la materia. No obstante, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo tienen una valla más alta, preocuparse por recoger la opinión de los accionistas, y además, de aquellos que no lo hacen, esto es, fomentar su participación en un ambiente de acogida.

Situación observada

En 58% de los casos, la participación de los accionistas fue promovida por los miembros del Directorio y la Alta Gerencia, es decir, la empresa buscó tener la posición de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y la atendieron de manera considerada y respetuosa.

Participación del accionista*



*Evaluado desde la perspectiva de un observador independiente, profesional con experiencia de más de 5 años en el área de negocios y administración de empresas en general.



Niveles de madurez:

1. Promovida

La participación del accionista es fomentada por los directivos de la junta de manera permanente y estos muestran aprecio por los comentarios de los accionistas sobre cada punto de agenda.

2. Tolerada

Los directivos de la junta muestran respeto por las opiniones emitidas por los accionistas y absuelven sus consultas.

3. Desmotivada

Determinadas conductas, gestos y circunstancias desalientan la participación de los accionistas.



La Voz del
Mercado

Práctica de BGC más desarrollada:
Elecciones abiertas con discusiones técnicas
en juntas de accionistas y no a dedo como
pasa en muchas empresas.

Opinión de un accionista institucional (2015)

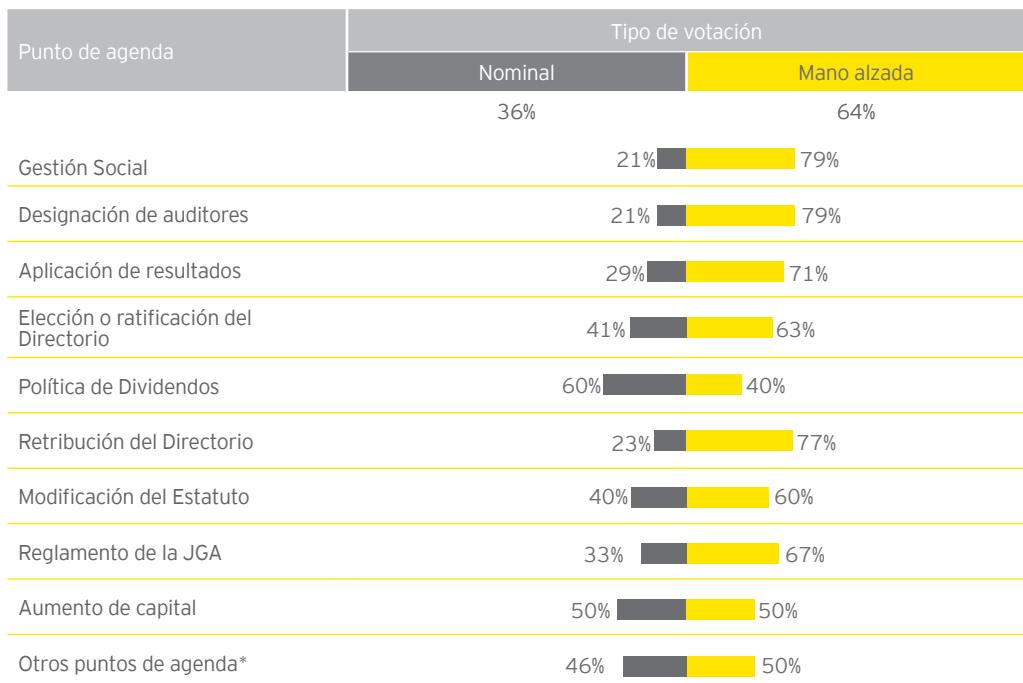
Votación en las JGA

El procedimiento de votación puede realizarse de distintas maneras, siempre que cumplan con el fin de recoger la percepción de los accionistas sobre cada uno de los puntos de agenda. En el presente estudio se observó que las empresas tienden a utilizar dos mecanismos: la votación a mano alzada, es decir, aquella en la que los accionistas deciden acerca de

los asuntos sometidos a deliberación sin que exista reserva en la posición que adoptan, y la votación nominal, en la que los accionistas depositan su voto en un ánfora para que esta sea secreta.

A continuación se presentan los resultados del estudio detallados por cada punto de agenda:

Votación en las JGA



*Otros puntos de agenda: (i) Aprobación del proyecto de reorganización simple, (ii) Delegación de facultades al Directorio para suscribir documentos públicos y/o privados, (iii) Aprobación de emisión de obligaciones no convertibles en acciones durante el ejercicio 2016.



Preguntas de los asistentes

La exposición de los puntos de agenda pueden generar dudas en los accionistas que deben ser comunicadas, de forma ordenada, para mejorar la dinámica de la junta. La labor del responsable de la dirección de la junta es promover el ejercicio de este derecho y que las consultas sean absueltas en el momento oportuno.

El siguiente cuadro muestra la proporción de tiempo destinado a abordar y realizar preguntas por cada punto de agenda.



Preguntas realizadas durante el desarrollo la JGA

Punto de agenda	Proporción de preguntas de los accionistas durante la JGA
Gestión Social	59%
Designación de auditores	10%
Aplicación de resultados	3%
Elección o ratificación del Directorio	2%
Política de Dividendos	8%
Retribución del Directorio	0%
Modificación del Estatuto	1%
Reglamento de la JGA	0%
Aumento de capital	16%
Otros puntos de agenda*	1%

Duración promedio de las JGA: 1h 15'

Cantidad promedio de preguntas por cada junta observada: 10 preguntas

*Otros puntos de agenda: (i) Aumento de Capital, (ii) Reorganización simple, (iii) Formalización de acuerdos y (iv) Delegación de facultades para suscribir documentos públicos y/o privados.



Cercanía

Cercanía es la sensación que deben generar, tanto el Presidente, como los responsables de la administración, en los accionistas que asistan a ella, con el objetivo de formar un vínculo afectivo entre ambos, que les permita desarrollar la confianza de expresar su opinión durante el desarrollo de la sesión.

Un accionista que asiste a la junta estará en mejor capacidad para expresar libremente su posición acerca de los asuntos que en ella se aborden, cuanto mayor sea su percepción sobre el valor que se le otorga a su opinión. Por el contrario, una percepción opuesta podría generar en él un desincentivo para participar; es decir, una disminución en su capacidad de ejercer plenamente su legítimo derecho.

Al tratarse de una sensación, la cercanía es difícil de ser medida de manera objetiva; sin embargo, su generación puede ser estimulada mediante la realización de acciones concretas, fácilmente observables, sobre las cuales nos ocuparemos en esta sección.

A continuación se analizan conductas generalmente bien apreciadas por los accionistas y que tienen un alto potencial para generar la cercanía que se busca en una junta.

