

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ:

reflexiones académicas sobre su aplicación

Editores:

Pedro Franco Concha

Gina Pipoli de Azambuja

Cinthia Varela García



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



El gobierno corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación

**Backus
Graña y Montero
Incasur
Profuturo AFP
Red de Energía del Perú**

EDITORES

**PEDRO FRANCO CONCHA
GINA PIPOLI DE AZAMBUJA
CINTHIA VARELA GARCÍA**

AUTORES

**ELSA DEL CASTILLO MORY
PEDRO FRANCO CONCHA
ROSA MARÍA FUCHS ÁNGELES
GINA PIPOLI DE AZAMBUJA
MARÍA MATILDE SCHWALB HELGUERO**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© **Universidad del Pacífico**

Centro de Investigación

Avenida Salaverry 2020

Lima 11, Perú

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ:

reflexiones académicas sobre su aplicación

Pedro Franco Concha, Gina Pipoli de Azambuja y Cinthia Varela García (editores)

1ª edición: agosto 2009

Diseño gráfico: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-152-7

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2009-09841

BUP-CENDI

El gobierno corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación : Backus, Graña y Montero, Incasur, Profuturo AFP, Red de Energía del Perú / Elsa del Castillo Mory [et al.] ; Ed. Pedro Franco Concha, Gina Pipoli de Azambuja y Cinthia Varela García. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2009.

/ EMPRESAS / ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL / ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA / EFICIENCIA / COMPETITIVIDAD / GESTIÓN INDUSTRIAL / INDUSTRIA CERVECERA / INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN / INDUSTRIA ALIMENTARIA / SISTEMAS DE JUBILACIÓN / ELECTRIFICACIÓN / PERÚ /

65.01 (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Ape-su) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
AGRADECIMIENTOS.....	11
CASOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	
UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON	
Rosa María Fuchs Ángeles.....	13
1. INTRODUCCIÓN / 2. ANÁLISIS DEL SECTOR / 3. LA EMPRESA / 4. GOBIERNO CORPORATIVO EN BACKUS / 5. CÓDIGOS DE ÉTICA EN BACKUS / 6. LECCIONES APRENDIDAS	
GRAÑA Y MONTERO	
María Matilde Schwalb Helguero.....	81
1. INTRODUCCIÓN / 2. EL GRUPO GRAÑA Y MONTERO / 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN / 4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ / 5. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO GRAÑA Y MONTERO / 6. CONCLUSIONES	
INCASUR	
Gina Pipoli de Azambuja.....	177
1. INTRODUCCIÓN / 2. HISTORIA DE LA EMPRESA / 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO / 4. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ / 5. GOBIERNO CORPORATIVO EN INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A. / 6. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO / 7. INDICADORES DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO / 8. CONCLUSIONES	

PROFUTURO AFP	
Elsa Del Castillo Mory	229
1. INTRODUCCIÓN / 2. LA EMPRESA EN ESTUDIO / 3. EL SECTOR DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES / 4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ / 5. EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL CASO DE PROFUTURO AFP / 6. LECCIONES APRENDIDAS	
RED DE ENERGÍA DEL PERÚ	
Pedro Franco Concha	311
1. INTRODUCCIÓN / 2. ANÁLISIS DEL SECTOR ELÉCTRICO PERUANO / 3. LA EMPRESA RED DE ENERGÍA DEL PERÚ / 4. GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN REP / 5. CONCLUSIONES	
EPÍLOGO	395
SOBRE LOS AUTORES	397

INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo es el conjunto de normas que, bajo la regulación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), permiten el correcto funcionamiento de la empresa y sus relaciones con los *stakeholders*. Es decir, “el gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”¹.

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF), el término “gobierno corporativo” ha captado mucha atención en el ámbito mundial, especialmente luego de que las crisis económicas de algunos países demostraran la estrecha relación entre la gravedad de las citadas crisis y la situación financiero-económica de las empresas. A esto se agregan los fiascos y los desastres de importantes empresas que operan en sectores considerados competitivos y en mercados más desarrollados. Como reacción, surge una fuerte corriente que plantea mejorar el gobierno corporativo de las empresas como medio para que las crisis resulten lo menos dañinas posibles.

En el año 2006, la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico tomó la iniciativa de fomentar entre sus profesores el desarrollo de casos de gobierno corporativo de empresas que operan en nuestro país. El producto de su esfuerzo y trabajo permite presentar este libro, que recopila los informes analíticos desarrollados por cada uno de ellos: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, desarrollado por la Prof. Rosa María Fuchs; Graña y Montero, por la Prof. Matilde Schwalb; Incasur, por la Prof. Gina Pipoli; Profuturo AFP, por la Prof. Elsa del Castillo; y Red de Energía del Perú, por el Prof. Pedro Franco.

¹ Conasev (2002). *Principios de gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Julio.

AGRADECIMIENTOS

Este libro materializa un proyecto propuesto por Felipe Ortiz de Zevallos luego de evaluar la apuesta que la Universidad hizo por sus docentes, para que elaboren casos de estudio con la rigurosidad académica propia de una institución de prestigio como la Universidad del Pacífico.

En mi calidad de decano de la Facultad de Administración y Contabilidad, di forma a este proyecto y convoqué a un grupo selecto de docentes de la facultad para que me ayudaran a llevarlo a cabo. Mi agradecimiento sincero y profundo a Felipe, por ser el que me dio el encargo como decano, y a Elsa Del Castillo, Gina Pipoli, Matilde Schwalb y Rosa M. Fuchs, por haber creado estos casos que ahora ponemos a disposición de la comunidad universitaria.

Pedro Franco Concha
Editor

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS
BACKUS Y JOHNSTON

Rosa María Fuchs Ángeles

Backus

“Para nosotros, participar en un libro en el que se describan las prácticas de gobierno corporativo de Backus nos resulta muy interesante porque nos permite compartir con otras personas y empresas nuestra experiencia así como las ventajas que nos ha significado, a lo largo de nuestra existencia, la aplicación de estas directrices de negocio. Asimismo, nos permite mostrar que es posible realizar una labor armónica entre la gestión del negocio y los grupos de interés. Si bien es cierto que hoy las prácticas de buen gobierno corporativo han cobrado gran importancia, como lo hemos manifestado líneas arriba, para nosotros siempre fue un tema constante desde nuestra fundación. En el informe analítico se encontrarán las principales prácticas de Backus en lo referente a este tema, incluyendo comentarios sobre los nuevos códigos de ética que se aplican en la empresa. Para nosotros, la reputación es un valor primordial e indivisible y cada una de nuestras acciones se maneja con la integridad que permite mantener una reputación intachable en nuestra relación con los diferentes grupos de interés, como se observará a lo largo del informe”.

Fernando Hilbck
Director de Asuntos Corporativos
Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN BACKUS

1. INTRODUCCIÓN

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. forma parte de nuestra historia desde 1876, cuando era una fábrica de hielo en el distrito del Rímac. Su presencia en nuestro país se ha ido consolidando hasta lograr ser un grupo cervecero líder. Desde el año 2005 pertenece al segundo mayor grupo cervecero en el ámbito mundial, SABMiller, para lo cual fue necesaria la adaptación de ambas culturas, las mismas que ya compartían valores y principios similares.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. se denominará “Backus” a lo largo de este informe. El grupo Backus estuvo tradicionalmente conformado por numerosas unidades de negocios. A fines del año 2006 se aprobó la fusión de diez empresas del grupo debido a que las políticas del mismo buscaban centrarse en el negocio cervecero. Por ello, cuando nos referimos a Backus debemos considerar que comprende la cervecería Backus y Johnston, la cervecería San Juan, Transportes 77, Naviera Oriente, Industrias del Envase, Agro Inversiones S.A. y el Club Sporting Cristal.

Además de situarnos en el competitivo mercado cervecero y en el nuevo modelo de gestión de Backus, este informe analiza el gobierno corporativo en la empresa desde la perspectiva de los cinco Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, que serán mencionados posteriormente. Adicionalmente, se presentan los códigos de conducta ética que rigen las operaciones de Backus.

Primero se analizará el sector cervecero, el cual, por ser tan competitivo, se analiza en tres dimensiones: la global, la sudamericana y la nacional. Seguidamente, el informe se enfocará en la empresa. Se mencionará brevemente la historia de Backus resaltando su crecimiento y los momentos más relevantes de su trayectoria. Luego, se dedica un espacio a la incorporación al grupo SABMiller. Esta parte es propicia para comentar el modelo de gestión de Backus durante los últimos años. Asimismo, se dedicará un acápite a la responsabilidad social en Backus y se destacará la evolución de este concepto a lo largo de la historia de la empresa. Para finalizar esta parte del informe, se presentarán los resultados económicos de Backus.

Posteriormente, se abordará el gobierno corporativo propiamente dicho, presentando cada uno de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. En Backus, desde el año 2003 se cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo. La presencia del código es una muestra del compromiso que la empresa tiene con este tema. Los principios bajo los cuales se analizará el gobierno corporativo en Backus son: respeto y protección a los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo a los accionistas, función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades (aquí se mencionará a los colaboradores, los clientes, los proveedores, la comunidad y el Estado), la comunicación y transparencia (donde se dedicará especial atención al proyecto Hércules, la memoria anual y la página web) y las responsabilidades del Directorio.

Se dedica un capítulo especial a los códigos de ética en Backus, ya que la reputación es un principio que esta empresa valora mucho. Los códigos se han desarrollado para diversos ámbitos y no han representado un choque cultural para Backus. En el informe se describen los códigos de autorregulación de comunicación comercial, la forma responsable de operar, el código de conducta ejecutivo, la política de ética, la guía ética para proveedores y la política de uso apropiado de los sistemas de información. Por último, se presentan las lecciones aprendidas.

Abordar el tema de gobierno corporativo en una empresa como Backus no es una tarea sencilla. Para elaborar este informe se ha contado con el apoyo de las áreas de Asuntos Corporativos, Legal y de Recursos Humanos de Backus, a las que se agradece la colaboración brindada. Indudablemente hubiera sido deseable realizar entrevistas a todos los grupos de interés mencionados a lo largo del informe, pero las limitaciones de tiempo no lo han permitido.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

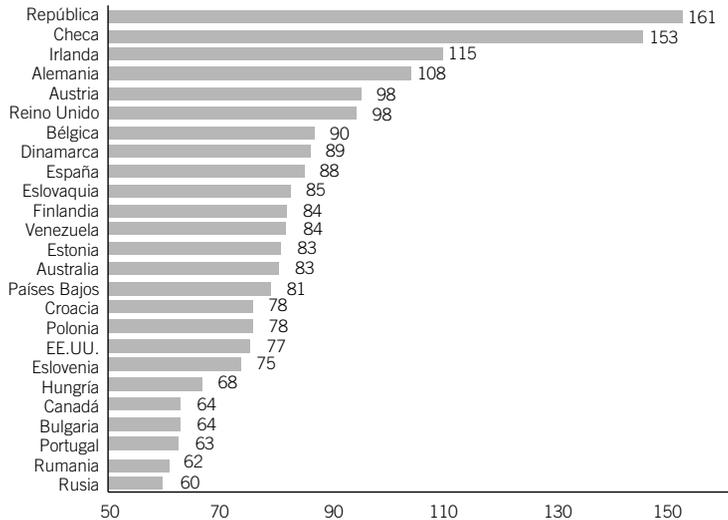
La composición de la industria cervecera en el ámbito mundial ha sufrido cambios durante los últimos años. Ello se debe a la aparición de grupos globales como InBev (Bélgica), SABMiller (Reino Unido)¹, Anheuser-Busch (EE.UU.), Heineken (Países Bajos) y Carlsberg (Dinamarca), los cuales, al 2005, representaron en conjunto el 50% de la producción mundial cervecera². La expansión global de estos grupos se ha visto reflejada en los grandes montos de inversión que han realizado “tanto en el desarrollo e introducción de marcas en nuevos países como en la compra de activos o de participación en empresas cerveceras del exterior para consolidar su posición de dominio”³.