Es importante mencionar sobre este punto que se debe poner especial énfasis en la generación de esta sensación en los accionistas minoritarios, con el objeto de compensar la desventaja natural que estos tienen sobre los mayoritarios.



Previo al ingreso a la junta

La forma en la que son recibidos los asistentes a la junta puede contribuir con la generación de una sensación de cercanía; por esta razón, es una buena práctica de que tanto el Presidente del Directorio, como el Gerente General, reciban personalmente a cada asistente y transmitan un sentimiento real de bienvenida y aprecio por su participación.

Durante el desarrollo de la junta

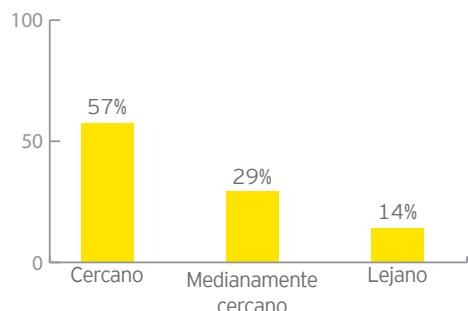
Una vez iniciada la junta, es aún más importante demostrar una actitud de receptividad y apertura. El actor principal, sobre quien recae la responsabilidad de conducción de la junta y por ende, también la responsabilidad de demostrar cercanía, es en el Presidente del Directorio.

Durante la junta, la cercanía se incentiva demostrando respeto por la integridad física de los asistentes, cordialidad en el trato y aprecio por las opiniones de los accionistas, sobre todo de los minoritarios.

Situación observada

Como parte de nuestro estudio, se evaluó la cercanía que proyectaron los responsables de la conducción de las juntas observadas. Esta evaluación se basó en la observación de gestos, conductas y actitudes específicas de quienes condujeron la junta.

Vínculo que se percibió* con los accionistas en las JGA



Fuente: Total de JGA de la muestra

*Evaluado desde la perspectiva de un observador independiente, profesional con experiencia de más de 5 años en el área de negocios y administración de empresas en general.

Se utilizaron los siguientes criterios para la evaluación de la cercanía entre los accionistas y los representantes de la empresa a cargo de la dirección de la junta.

1. Cercano:

El vínculo genera una fuerte sensación de pertenencia y libertad.

2. Medianamente cercano:

Existe un vínculo informal en alguna de las etapas de la JGA.

3. Lejano:

El vínculo se ciñe a lo estrictamente formal y se traduce en una relación lejana e impersonal, orientada meramente al cumplimiento de la ley.



La Voz del Mercado

Es importante estar cerca y conectado con las decisiones que se toman en las juntas de accionistas.

Opinión de un accionista institucional

Las empresas deficientes no hacen ningún esfuerzo por acercar a sus accionistas minoritarios a sus JGA.

Opinión de un accionista institucional (2015)

3

Antesala

El voto en las juntas no es más que una de las maneras en que pueden participar los accionistas. Otra manera que se utiliza con frecuencia son los contactos y diálogos directos con el Consejo de Administración y la Dirección.

OECD 2010 Código de Gobierno Corporativo de la OECD y del G20

Por antesala debe entenderse el momento y lugar -previo al desarrollo de la junta- en el que los accionistas y los directivos de la empresa confluyn para intercambiar comentarios. De ser gestionado apropiadamente, esta puede propiciar un ambiente idóneo para el acercamiento de ambos grupos.

El alineamiento de intereses entre estas partes involucradas es considerado un elemento fundamental para el éxito en el desarrollo de la junta. Por esa razón, los principios de Gobierno Corporativo generalmente considerados líderes buscan promover la participación de los miembros del directorio y ejecutivos clave en la Junta General de Accionistas.

En algunos casos, durante la antesala, la interacción puede fluir de manera espontánea; sin embargo, es una buena práctica no dejar cosas al azar y realizar las acciones necesarias para propiciar, de manera proactiva, una interacción real entre ambos grupos, a través de la cual los miembros del Directorio y los Altos Ejecutivos de la empresa demuestren a los accionistas una actitud de apertura, receptividad y cercanía.

Una iniciativa adoptada por algunas empresas con prácticas robustas de cuidado del accionista, consiste en disponer de un espacio específico para la antesala a la junta, que sea de acceso exclusivo para los asistentes autorizados a ella (posterior al control de asistencia).

En él, los representantes de la empresa (Presidente, miembros del Directorio, CEO y Altos Ejecutivos) reciben personalmente a los accionistas y comparten un momento de cercanía.

En la antesala se pueden abordar diversos asuntos que atañen al interés social de los asistentes, sin que las conversaciones se restrinjan necesariamente a los temas que serán abordados durante el desarrollo de la sesión.

En línea con la tendencia actual de revitalizar el papel de la Asamblea [Junta General de Accionistas o Bonistas] en la conformación de la voluntad societaria y con hacer de ella un órgano mucho más dinámico, entendemos que los miembros del directorio deberán asistir a la asamblea, salvo excepción justificada comunicada al Presidente."

[...] y con el fin de facilitar la máxima información y aclaraciones a los accionistas, deberían asistir el Auditor de Cuentas de la compañía, y los Presidentes de los Comités de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, y Riesgos, así como los principales ejecutivos.

CAF 2013
Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

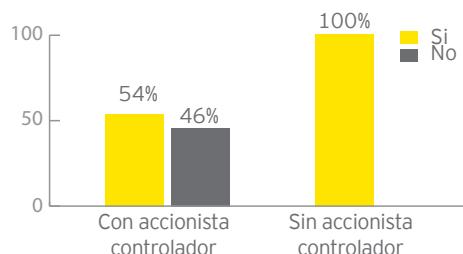
Situación observada

Como resultado del estudio realizado, se observó que solo el 68% de las juntas evaluadas tuvieron una antesala.

Antesala en las JGA

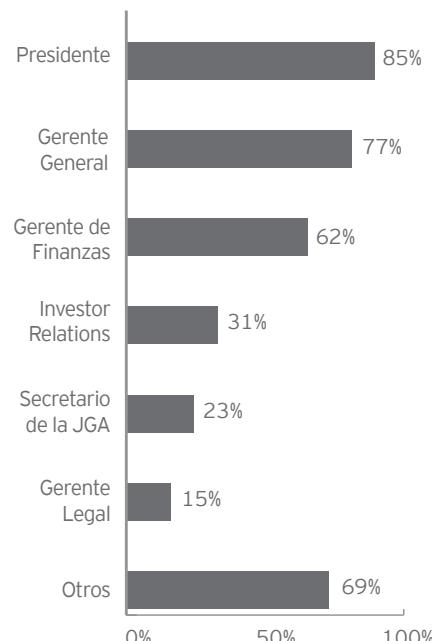


Por tipo de estructura accionaria



En adición, se pudo advertir que todas las empresas que no contaban con un accionista controlador tuvieron antesala. Esta situación está representada en el gráfico mostrado líneas arriba. La condición evaluada es relevante porque puede ser indicativa de que en el Perú, a pesar de que una importante proporción de empresas desarrolla antesala, las empresas con accionariado diluido tienden, por lo general, a realizar mayores esfuerzos de acercamiento entre accionistas y directivos que aquellas empresas que no creerían necesitarlo, pues el poder está concentrado en un solo accionista o en un grupo reducido de ellos.