En el ámbito global se ha registrado que el mayor consumo de cerveza en términos per cápita proviene de países europeos como República Checa, Irlanda, Alemania, Austria, Reino Unido y Bélgica, entre otros. Dentro de la lista, que aparece en el cuadro 1, encontramos que el único país latinoamericano con un consumo individual alto, de 84 litros de cerveza per cápita anuales, es Venezuela.

¹ Véase el anexo 1: SABMiller.

² Véase el anexo 2: *Ranking* de las 20 principales empresas productoras de cerveza en el mundo.

³ Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

Cuadro 1**CONSUMO PER CÁPITA DE CERVEZA POR PRINCIPALES PAÍSES AL 2005* (LITROS)**

Fuente: Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

El consumo actual de cerveza en Europa y América del Norte se ha ido incrementando lentamente y ello ha llevado a que las grandes empresas multinacionales desarrollen estrategias de internacionalización que les permitan obtener una mayor participación en el mercado. En el anexo 3 se muestra la participación del consumo de cerveza por regiones.

Como se mencionó anteriormente, el mercado mundial de cerveza está conformado por grandes grupos globales, y la competencia entre ellos se ha vuelto cada vez más fuerte. El liderazgo de dicho mercado se lo disputan actualmente los grupos InBev y SABMiller, los cuales cuentan con el mayor volumen de ventas y utilidades, como se aprecia en el cuadro 2.

Cuadro 2**RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES COMPETIDORAS EN EL MERCADO MUNDIAL DE CERVEZA**

Grupo	Ventas (US\$ Mills.)		Var. %	Volúmenes (Mills. hlts.)		Var. %
	2005	2004		2005	2004	
InBev	13.751	11.736	17,2	202,1	193,4	4,5
SABMiller	12.091	11.366	6,4	176,0	148,3	18,7
Anheuser-Busch	15.036	14.934	0,7	148,3	136,1	9,0
Heineken	12.736	13.783	-7,6	118,6	112,6	5,3

Grupo	Utilidades (US\$ Mills.)		Var. %	Número de empleados		Var. %
	2005	2004		2005	2004	
InBev	1.654	1.230	34,5	77.366	77.000	0,5
SABMiller	1.141	645	76,9	40.892	39.571	3,3
Anheuser-Busch	1.839	2.240	-17,9	31.485	31.435	0,2
Heineken	1.025	1.004	2,1	64.305	61.732	4,2

Fuente: Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

2.1 La industria cervecera en América Latina

En América del Sur tienen presencia las dos grandes productoras a nivel mundial, InBev y SABMiller. En octubre del 2005 SABMiller absorbió a la empresa colombiana Bavaria, posicionándose así en segundo lugar en el mercado de América del Sur. Más aun, dado que es necesario el fortalecimiento de su posición en este continente, SABMiller ha introducido dos marcas nuevas dentro del segmento de bebidas *premium* (tanto en Colombia como en el Perú): Peroni Nastro Azzurro y Barena. Además, actualmente piensa invertir US\$ 175 millones para construir su nueva planta cervecera en Colombia y poder atender mejor la demanda de la región.

Por otro lado, la cervecera belga Interbrew compró en el 2004 el 57% de las acciones de la compañía brasileña Ambev, que forma parte del grupo cervecero InBev, y ya se encuentra incursionando en los mercados de Ecuador y Perú. Por su parte, las transnacionales cerveceras Anheuser-Busch y Heineken también han logrado tener presencia en el mercado latinoamericano. En el anexo 4 se muestra la participación en el mercado de cervezas de cada uno de los principales actores en América del Sur para el año 2005.

2.2 La industria cervecera nacional

En el Perú, la industria cervecera es altamente competitiva y se preocupa por producir y comercializar diferentes marcas y presentaciones de cervezas, con el objetivo de llegar a los diversos consumidores;

cada marca es elaborada para un público distinto en hábitos de consumo, capacidad adquisitiva y región. Asimismo, para poder llegar a sus consumidores se requiere una masiva promoción de márketing, lo que ha llevado a que la carrera por el liderazgo en el mercado peruano sea cada vez más intensa.

Al 2007, encontramos que el escenario de la industria cervecera sigue mostrando un fuerte incremento en su producción, pues se prevé que esta sea de cerca de 1.000 millones de litros de cerveza, cifra récord en el mercado local⁴. Dicho aumento se vería explicado por un incremento en el poder adquisitivo de la población, así como también por una presencia moderada del fenómeno El Niño, con la consiguiente extensión de la temporada estival, que ha impulsado un incremento en las ventas durante el primer semestre del 2007.

Con el paso de los años, el mercado de cervezas ha atravesado por varios cambios. Durante la década de 1980, Backus se mantenía como sólido líder del mercado (contaba con una participación de 53%)⁵, y su principal competidor de ese entonces era la Compañía Nacional de Cerveza (CNC). Más adelante, en 1994, Backus adquirió 62% de las acciones comunes de CNC para así aumentar su participación en el mercado (ya que mediante esta operación obtendría acceso a las filiales de CNC, tales como Sociedad Cervecera de Trujillo S.A., líder de la región norte y fabricante de la cerveza Pilsen Trujillo, Agua Mineral Litinada San Mateo S.A., entre otras). En 1996, los accionistas de Backus, CNC, Sociedad Cervecera de Trujillo y Cervecería del Norte decidieron fusionar sus empresas, incorporándolas en una sola gran empresa, Backus, para de esta manera lograr una mejor sinergia entre ellas que permitiera una mayor eficiencia.