Representantes de la empresa que participaron de la antesala



Generalmente, la dirección de la junta está a cargo del Presidente del Directorio, quien dirige también, al menos de forma mayoritaria en los casos observados, la antesala cuando esta se instala. Esta función, en determinadas situaciones, puede ser delegada a otro miembro de la organización, de acuerdo con lo establecido en sus estatutos sociales.

En adición, las empresas usualmente cuentan en sus juntas generales con la presencia de ejecutivos clave. De acuerdo con los resultados del estudio, el CEO estuvo presente, tanto en la antesala como durante el desarrollo de la junta, en el 77% de los casos.





DIRECCIÓN DE LA JGA

*Derecho del accionista:
Igualdad de trato*

La empresa debe desarrollar normas de reunión que regulen los procedimientos de asambleas (JGA).

- ▶ *Programa prefijado para la reunión*
- ▶ *Orden del día*
- ▶ *Oradores programados*
- ▶ *Conducta y protocolo recomendados para pedir la palabra, formular preguntas o hacer comentarios*
- ▶ *Recessos y otros puntos de agenda*

CAF, 2013

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

El directorio de una empresa es el máximo ente de gobierno responsable de velar por los derechos de los accionistas y por el cumplimiento de la legislación societaria. En el ejercicio de sus funciones, está encargado de la preparación de la Junta General de Accionistas, y su Presidente responsable de su dirección.

El rol de Presidente de la junta es un asunto poco abordado por los principios de Buen Gobierno Corporativo, a pesar de que este es clave en la correcta administración de los derechos de los accionistas y en la consecución de los objetivos de la junta.

En esta sección nos ocupamos de analizar el rol que debe cumplir quien dirige la junta y la responsabilidad que este tiene sobre su correcta dirección, la cual, para efectos de nuestro estudio, analizaremos en tres componentes:

1. Autoridad

El Presidente de la junta es la autoridad durante el desarrollo de la sesión. Esta atribución debe ser ejercida de manera imparcial y aplicada de manera justa para todos los accionistas por igual, independientemente del peso relativo de las acciones que estos posean sobre el capital social de la empresa.

La conducción de la junta bajo el principio de imparcialidad y justicia genera un gran valor en la solución de potenciales futuros conflictos, pues facilita su tratamiento y solución.

2. Orden

El desarrollo de las exposiciones y debates durante la sesión debe realizarse de manera ordenada y conforme al orden del día que se compartió con los accionistas junto con la convocatoria.

3. Uso del tiempo

El Presidente de la junta debe contar con la capacidad de dirigirla haciendo un uso eficiente del tiempo, con el objetivo de abordar los puntos de agenda de forma óptima, maximizando el beneficio de los accionistas y mostrando respeto por su tiempo.

El uso eficiente del tiempo supone, como requisito base, puntualidad en el inicio de la sesión, según el horario establecido en la convocatoria, y -en adición- abordar cada punto de manera tal que se guarde un adecuado equilibrio entre la profundidad con la que se abordan los asuntos del día y lo concisa que la información que se presenta al accionista debe de ser.

Los procesos y normas de funcionamiento de las juntas permitirán un trato equitativo a los accionistas.

OECD 2016

Principios de Gobierno Corporativo de la OECD y del G20

Principales hallazgos

A continuación se resumen los resultados de la observación de las juntas obligatorias anuales de accionistas de diecinueve empresas peruanas con relación al proceso de información al accionista:

1

La mayoría de empresas mantuvieron el orden del día durante el desarrollo de la junta

El 63% de las empresas desarrollaron los puntos de agenda en el mismo orden de la convocatoria. Esta buena práctica fue adoptada por el total de empresas sin accionista controlador.

2

La regla es que el Presidente del Directorio presida la JGA

En el 90% de los casos, la labor de dirección de la JGA fue comandada por el Presidente del Directorio. Además, en el 79% de las JGA se observó que fue este quien dio las primeras palabras para iniciar la sesión.

3

Existe una alta proporción de empresas que inician con puntualmente las juntas

El 68% de las juntas evaluadas inició la sesión a la hora fijada en la convocatoria, mientras que el 32% restante lo hizo con un retraso promedio de doce minutos.

4

Imparcialidad en la dirección y desarrollo de la junta

En el 74% de las juntas evaluadas, el ejercicio de la autoridad, por parte de quienes dirigen la junta, fue percibido como imparcial.

1

Autoridad

El principal reto que enfrenta el Presidente de la junta es que su actuar no sea percibido por algunos accionistas como parcializado en favor de un grupo determinado. En situaciones en las que existe un accionista controlador o grupos de accionistas mayoritariamente dominantes, el desarrollo de la junta puede ser inconsistente con el orden del día, porque estos pueden contar con la posibilidad de manejar la pauta de la sesión.

Si el Presidente ejerce su rol de autoridad de un modo inclusivo y justo, este será percibido como una señal de imparcialidad y proyectará en los accionistas una imagen de solidez, que contribuirá con la generación de confianza en el accionista y el éxito de la junta.

Un mejor liderazgo de la junta reduce las probabilidades de la aparición de conflictos durante su desarrollo, y en caso alguno se presente, facilita su solución.

Por el contrario, el ejercicio de la autoridad percibida como injusta o parcializada, tiene un potencial muy nocivo sobre el éxito de la sesión, pues contribuye con la generación de la sensación de inequidad e insatisfacción, y esta situación puede generar conflictos entre grupos de accionistas durante el desarrollo de la junta.





Situación observada

En su mayoría (89% de los casos) las juntas evaluadas fueron conducidas por el Presidente del Directorio.

Presidente de la JGA



El estudio muestra el resultado de la evaluación del estilo de liderazgo de la junta que fue desarrollada en las empresas. La mayoría de empresas (74%) contaron con una dirección percibida como imparcial* durante la celebración de la sesión.

Niveles de madurez:

1. Imparcial

Infunde una sensación de confianza e imparcialidad para gestionar el auditorio en momentos de dificultad.

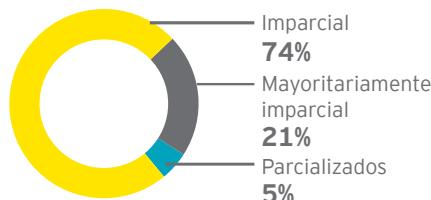
2. Medianamente imparcial

Ejerce adecuadamente las atribuciones que su rol de autoridad le confieren y encuentra la forma de solucionar disputas que podrían presentarse.