Paralelamente, también en 1995, la Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur) ingresó al mercado limeño con su marca Cusqueña, con el propósito de aumentar su participación en ese mercado. Como respuesta, Backus se dirigió al sur, gracias al aumento en su participación. En el año 2000, Backus adquirió 97,85% de las acciones de Cervesur y con ello obtuvo el 100% del mercado nacional.

Si bien Backus ingresó al nuevo milenio con el dominio completo del mercado nacional de cervezas, la estabilidad del mismo no duró mucho tiempo. En el 2005 ingresó al mercado peruano la empresa brasileña Ambev⁶ y se convirtió en la principal competidora de Backus. Para competir con Backus, la empresa brasileña introdujo diversas presentaciones de productos a precios más bajos y lanzó la marca Brahma, la cual llegó a ocupar el tercer puesto en ventas⁷ de cerveza en la ciudad de Lima

⁴ Véase el anexo 5: Indicadores estratégicos.

⁵ Apoyo y Asociados (2006). *Sector cervecero Perú, análisis de riesgo*. Mayo. Obtenido el 29 de junio de 2007 de <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/cia_cervecera_del_sur_del_per_/ca/cervesur_ca.pdf>.

⁶ Ambev e Interbrew han formado el mayor *holding* cervecero del mundo, InterBex, que ocupa el primer lugar en cuanto a comercialización de cervezas en el ámbito mundial.

⁷ Apoyo y Asociados (2006). *Sector cervecero Perú, análisis de riesgo*. Mayo. Obtenido el 29 de junio de 2007 de <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/cia_cervecera_del_sur_del_per_/ca/cervesur_ca.pdf>.

en ese año (con lo que se colocó detrás de las líderes de Backus: Cristal y Pilsen Callao). En el 2006 Ambev logró un acuerdo con el Grupo Romero, al que cedió 25% del capital social de la empresa por medio de Ransa Comercial, a cambio de que de este aportara mayores conocimientos en los temas de logística, distribución y transporte.

Ante la amenaza que significaba la empresa brasileña Ambev para el grupo Backus, este empezó a desarrollar diversas estrategias de segmentación de sus productos de acuerdo con su mercado objetivo, así como también a prestar mayor atención a la distribución de sus gastos con el objetivo de mejorar sus niveles de producción. Adicionalmente, Backus extendió su línea de productos e introdujo al mercado peruano una nueva cerveza, Dorada, además de invertir en el relanzamiento de nuevos formatos de sus marcas principales.

Como consecuencia de la fuerte competencia que se produjo en el mercado de cervezas, el precio de las mismas empezó a bajar y se generó una guerra de precios. Ello a su vez llevó a un incremento del consumo nacional⁸ de cerveza y, en el caso de Backus, a un crecimiento de 11%⁹ de la demanda entre el 2004 y el 2005. En un mercado tan competitivo, Backus decidió utilizar su cerveza Dorada (cuyo principal atractivo era ser una bebida sumamente refrescante) y, más adelante, introdujo Barena (noviembre del 2006) para competir en el segmento adultos jóvenes.

Este crecimiento significó que el consumo per cápita de cerveza en el mercado peruano llegara a 33 litros por año en el 2006. Si bien este nivel de consumo está algo por debajo del promedio latinoamericano –que está por encima de 35¹⁰ litros anuales–, el mercado peruano es visto como una gran oportunidad para las grandes empresas extranjeras.

Mientras tanto, en el 2005 el grupo SABMiller adquirió 71,8% de las acciones de la empresa Bavaria (la cual controlaba el 73,7% de las acciones con derecho político de Backus desde el 2002)¹¹.

Según una encuesta de CCR a marzo del 2008, Backus es el líder del mercado cervecero nacional con una participación de 85%; Ambev cuenta con el 9% del mercado; y Ajeper, con el 6%.

Por otro lado, la multinacional de bebidas de origen peruano Ajegroup¹² recientemente ha lanzado un nuevo producto al mercado, la cerveza Franca, con lo que ha ingresado por primera vez al creciente

⁸ A pesar de su incremento, el consumo peruano sigue teniendo un nivel de subdesarrollo por el bajo consumo per cápita.

⁹ Apoyo y Asociados (2006). *Sector cervecero Perú, análisis de riesgo*. Mayo. Obtenido el 29 de junio de 2007 de <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/cia_cervecera_del_sur_del_per_/ca/cervesur_ca.pdf>.

¹⁰ RPP Noticias (2007). *Consumo per cápita en Perú creció 7% en cinco años*. Mayo. Obtenido el 2 de julio de 2007 de <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/78991_1.php?font=1>.

¹¹ Apoyo y Asociados (2006). *Sector cervecero Perú, análisis de riesgo*. Mayo. Obtenido el 29 de junio de 2007 de <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/cia_cervecera_del_sur_del_per_/ca/cervesur_ca.pdf>.

¹² Ajegroup fue fundada en 1988 por los hermanos Añaños Jeri. A diciembre del 2007 cuentan con presencia en el Perú, Venezuela, Ecuador, México Tailandia, Costa Rica y Guatemala.

negocio cervecero. Con ello, el grupo Añños, reconocido por ofrecer productos a precios bajos, pretende competir con los grandes actores del mercado nacional, Backus y Ambev, los cuales ya están tomando medidas al respecto. A pesar de que dichas empresas cuentan con el respaldo de grandes grupos cerveceros, SABMiller e InBev respectivamente, Ajegroup no se ha dejado intimidar pues ya ha enfrentado a competidores de este nivel (como Coca-Cola y Pepsico), así como también grandes mercados (como el de México)¹³. Incluso pretende alcanzar en el corto plazo un 15% del mercado peruano.

Se espera que el precio de la cerveza disminuya debido a la fuerte competencia entre Backus y Ambev. Cabe destacar que el precio del litro de cerveza en el Perú es uno de los más altos de la región debido a la alta carga tributaria, ya que, además de estar sujetas al impuesto general a las ventas (IGV), las ventas del sector cervecero pagan un 27,8% del precio de venta sugerido al público, por concepto de impuesto selectivo al consumo (ISC)¹⁴. Este factor es desfavorable para el consumidor, a quien se traslada el impuesto.

En los cuadros 3 y 4 se aprecian reseñas de los principales aspectos del mercado nacional de cerveza.

Cuadro 3

PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO DE CERVEZA NACIONAL

Grupo internacional	Grupo nacional	Marcas
		Pilsen Callao 
SABMiller	Backus	Cristal 
		Barena 

¹³ México es reconocido como el país con mayor consumo per cápita mundial de bebidas gaseosas. *El Comercio* (2007). "Ajegroup pretende captar el 15% del mercado cervecero en el corto plazo". Obtenido el 24 de septiembre de 2007, de <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/olecultiimas/2007-09-03/olecultiimas0422409.html>>.

¹⁴ *Ibid.*

Grupo internacional	Grupo nacional	Marcas
	Pilsen Trujillo	
	Cusqueña	
	Peroni Nastro Azzurro	
InBev	Ambev	Brahma 

Elaboración: propia.

Cuadro 4

PRINCIPALES HITOS EN LA INDUSTRIA CERVECERA NACIONAL

Año	Reseña
1994	<ul style="list-style-type: none"> Backus adquiere 62% de las acciones comunes de Compañía Nacional de Cerveza.
1995	<ul style="list-style-type: none"> Compañía Cervecería del Sur del Perú S.A. (Cervesur) ingresa con su marca Cusqueña al mercado limeño.
1996	<ul style="list-style-type: none"> Los accionistas de Backus, CNC, Sociedad Cervecería de Trujillo y Cervecería del Norte deciden fusionar sus empresas incorporándose a Cervecería Peruana Backus y Johnston.
2000	<ul style="list-style-type: none"> Backus adquiere 97,85% de las acciones de Cervesur.
2002	<ul style="list-style-type: none"> El grupo Bavaria ingresa al accionariado de Backus.
2004	<ul style="list-style-type: none"> Interbrew compra 57% de las acciones de Ambev.
2005	<ul style="list-style-type: none"> La empresa brasileña Ambev ingresa al mercado peruano y se convierte en el principal competidor de Backus con el lanzamiento de su cerveza Brahma. En octubre, el grupo Bavaria se integra al grupo SABMiller. Posteriormente, este grupo adquiere también la participación del grupo Cisneros en Backus. En tal virtud, Backus se incorpora al segundo mayor grupo cervecero del mundo e inicia un proceso de integración. Brahma ocupa el tercer puesto en ventas de cerveza en la ciudad de Lima.

Elaboración: propia.

Por último, la industria mantiene fuertes barreras de entrada para nuevos competidores, puesto que es necesaria una elevada inversión tanto en maquinaria y equipos como en la construcción de una adecuada cadena de distribución a lo largo de país. Sin ello, nuevos actores en el mercado de la cerveza no podrán competir frente a las grandes empresas Backus y Ambev.

3. LA EMPRESA

3.1 Historia

La empresa nació en 1876, cuando los señores Jacobo Backus y Howard Johnston –ambos de nacionalidad estadounidense– fundaron una fábrica de hielo en el distrito del Rímac, que en 1879 convirtieron en Backus y Johnston Brewery Ltd. En 1955 la empresa se convirtió en una empresa nacional al ser adquiridas sus acciones por inversionistas peruanos. Como consecuencia, se le cambió el nombre a Cervecería Backus & Johnston S.A.

Con el objeto de tener un mejor control de sus procesos productivos, la empresa decidió iniciar una estrategia de integración vertical y constituyó diversas sociedades. Tal es el caso de Maltería Lima S.A. (1954), cuyo propósito fue contar con el abastecimiento de la malta; Cervecería San Juan S.A. y Cervecería del Norte S.A. (ambas en 1973), cuyo propósito era llegar a los diversos mercados de la Amazonía y el norte del país; Industrial Cacer S.A. (1973), cuyo objeto fue proveer a la cervecería de cajas plásticas en lugar de las de cartón; entre otras.

Debido a la obligación de reubicar sus actividades industriales (estas se realizaban en el Rímac), en 1976 la empresa decidió construir un nuevo local en el distrito de Ate. En 1993 la planta quedó completamente equipada y actualmente sigue en actividad. Gracias a sus eficientes políticas de marketing y ventas, Backus logró poco a poco aumentar su participación en el mercado nacional, hasta convertirse en el líder firme del mismo. A este liderazgo contribuyó significativamente la cultura de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos, que Backus empezó a inculcar entre su personal en 1992. La empresa adoptó el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad Total (PMCT), proceso que le ha permitido obtener ahorros en costos. “Es en la época de terrorismo que se lanza el programa de calidad total, y empezábamos hablando de la globalización [...] de la necesidad de prepararse para ser competitivos cuando el país se abriera a las inversiones [...] desde esa época veíamos el modelo de calidad como un modelo de gestión integral. La competencia en el mercado se abrió diez años después, pero nos agarró bien parados”, comenta Luis La Madrid¹⁵, director de Relaciones Laborales y Compensaciones del Grupo Backus. “El primer año realizamos 132 proyectos orientados a la mejora de la calidad de servicio, pero sin inversión; en el segundo año fuimos a más de 120 proyectos con posibilidades de inversión; y el tercer año, más de 100 proyectos, mucho más

¹⁵ Entrevista realizada por los profesores Elsa Del Castillo y Gustavo Yamada el 7 de noviembre de 2007.

complejos. La inversión en capacitación durante el primer año fue del orden de un millón de dólares y el ahorro que generaba al quinto año era de 30 millones de dólares”, continúa.