3. Parcializado:

Se limita a cumplir estrictamente y con celeridad el orden del día, lo que podría generar desconfianza en los accionistas.

Autoridad imparcial en la JGA



La Voz del
Mercado

Las JGA son manejadas por los grupos económicos en conversaciones previas, y rara vez existe una sesión con un moderador donde los inversionistas hagan preguntas.

Opinión de un accionista institucional (2015)

*Evaluado desde la perspectiva de un observador independiente, profesional con experiencia de más de 5 años en el área de negocios y administración de empresas en general.

2

Orden

Para efectos del presente estudio, se considera que una Junta General de Accionistas es ordenada cuando los puntos de agenda se desarrollan acorde con una secuencia lógica que facilite su abordaje, y además, que esta es consistente con el orden del día que se puso a disposición de los accionistas para su preparación.

Dicha condición es importante porque facilita a los accionistas el seguimiento de las exposiciones durante el desarrollo de la sesión, especialmente si un punto de agenda está vinculado o difiere del resultado de otro, por lo que presentarlo en una secuencia ordenada facilitará el proceso de comprensión de la información y además, generará un ambiente de seguridad sobre el contenido que está siendo presentado.





Situación observada

En el siguiente gráfico se observa que en el 63% de las JGA evaluadas, los puntos de agenda fueron expuestos en una secuencia coherente con el orden del día planificado por los representantes de la empresa y comunicados a los accionistas junto con la convocatoria.

Desarrollo de la junta según el orden del día

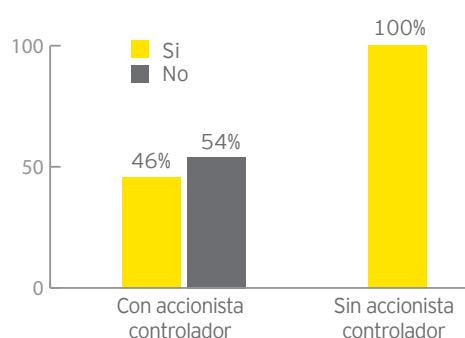


Seguimiento del orden del día plasmado en la convocatoria

Como resultado de nuestro estudio se identificó que todas las empresas sin accionista controlador tuvieron orden en el desarrollo de los puntos de agenda, de conformidad con lo establecido en la convocatoria a la JGA.

Este hallazgo es importante porque denota el cuidado de los responsables de la dirección de la sesión en la planificación del orden del día, es decir, la definición estratégica de los temas abordados en la junta con la finalidad de que la información facilite su comprensión. En adición, revela el esfuerzo, durante el desarrollo de la sesión, por cumplir en estricto orden lo comunicado previamente a los accionistas.

Orden en el desarrollo de los puntos de agenda en las JGA



3

Uso de tiempo

El tiempo es un recurso tan valioso, como escaso. En una Junta General de Accionistas, el tiempo de los accionistas es administrado por quien la dirige: el Presidente del Directorio, quien se debe tanto a la empresa, como a los accionistas, representados por los asistentes a la sesión.

Es una buena práctica de Gobierno Corporativo demostrar aprecio por el tiempo que los accionistas destinan a la junta, tanto a la lectura del material entregado previamente, como a su asistencia a ella.

El aprecio que se tiene por el tiempo de los accionistas se puede demostrar a través del cuidado de dos aspectos fundamentales:

- ▶ Iniciar la sesión de forma puntual. Para ello, los arreglos logísticos y los controles de asistencia y *quorum* de instalación deben ser hechos con suficiente anticipación, con la finalidad de comenzar la exposición exactamente a la hora pactada.
- ▶ Guardar equilibrio en la manera en la que son abordados los puntos de agenda, entre hacer una exposición completa, con atención en los detalles, y hacer una exposición concisa, con énfasis en lo relevante.



Situación observada

| Puntualidad en el inicio de la junta*

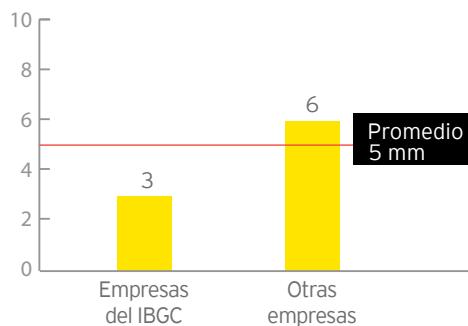


* La puntualidad en el inicio de la junta fue comparada con la hora fijada en la convocatoria para su celebración hasta un lapso de cinco minutos posteriores a esta.

La mayoría de juntas (68% del total observado) iniciaron de forma puntual la junta. El 32% restante de empresas, por el contrario, tardaron en promedio 12 minutos en iniciarla.

Adicionalmente se percibe que la empresa que tardó más en dar inicio a su junta tuvo 19 minutos de retraso.

| Tiempo promedio para iniciar la junta

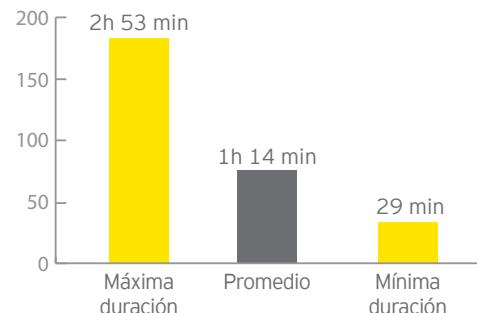


De acuerdo con los resultados de nuestras observaciones, las empresas que componen el IBGC, en promedio, son más puntuales en iniciar su junta que las otras empresas de la muestra.

Esta situación puede dar cuenta que las empresas con mejores prácticas de Gobierno Corporativo tienen el mayor cuidado por cumplir con lo establecido con su convocatoria.

| Duración de las JGA

En promedio, las juntas tuvieron una duración de 1h 14'. La junta que más se extendió tuvo una duración de casi 3h, mientras que la más breve estuvo por debajo de media hora.





IV

CONTROL DE ASISTENCIA

*Derecho del accionista:
Ejercicio del derecho de propiedad*

Los accionistas tendrán la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las Juntas Generales de Accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que las rigen, incluidos los procedimientos de votación.

CAF, 2013

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

Los principios de Gobierno Corporativo generalmente considerados líderes en el mundo hacen especial énfasis en la necesidad de garantizar a los tenedores de acciones el derecho de participar en la toma de decisiones sobre los asuntos societarios de la empresa. Estos derechos se atienden de manera efectiva, en su mayoría, en las Juntas Generales de Accionistas.