En 1994 Backus adquirió 62% de las acciones comunes de Compañía Nacional de Cerveza, hasta entonces su principal competidor, e incursionó en los mercados de aguas y gaseosas. En 1996 se creó la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, fruto de la fusión de Cervecería Backus y Johnston S.A., Compañía Nacional de Cerveza S.A., Cervecería del Norte S.A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. Posteriormente, en el año 2000, se adquirió la Compañía Cervecera del Sur del Perú. Dos años más tarde, en el 2002, el grupo empresarial Bavaria ingresó al accionariado de Backus y la empresa inició la desinversión en negocios que no correspondían al *core business*. Ahora Backus está compuesta por: Cervecería San Juan S.A.A., Transportes 77 S.A., Naviera Oriente S.A.C., Industrias del Envase S.A., Agroinversiones S.A. y el Club Sporting Cristal.

Por último, como se mencionó anteriormente, en el 2005 SABMiller adquirió 71,8% de las acciones de la empresa Bavaria, con lo que Backus se incorporó al segundo mayor grupo cervecero del mundo.

3.2 La incorporación a SABMiller: el modelo de gestión de Backus

La incorporación de Backus al grupo SABMiller ha significado ingresar a una nueva etapa en su organización, en la que aplica diversas políticas de mejora continua que incrementan su competitividad. En su memoria del 2006, Backus menciona que al pasar a formar parte de SABMiller ha iniciado una nueva e importante etapa de su historia, en la que enfrenta el reto de mantener su reconocido liderazgo en el Perú con las perspectivas de desarrollo que dan las ventajas de pertenecer a una organización de clase mundial.

El Sr. Mario Neyra¹⁶, director de Performance Management, Comunicaciones y Bienestar, precisa sobre el modelo de gestión de Backus: “como herramienta de gestión, Backus en 1992 trabajaba con el PMCT, el cual incluía tres planes: el estratégico, el operacional y el de calidad. Esta práctica la hemos tenido por más de doce años, y se arraigó muy fuerte en manufactura. Trabajábamos con Ganttts y mediciones mensuales. Este proceso hoy se conoce como *'performance management'*; tiene mucho parecido, pero incorpora, además de resultados de negocios, las prácticas y comportamientos en temas de valores, autogestión y adquisición de competencias. Es un programa mucho más completo que nos ayuda a simplificar muchos de nuestros procedimientos”.

Backus incorpora altos estándares en la operación de su negocio, políticas de buen gobierno corporativo y una conducta ética ejemplar. Por ello cuenta con un Código de Ética, en el que define la ética

¹⁶ Entrevista realizada el 2 de octubre de 2007 al Sr. Mario Neyra, director de Performance Management, Comunicaciones y Bienestar, de Backus.

como una actitud para hacer los negocios de la mejor manera posible, lo cual no significa solamente hacer lo que es legal en una situación determinada, sino también lo que es éticamente correcto y aplicar prácticas comerciales responsables¹⁷. Más aun, este código se aplica en todas las empresas que forman parte de este gran grupo cervecero mundial y requiere que las mismas se encarguen de la educación respectiva de sus empleados, ya que considera que la integridad de los mismos es la base de sus relaciones con sus clientes, con los proveedores y con la colectividad.

De esta manera, Backus se encuentra ahora en una nueva fase que requiere “de los más altos estándares de conducta ética”¹⁸ tanto en el desempeño de sus colaboradores como en las relaciones que se establecen con los demás grupos de interés. En este nuevo contexto, la práctica de un buen gobierno corporativo era una prioridad para Backus.

El modelo de gestión de Backus está conformado por cinco pilares, los cuales establecen las metas tanto de corto como de largo plazo. Dichos pilares integrados establecen la base que le permite a la empresa orientar y sostener su desarrollo futuro, y constituyen los objetivos de la empresa.

Cuadro 5

NUEVO MODELO DE GESTIÓN BACKUS

Visión	Ser la empresa más admirada en el Perú por: crecimiento de valor de nuestra participación de mercado a través de nuestro portafolio de marcas; otorgar el más alto retorno de inversión a nuestros accionistas; ser el empleador preferido; nuestro modelo de gestión.
Misión	Poseer y potenciar las marcas de bebidas locales preferidas por el consumidor.
Valores	Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera. La responsabilidad es clara e individual. Trabajamos y ganamos en equipo. Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores. Nuestra reputación es indivisible.
Pilares	Crecimiento con las marcas, competitividad, calidad total, control de costos y desarrollo sostenible.
Facilitadores	Personas y competencias, sistemas y procesos, indicadores (KPI) y recursos

Fuente: adaptado de Backus (2006). *Nuestro plan de negocio para el F07*.

Los cinco grandes pilares del modelo de gestión de Backus son: crecimiento con las marcas, competitividad, calidad total, control de costos y desarrollo sostenible.

¹⁷ Backus SABMiller (2006). *Política de ética*, p. 3.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 3.

Cuadro 6

PILARES DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN BACKUS

Crecimiento con las marcas	Implicaba contar con un portafolio diversificado de marcas bien comercializadas para así alcanzar un incremento en los volúmenes y precios, y, de esta manera, en los ingresos de la empresa.
Competitividad	Buscaba incrementar la ventaja competitiva de la empresa en todo momento, para que así Backus se mantuviera como líder de la industria en la que se desenvuelve, y que, sobre todo, estuviera siempre delante de la competencia. Para ello se requería innovación y flexibilidad.
Calidad total	Significaba que los productos de Backus siempre debían caracterizarse por su calidad sobresaliente. Todas las marcas, por lo tanto, debían fabricarse con la mejor calidad posible para el consumidor.
Control de costos	Implicaba contar con una excelente minimización de costos que les permitiera interactuar con el mercado de una manera eficiente. De esta forma, se buscaba eliminar aquellos procesos que no son necesarios y que, sobre todo, no agregan valor para la empresa.
Desarrollo sostenible	Promovía la preocupación constante de la empresa por crecer y desarrollar sus actividades de manera correcta. Para ello, se requería promover una conducta ética ejemplar que fuera interiorizada por los colaboradores de la empresa y que, sobre todo, fomentara una cultura en la que todos los colaboradores fueran el “gerente general” de su puesto de trabajo. Con ello se alcanzaría un mejor desempeño y el efecto positivo se vería reflejado en la sociedad y en los productos de la empresa.