Los estándares establecen que para garantizar la validez de la junta y de las decisiones que en ella se adopten, esta debe someterse a reglas sobre el *quorum* mínimo y las mayorías que deben alcanzarse para los distintos tipos de acuerdos.

Las empresas con numerosos accionistas pueden enfrentar dificultades particulares al convocar una JGA. Estas empresas deben ser más eficaces y creativas al convocar a los accionistas, para cumplir los requisitos mínimos de quorum: deben dejar en claro que, más allá del número total de accionistas, y las acciones que posean, cada voto vale.

IFC 2010
Guía Práctica de Gobierno Corporativo

La necesidad de resguardar el derecho de participación del accionista durante la celebración de la JGA hace imperativo el establecimiento de un control de asistencia efectivo y confiable, previo al ingreso a la junta, orientado a garantizar la legitimidad, tanto de quien ejerce el derecho de propiedad de la acción o su representación, como de las decisiones que en ella se adopten.

1. Derecho de participación

A través del control de asistencia, la entidad debe cuidar que:

- ▶ Quienes ingresen a la junta lo hagan en el ejercicio de su derecho, como titulares de acciones o como sus representantes acreditados para ello, y que no haya lugar a su suplantación.
- ▶ No se prive indebidamente de ingresar a la junta a quien tenga el legítimo derecho de asistir.
- ▶ No se admita el ingreso a la junta a personas ajenas al accionariado.

2. Quorum y mayorías

El control de asistencia debe buscar llevar un adecuado registro de las acciones efectivamente representadas en la junta, con la finalidad de poder determinar, de forma precisa y confiable, la legitimidad de la junta al momento de su instalación, y de las decisiones que en ella se adopten, en función de las mayorías efectivamente alcanzadas.

Principales hallazgos

1

Altos *quorum* de instalación

Todas las juntas observadas fueron instaladas en primera convocatoria, y por lo general, tuvieron altos *quorums* de convocatoria. El *quorum* de instalación promedio fue de 87%.

En adición, se observó que las juntas de empresas que reportaron pérdidas gozaron de una mayor participación que el resto: 95% contra 85%.

2

Las empresas con mejor Gobierno Corporativo tienen mejor convocatoria

Si separamos la muestra en dos grupos: por un lado, las empresas que integran el IBGC y, por otro, el resto de empresas evaluadas en nuestro estudio, observamos que el primer grupo tuvo una mejor convocatoria que el segundo, y la diferencia entre ambos fue de 18%.

3

Controles de asistencia

En todas las juntas estudiadas se observaron adecuados controles de asistencia orientados a garantizar la seguridad de la junta, así como su legitimidad y la de los acuerdos que en ella se adopten.

1

Derecho de participación

Los accionistas deben tener reconocidos derechos de propiedad considerados claves, que en muchos se reconoce la legislación vigente en cada país, y suelen estar vinculados con:

- ▶ *Influir en la sociedad, fundamentalmente a través de su participación y voto en la Asamblea General de Accionistas.*
- ▶ *Recibir -y reclamar- información.*
- ▶ *Participar en los beneficios de la sociedad (o responder ante las pérdidas).*

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo
CAF, 2013

El derecho de asistir a la Junta General de Accionistas y de participar en la toma de decisiones sobre asuntos de interés social de la empresa es inherente a propiedad de las acciones de una empresa, y este debe ser atendido bajo el principio de igualdad de trato, independientemente del peso relativo de sus acciones en el capital social.

Por otro lado, el acceso a la junta no solo debe estar garantizado para los titulares de acciones o sus representantes, sino además este debe estar limitado exclusivamente a ellos.



No restringir el acceso a la junta a terceros expone a la compañía a diversos riesgos:

- ▶ La mayoría de ellos vinculados con la potencial afectación negativa que su presencia puede causar sobre la capacidad de los accionistas de ejercer eficazmente y su derecho de información y participación.
- ▶ Sin embargo, un riesgo mayor es que durante una Junta General se aborden asuntos que atañan exclusivamente al interés social de la empresa, y la participación en ella de personas ajenas expone a los accionistas a que terceros tengan acceso indebido a información restringida, de la que podrían tomar ventajas competitivas en perjuicio de la sociedad.

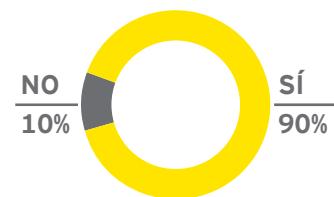
Control de acceso

Es una buena práctica de Gobierno Corporativo que las empresas cuenten con un control de acceso a la sala donde se realizará la junta, mediante el cual, previo al ingreso, cada asistente deba acreditar su identidad, para que se verifique que a este le asiste el legítimo derecho de asistir, ya sea por su condición de titular de acciones, o de representante debidamente acreditado.

El proceso de verificación debe contar con tres atributos fundamentales:

- ▶ Estar estandarizado; es decir, debe ser aplicable a todos por igual.
- ▶ Basarse en documentación formal; es decir, DNI (o documento análogo) para el caso de titulares y, en adición, de certificados de representación acordes con la normativa vigente y los estatutos sociales, para el caso de representantes.
- ▶ Ser verificable; es decir, se debe dejar evidencia del ejercicio de control por cada persona que ingresó a la sala.

Empresas que verificaron la identidad de los participantes





Quorum y mayorías

El quorum se computa y establece al inicio de la junta. Comprobado el quorum, el Presidente la declara instalada.

Las acciones de los accionistas que ingresan a la junta después de instalada, no se computan para establecer el quorum, pero respecto de ellas se puede ejercer el derecho de voto.

Artículo 124º, Ley General de Sociedades

Por *quorum* se entiende la proporción mínima de acciones que deben estar válidamente representadas al momento de iniciar una JGA para que esta sea considerada legítima.

Por mayoría, en cambio, se entiende la proporción mínima de las acciones que deben soportar una decisión, con relación al total de acciones representadas en una junta, para que esta decisión sea considerada válida.

Tanto el *quorum*, como las mayorías, están normados por la ley societaria de cada país. Además, la empresa tiene la potestad de determinar en sus estatutos sociales, los *quorum* y mayorías mínimas requeridas para cada tipo de junta o acuerdo, según corresponda, siempre que estos no sean menores a los mínimos requeridos por la ley.

Los principios de Gobierno Corporativo generalmente considerados líderes coinciden en que las empresas deben, a través de sus estatutos sociales, establecer requerimientos más exigentes a el cómputo del *quorum* y a la adopción de acuerdos cuando los asuntos de agenda sean trascendentales para la viabilidad de la empresa, con el objetivo de resguardar el derecho de participación que tienen todos los accionistas. Estas decisiones sólo serán evaluadas y decididas cuando concurran la mayor cantidad de accionistas posible.

Tratándose de la venta o pignoración de activos estratégicos de la compañía, así como en el caso de fusiones, escisiones y otros tipos de operaciones corporativas que, por sus características, puedan afectar de manera significativa los derechos de los minoritarios, no ofrece dudas la necesidad de establecer determinados quorum reforzados tanto de la constitución de la Asamblea, sobretodo en segunda convocatoria, como para la adopción de acuerdos de especial trascendencia para la sociedad.

CAF 2013
Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

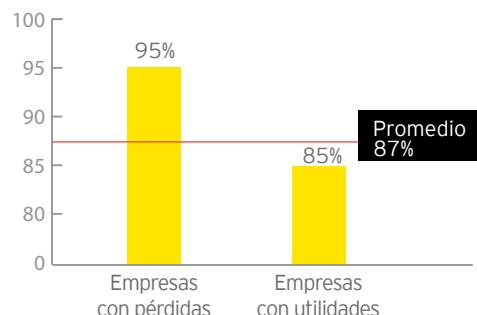
Con el objetivo de garantizar el ejercicio del derecho de participación de manera justa, es una buena práctica de Gobierno Corporativo contar con controles de asistencia orientados a que la entidad esté en capacidad de determinar, en todo momento, la cantidad de acciones representadas en la junta que permitan verificar, de manera precisa y confiable, el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- ▶ Que la junta sea legítima, es decir, que se haya instalado luego de cumplir con el *quorum* mínimo requerido por la ley o sus estatutos.
- ▶ Que las decisiones adoptadas en ella sean válidas; es decir, que cumplan con la mayoría mínima requerida por la ley o sus estatutos en función de la orden del día.

Situación observada

Como resultado de nuestro estudio, se pudo observar que las juntas de empresas que reportaron pérdidas tuvieron, en promedio, un *quorum* de instalación mayor que las de empresas que reportaron utilidades.

Quorum de instalación



Convocatoria

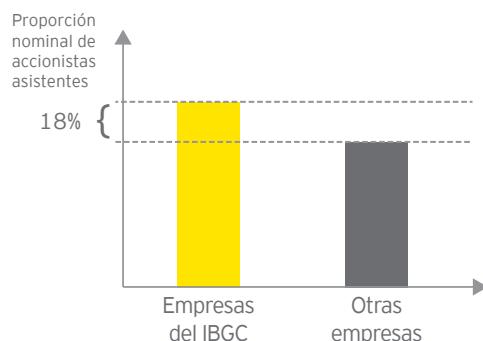
Los principios líderes de Buen Gobierno Corporativo coinciden en que la empresa debe promover el derecho de sus accionistas de participar en la junta; para ello, una buena práctica es que esta sea celebrada en un lugar que facilite la asistencia de la mayor cantidad posible de tenedores de acciones, independientemente del peso relativo que sus valores tengan en el capital social de la empresa.

Tomando en cuenta este principio, se evaluó la capacidad de convocatoria de las empresas, en función de la proporción de tenedores de acciones que asistieron a las juntas objeto de nuestro estudio.

La proporción de accionistas asistentes a las juntas de las empresas que conforman el Índice de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (IBGC) fue, en promedio, 18% superior al que se observó en el resto de empresas.

Ir más allá en cuanto al adecuado trato a los accionistas, implica hacer un esfuerzo proactivo por contar con su presencia, sobre todo de los minoritarios, para garantizar la ejecución efectiva de su derecho de participación.

Capacidad de convocatoria







V

INFRAESTRUCTURA

*Derecho del accionista:
Accesibilidad a la junta*

Organizando asambleas de accionistas:

- ▶ *Celebrar la asamblea en un lugar que resulte conveniente para la mayoría de los accionistas.*
- ▶ *Posibilidad de usar medios electrónicos para votar en la junta de accionistas.*

IFC, 2010

Guía práctica de Gobierno Corporativo

Las empresas deben proveer a los accionistas de todas las condiciones necesarias para que ellos puedan estar en capacidad de ejercer plenamente sus derechos que serán atendidos durante la junta, los cuales han sido abordados en las secciones previas de este estudio.

Proveer al accionista de información completa y oportuna, tener un buen nivel de convocatoria, generar un ambiente inclusivo y fomentar su participación durante el desarrollo de la junta son acciones de rigor; sin embargo, estas pueden servir de poco si no se provee al accionista de las facilidades necesarias, durante el desarrollo de la junta, para garantizar su mejor capacidad de entendimiento e interacción con quienes la dirigen, con la finalidad de que este no vea reducidas sus capacidades de ejercer plenamente sus derechos.

Estas condiciones han sido recogidas en este apartado y se refieren, en general, a la comodidad mínima que debe tener el accionista durante la junta y que deben ser previstas oportunamente por los responsables:

1. Accesibilidad a la JGA

Se refiere a la reducción de los costos en los que debe incurrir el accionista para participar de la junta. Estos se pueden evaluar en dos ámbitos:

a. Físico

El lugar de celebración de la junta debe ser cercano y de fácil acceso para la mayoría de tenedores de acciones.

b. Virtual

Es el mecanismo que permite a los accionistas formar parte de la sesión sin estar presentes en el lugar de celebración de la junta.

Para facilitar aun más la participación a los inversores extranjeros, las leyes, los reglamentos y la prácticas empresariales permitirán la participación por medios electrónicos sin que exista discriminación.

OECD, 2016

Principios de Gobierno Corporativo de la OECD y del G20

2. Seguridad

Se deben garantizar medidas mínimas de seguridad para el accionista, desde su llegada al lugar donde se ha convocado la junta, hasta su salida, con el objetivo de que este no requiera distraer su atención del objeto de su convocatoria.

3. Facilidades

El espacio en el que se desarrollará la sesión debe contar con algunas facilidades básicas, como una capacidad de aforo adecuada para la cantidad de asistentes que se presenten, y niveles apropiados de visibilidad, acústica y ventilación, para facilitar la receptividad de los accionistas.

La empresa debe asegurarse de que estos atributos se cumplan en igualdad de condiciones para todos los accionistas.

Principales hallazgos

1

Generalmente, las empresas desarrollan la junta en su sede corporativa

El 75% de las empresas utilizan como lugar de celebración de la junta su sede corporativa. El 25% restante desarrolló la sesión en las salas de conferencias de hoteles.

2

Un porcentaje reducido de empresas permite la conexión remota

El estudio muestra que solo el 5% de las empresas utilizó medios tecnológicos que permitieron la interconexión en tiempo real del accionista de manera remota.

3

Las empresas evaluadas, en su mayoría, cuentan con un control de seguridad

El 95% de las empresas de la muestra tienen personal de seguridad durante el desarrollo de la sesión. En adición, el 26% de las empresas graban la junta con fines de registro y seguridad.