Fuente: adaptado de Backus (2006). *Pilares del plan de negocio*.

Adicionalmente, la empresa promueve el cuidado de su reputación (tal como lo especifica en sus valores, “Nuestra reputación es indivisible”) y considera imprescindible ser reconocida por sus prácticas de “apoyo a la comunidad, responsabilidad social, gestión ambiental y buen gobierno corporativo”.

De otro lado, y con el propósito de mejorar sus resultados económicos, Backus está desarrollando el proceso de gestión de desempeño (*performance management*)¹⁹. Este proceso se propone alcanzar las metas individuales de sus trabajadores con la colaboración de sus superiores, y se define como el conjunto de procesos orientados a traducir y afianzar la estrategia de negocio a través del establecimiento de metas y prácticas de gestión y autogestión de todos los equipos e individuos que conforman la organización. Adicionalmente, en el 2006 se implementaron diversos proyectos de gestión (como Hércules y Centauro) y otros de integración, los cuales se explicarán a continuación.

El Proyecto Hércules está orientado a la mejora de los procesos y controles internos existentes en toda la empresa. Se encarga de realizar controles, seguimientos y mejoras en los procesos actuales de la organización con el propósito de cerciorarse de que la información expuesta a su entorno interno y externo sea confiable, accesible, no compleja y contenga menos errores humanos²⁰.

¹⁹ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 4.

²⁰ *Op. cit.*, p. 5.

Por otro lado, el Proyecto Centauro es el que la organización inició para migrar todos sus programas y sistemas al sistema SAP R/3, de Backus. Ello ha implicado un importante cambio cultural y de enfoque sobre cómo se venía gestionando el negocio. Mediante la aplicación empresarial de sistemas, aplicaciones y productos (SAP), los procesos de negocio de la empresa se desempeñan y son controlados mejor en las áreas de Finanzas, Ventas, Manufactura, Compras, Logística y Mantenimiento²¹.

Por último, los proyectos de integración se encargan de incorporar las estrategias y procesos de SABMiller con las metas definidas en las distintas áreas de la empresa. Gracias a ello, Backus ha logrado aumentar su competitividad y alcanzar un desarrollo sostenible en sus operaciones. Para ello, Backus realiza una especie de *benchmarking* de las mejores prácticas de desempeño sostenible y cuenta con indicadores llamados *key performance indicators* (KPI), que trabajan en conjunto con los *dashboards* para autoevaluarse, ver que se cumplan los objetivos establecidos y corregir los posibles errores que estén por cometer²².

En el anexo 6 se aprecia un análisis FODA para Backus.

3.3 Responsabilidad social en Backus

En Backus la responsabilidad social se entiende como “una forma de gestión que atraviesa transversalmente las diferentes áreas de la empresa y que involucra los aspectos centrales del negocio y aquellos que trascienden su actividad”²³. Por lo tanto, reconoce “que el desarrollo equilibrado de una empresa implica actuar simultáneamente con el mismo énfasis en la dimensión económica, ambiental y social”²⁴.

La empresa viene implementando la responsabilidad social desde hace varios años, y esta se ha ido modernizando conforme han ido surgiendo tendencias y enfoques mundiales. Uno de los pilares del modelo de gestión Backus, el desarrollo sostenible, “está orientado a promover una conducta ética en todos sus actos, buscando que la empresa sea reconocida debido a su reputación en: Apoyo a la Comunidad, Responsabilidad Social, Gestión Ambiental y Buen Gobierno Corporativo”²⁵.

Desde el 2003, Backus ha canalizado sus actividades de responsabilidad social por medio de la Fundación Backus, “organización sin fines de lucro que promueve y desarrolla acciones en las

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Escuela virtual Backus. Nuestro compromiso.* Obtenido el 14 de septiembre de 2007 de <<http://www.escuelavirtualbackus.edu.pe/content/pagina29.php?plD=2>>.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

áreas de asistencia social, educación, cultura, científicas, ecológicas, de salud, artísticas, literarias y deportivas”²⁶.

Actualmente, en el área educacional cuenta con la Escuela Virtual, que es el Programa Educativo Videoteca Backus en versión mejorada, la cual apoya la educación mediante sus servicios de préstamos de videos, capacitación docente y eventos vocacionales. En lo que se refiere al arte y la cultura, la empresa publicó en noviembre del 2006 el libro *Ajjes del Perú*, un detallado trabajo compilatorio referente a la historia y los orígenes del ají. También ha apoyado diversos proyectos como la construcción del Laboratorio de Restauración y Conservación de Metales en el Museo Tumbas Reales de Sipán, y la conservación de la Huaca de la Luna del Complejo Arqueológico de Túcume. Es importante también mencionar que Backus continúa promocionando la música y el folclore nacional mediante el auspicio de los concursos nacionales de marinera en Trujillo y Lima, así como también mediante el apoyo a compositores y cantantes de música criolla²⁷.

Por otro lado, la Fundación Backus también aborda temas de conservación del medio ambiente mediante el fomento del ecoturismo con programas de conservación y reintroducción de especies vulnerables en el corredor biológico Chaparrí de la comunidad Santa Catalina de Chongoyape. Asimismo, Backus auspicia la *Guía de educación ambiental para docentes* y los “programas microecológicos”, para de esta manera ofrecer mensajes de conservación y valorización de la cultura peruana.