4

Las empresas suelen ofrecer un servicio de coffee break

El 53% de las empresas evaluadas ofreció a sus accionistas un servicio de atención en el desarrollo de la junta.

1

Accesibilidad

Los representantes de la empresa deben promover la asistencia de todos los tenedores de acciones a la junta, y no limitarse a buscar cumplir con el *quorum* mínimo de instalación.

El lugar de celebración de la sesión es un elemento fundamental en la accesibilidad de la junta. Los representantes de la empresa deben elegir un lugar céntrico para su desarrollo que permita la mayor convocatoria de accionistas. En caso la sede corporativa de la empresa se encuentre en un lugar poco accesible, se recomienda utilizar salas de conferencia que faciliten la asistencia de los convocados a la junta.

Además, una práctica robusta de Buen Gobierno Corporativo es que las empresas implementen mecanismos tecnológicos que permitan grabar y transmitir la sesión en tiempo real para que el titular del legítimo derecho de participación podrá informarse del contenido de la sesión, y en algunos casos, emitir su voto sobre los asuntos sometidos a evaluación de la JGA, es decir, participar en la toma de decisiones.

Situación observada

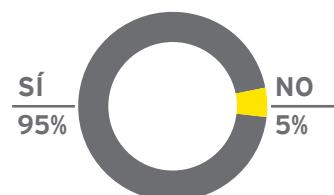
La mayoría de empresas (76%) utilizaron su sede corporativa para la celebración de la junta. El 24% restante tuvo como sede de la sesión las salas de reuniones de hoteles y centros de convenciones con la finalidad de que la junta se desarrolle en un lugar próximo para la mayoría de sus accionistas.

Lugar de celebración de la JGA



El lugar de celebración de todas las juntas evaluadas fueron percibidas como accesibles. No obstante, solo el 5% de éstas dispusieron medios virtuales para que los accionistas tuvieran acceso, de manera remota, a la sesión de la JGA.

Accesibilidad virtual



La Voz del
Mercado

[Es una mala práctica] hacer las juntas en otro lugar que no sea Lima para que no puedan asistir los inversionistas.

Opinión de un accionista institucional (2015)

2

Seguridad

La seguridad en las instalaciones busca prever la ocurrencia de situaciones inesperadas que puedan poner en riesgo la tranquilidad de los asistentes y si esta práctica es repetitiva en el tiempo, reducirá la capacidad de convocatoria de manera progresiva. Por eso, la empresa debe velar por que, desde el momento en el que los asistentes hace su ingreso al lugar de celebración de la junta hasta el término de esta, se implementen los controles necesarios para garantizar el cuidado permanente de estos y de la información que se analiza en la sesión.

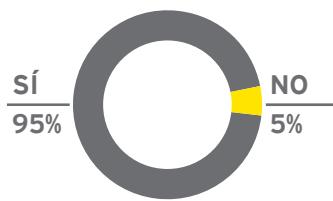
Algunas empresas asignan efectivos de seguridad para resguardar el ingreso al lugar de celebración de la junta, y en muchos casos, estos se encuentran vestidos de forma distintiva. En adición, esta buena práctica busca proyectar una imagen de seguridad que pueda servir como medida disuasiva para potenciales intrusos.

Una buena práctica implementada por una proporción reducida de las empresas que conforman la muestra es, en adición al control de seguridad física, grabar el desarrollo de la junta para contar con un registro fehaciente de los acontecimientos suscitados.

Situación observada

Nuestro estudio muestra que el 95% de empresas contaron con personal de seguridad plenamente identificable durante la celebración de la JGA.

| Se identificó al personal de seguridad en la JGA



3

Facilidades

Las empresas deben preocuparse por garantizar al accionista las condiciones mínimas para que su presencia en la junta sea aprovechada al máximo, y no sea distraída ni menguada por situaciones que limiten su capacidad de atención plena e interacción con quienes dirigen la junta.

Entre las facilidades más importantes que debe proveer la empresa a sus accionistas en la celebración de la junta se encuentran:

► Capacidad de la sala

El lugar donde se desarrolla la sesión debe contar con un espacio suficiente para que los asistentes puedan instalarse de manera confortable. Además, la empresa debe revisar que el número de asientos disponibles guarde proporción con la cantidad de personas que formarán parte de sesión.

► Audición clara de la exposición

La empresa debe considerar que la distribución de la sala sea adecuada con el fin de que los accionistas tengan una buena audición, independientemente del lugar en donde se encuentren ubicados. En algunos casos, es indispensable el uso de un micrófono.

► Ventilación del ambiente

La concurrencia de accionistas en un único ambiente crea la necesidad de que el espacio determinado para el desarrollo de la sesión cuente con un ventilación apropiada, es decir, espacios abiertos o utilización del aire acondicionado.

► Visibilidad del material:

Finalmente, la empresa debe tener en cuenta la visibilidad del accionista hacia la pantalla de proyección y además, del expositor.

Algunas prácticas recogidas en el estudio muestran que las empresas utilizan televisores en sus salas para los auditórios conformados por muchos asistentes, cuando los proyectores no son suficientes para que el accionista tenga una visión completa del material expuesto o de los ponentes.

En adición, la evaluación muestra la proporción de empresas que brindaron un servicio de café para que los accionistas se sintieran a gusto durante la junta.

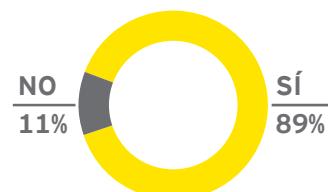
► Servicio de café



► Capacidad de la sala



► Audición clara de la exposición



En el total de juntas evaluadas, las exposiciones de los puntos de agenda fueron escuchadas con claridad por todos los asistentes. No obstante, la distribución adecuada de la sala y el uso de medios tecnológicos permitió que la ponencia y el diálogo pueda ser oído de manera más clara en algunas empresas.

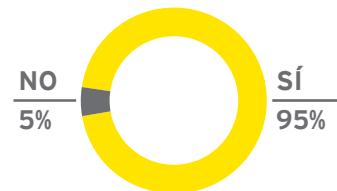
■ Ventilación del ambiente



Asimismo, el estudio muestra que la infraestructura de la mayoría de locales donde se instalaron las juntas, contó con un ambiente lo suficientemente ventilado para que los asistentes se sintieran cómodos durante el desarrollo de la sesión.



■ Visibilidad a los expositores y al contenido proyectado



En el 95% de los casos, los asistentes tuvieron una buena visibilidad de los expositores y de la información proyectada durante el desarrollo de los puntos de agenda.



La Voz del
Mercado

Que la Junta de Accionistas se realice en el lugar donde puedan asistir la mayor cantidad de accionistas.

Opinión de un analista (2015)





MARCO METODOLÓGICO



Metodología

Características de las empresas que participaron en el estudio

Representatividad

Por su alto nivel de liquidez y la gran cantidad de tenedores de acciones de capital social, las empresas que participaron en el estudio son representativas del mercado bursátil peruano. El 72% de ellas pertenecen al S&P/BVL Lima 25 y, de este mismo grupo, el 90% de empresas se encuentran listadas en el IBGC.

Liderazgo

Las empresas que conforman la muestra, sobre la que se basó el presente estudio, son líderes del mercado bursátil peruano y contribuyen con el desarrollo y el crecimiento del país.

Voluntariedad

Las empresas que forman parte del estudio tienen un ánimo contributivo y aceptaron la invitación a participar de forma voluntaria.

EY utilizó cuatro fuentes y ángulos para evaluar las Juntas Generales de Accionistas de las empresas que conforman la muestra.

1	2	3	4
Principios de buen BGC Revisión de los estándares internacionales generalmente considerados líderes en el mundo y aquellos marcos de referencia que pudieran enriquecer el proceso de creación de conocimiento.	Desarrollo conceptual Elaboración de un marco de desarrollo conceptual-sustentado en los cinco procesos abordados en esta publicación- con el fin de alcanzar la eficiencia en el desarrollo de la Junta General de Accionistas.	Información pública Recopilación de la información que las empresas evaluadas publican en el portal de hechos de importancia de la SMV y en su página web corporativa para soportar la convocatoria y los puntos de agenda de la junta.	Observación presencial Evaluación desde la perspectiva de un observador independiente, profesional con experiencia de más de 5 años en el área de negocios y administración de empresas.

Perfil de las 19 empresas evaluadas

Empresa		Facturación 2015	
1	Aceros Arequipa	Top:	S/ 10,023 Millones
2	Alicorp	Promedio:	S/ 4,225 Millones
3	Andino Investment Holding	Bottom:	S/ 252 Millones
4	Atacocha	Resultados 2015	
5	BBVA Banco Continental	Tuvieron ganancias:	74%
6	Buenaventura	Tuvieron pérdidas :	26%
7	Cementos Pacasmayo	Tipo de acción	
8	Cerro verde	Un solo tipo de acción común:	53%
9	Credicorp Ltd.	Acciones comunes y de inversión:	32%
10	Ferreycorp	Más de un tipo de acción común:	15%
11	Graña y Montero	Estructura del accionariado	
12	InRetail Peru Corp.	El 68% de las empresas tienen accionista controlador y el promedio de control de la empresa es 66% de las acciones.	
13	Milpo	Número de acciones	
14	Minera El Brocal	Top:	81,339 acciones
15	Refinería La Pampilla	Promedio:	8,107 acciones
16	SiderPerú	Bottom:	421 acciones
17	Telefónica del Perú		
18	Unión Andina de Cementos		
19	Volcan		

Leyenda:

- Índice S&P/ Lima 25
- ★ Índice de Buen Gobierno Corporativo

Fuente: Bolsa de Valores de Lima: www.bvl.com.pe

Fuentes

Marcos de referencia

Superintendencia de Mercado de Valores (SMV)

2013 Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)

2016 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)

2013 Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

Corporación Financiera Internacional (IFC)

2010 Guía Práctica de Gobierno Corporativo

Marco legal

1997 Ley N°. 26887, Ley General de Sociedades y modificatorias.

2014 Resolución N°. 005-2014-SMV/01. Reglamento de hechos de importancia e información reservada.

Estudios de EY



Potenciando la Junta General de Accionistas

Estudio que recopila 162 comentarios brindados de manera espontánea por los encuestados en La Voz del Mercado relacionados con la JGA. Además, se analizan 246 avisos de convocatoria a JGA e información reportada por los emisores a la SMV sobre las Juntas Generales de Accionistas (Octubre 2015).

The logo for EY (Ernst & Young) is displayed, consisting of the letters 'EY' in a bold, sans-serif font. A yellow triangle is positioned above the 'E' and to the right of the 'Y', pointing upwards and to the right.

Building a better
working world



Información al mercado

Directorios Adaptativos



Encuesta a más de 500 Presidentes y Directores en Chile y Perú que analiza cómo está reaccionando la Alta Dirección de las empresas a la disruptión, en particular qué tipo de cambios identifican los directorios, así como su magnitud y relevancia.
(Abril 2017)

Directorios que agregan valor



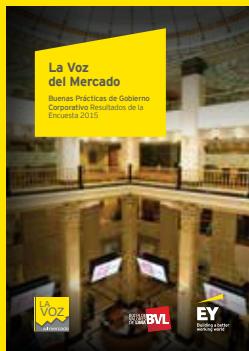
Estudio que recopila 239 comentarios de LVdM relacionados con el Directorio, describe marcos legales y referenciales y los contrasta con la información reportada por los emisores a la SMV relacionadas con los Directorios.
(Marzo 2016)

La Voz del Mercado



Estudio titulado "Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico", que incluye los resultados de LVdM 2014 y 2016 y provee una muestra importante de los más de 2,600 comentarios de los encuestados. (Abril 2017)

La Voz del Mercado



Estudio que incluye los resultados de LVdM 2015 y 2014 y provee una muestra importante de los 1919 comentarios de los encuestados.
(Mayo 2016)

Investor Relations



Estudio que recopila 234 comentarios de LVdM relacionados con la atención al inversionista, describe marcos legales y referenciales y lo contrasta con la información reportada por los emisores a la SMV relacionados con la función de Relación con el Inversionista.
(Abril 2016)

La Voz de la Empresa



Análisis de los reportes de cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo presentados por los emisores más líquidos a la Superintendencia del mercado de Valores.
(Agosto 2015)

Equipo de Gobierno Corporativo



Beatriz Boza

Socia de Gobierno Corporativo
beatriz.boza@pe.ey.com
T. +51 1 411 2108



Aracelli Paulino

Senior de Gobierno Corporativo
aracelli.paulino@pe.ey.com
T. +51 1 411 4444 Ext. 13240



Óscar Melendez

Senior Manager de
Advisory Services
oscar.melendez@pe.ey.com
T. +51 1 411 4444 Ext. 15102

EY Lima

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

EY Arequipa

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

EY Chiclayo

Calle Federico Villarreal N° 115, Salón Cinto
Chiclayo, Lambayeque
Telf: +51 74 227 424 / +51 74 227 421

EY Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. del Golf III Etapa,
Víctor Larco Herrera 13009, Sala Puémape
Trujillo - La Libertad
Telf: +51 44 608 830

Acerca de EY

EY es el 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

© 2017 EY
All Rights Reserved.



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

- [/EYPeru](#)
- [@EYPeru](#)
- [/company/ernstandyoung](#)
- [/EYPeru](#)
- [perspectivasperu.ey.com](#)
- ey.com/PE