Adicionalmente, Backus ha apoyado el desarrollo de diversas zonas del país y ha realizado donaciones de frazadas, carpas y víveres a los damnificados de las zonas de desastre consecuencia de condiciones climatológicas en Arequipa, Cusco y Puno.

Por último, en el área salud, la empresa está contribuyendo con estudios sobre el VIH/sida en el Perú, para poder proveer acciones de prevención a sus trabajadores y familias.

Hoy en Backus se habla más de “desarrollo sostenible” que de “responsabilidad social”. “Backus prefiere hablar de desarrollo sostenible porque lo considera un concepto más claro y porque ha definido diez prioridades para desarrollo sostenible [las cuales se mencionarán más adelante]”²⁸, comenta Malena Morales, gerenta de Proyectos Sociales. “El cambio nos ha permitido reforzar aquello que se daba en la empresa de una manera más desarticulada. En la empresa hace años existía el SGA [Sistema de Gestión Ambiental]; luego fue el SIG [Sistema Integrado de Gestión], que incluía temas de calidad, de medio ambiente y salud y seguridad industrial. Estos temas se trabajaban en manufactura, pero no necesariamente se compartían, se comunicaban o se entendían como desarrollo sostenible. Uno de los grandes aportes es identificar que lo que ya se venía haciendo es parte del desarrollo sostenible [...] además, para cada una de la prioridades existen indicadores y tenemos el mismo sistema de medición que otras empresas en el mundo”.

²⁶ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 104.

²⁷ *Op. cit.*, p. 104-5.

²⁸ Entrevista realizada el 2 de octubre de 2007 a la Sra. Malena Morales, gerenta de Proyectos Sociales de Backus.

Backus tiene ahora como una de sus prioridades la inversión social corporativa, y dentro de ella tiene un enfoque que tiene que ver con transformación y desarrollo, y “entonces tenemos que tratar de que los proyectos sean medibles, sostenibles y que cierren brechas de desigualdad”²⁹. El gran proyecto que se está trabajando actualmente es el de promoción de la micro y pequeña empresa vinculada a la cadena de valor de Backus: “Progresando Juntos”. “Este proyecto busca realizar una intervención en las micro y pequeñas empresas que son proveedoras de Backus [cadena hacia atrás] y también en la cadena hacia adelante, como las bodegas. Estamos desarrollando un programa de capacitación, acompañamiento, certificación y financiamiento. Es un proyecto bastante ambicioso con toda la organización, identificando a qué proveedores van a beneficiar en primer término. Más aun, casi deja de ser un programa y se está convirtiendo en una forma de hacer negocio. Internamente ya se ha generado un nivel de compromiso”, indica Malena Morales. Adicionalmente subraya que están trabajando en la mejora permanente: “creo que en general siempre hay oportunidades para hacer mejoras; falta integrar un poco más lo que son reportes a la comunidad. Los reportes son más a líderes de opinión, a accionistas, a financistas”.

3.4 Resultados económicos³⁰

En su memoria del año 2006, Backus menciona que la utilidad neta atribuible a los accionistas ascendió a S/. 407,0 millones, frente a los S/. 290,0 millones del ejercicio anterior. La variación positiva asciende a S/. 117,0 millones y representa un incremento de 40,3% con respecto al 2005. Parte de la utilidad se genera como consecuencia de la venta de acciones de la cervecera que eran propiedad de Cervecera San Juan a Corporación Backus y Johnston. En los estados financieros consolidados esta ganancia se elimina. Al eliminar esta ganancia, la utilidad neta ascendería a S/. 344,9 millones en el 2006; es decir, S/. 54,8 millones más que en el 2005 ó 18,9% de incremento.

El total de ingresos brutos ascendió a S/. 1.612,7 millones, es decir, S/. 61,4 millones más que en el 2005, un aumento de 4,0%. De ellos, 96,9% corresponde a ventas netas, mientras que la diferencia corresponde a otros ingresos operacionales.

Al cierre de la preparación del presente informe se tuvo acceso a los resultados financieros de Backus para el año 2007. En la memoria de Backus para el 2007 se establece que el resultado neto del año ascendió a S/. 310,8 millones, lo que representa 14,8% de los ingresos brutos. Durante el 2007 los gastos operacionales fueron mayores a los de 2006 como resultado de las acciones desplegadas para consolidar el posicionamiento y competitividad de las marcas ante la intensa competencia³¹.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Véase el anexo 7: Estados financieros 2006 y 2007.

³¹ Backus (2007). *Memoria año 2007*, p. 14.

4. GOBIERNO CORPORATIVO EN BACKUS

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Se llama “buen gobierno corporativo” al conjunto de prácticas dirigidas a hacer más competitiva, eficiente y eficaz la gestión de una empresa, sin importar su rubro o tamaño, con el objetivo final de hacerla más atractiva a la inversión y al capital de crecimiento y desarrollo³².

Actualmente, las empresas peruanas, como Backus, se encuentran interiorizando paulatinamente dicho concepto dentro de su cultura organizacional, lo que ha llevado a que se generen diversas estrategias que permitan alcanzar prácticas de buen gobierno corporativo. En opinión del Dr. Francisco Mujica³³, asesor legal de Backus y encargado de todo lo relacionado con el gobierno corporativo, “los inversionistas confían más en las empresas que tienen códigos de buen gobierno corporativo que en las que no los tienen. Es un punto a favor para inversionistas e instituciones financieras internacionales”.

Las prácticas de buen gobierno corporativo en Backus, si bien no eran conocidas con ese nombre ni se encontraban enmarcadas en un código, se aplican desde 1954. Durante más de cincuenta años, Backus ha tenido miles de accionistas que nunca dejaron de percibir un dividendo anual, y ha sido reconocida en muchas encuestas de opinión como una de las empresas de mejor imagen entre los líderes de opinión. Ya luego, en el año 2003, cuando la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev) recomendó aprobar códigos de buen gobierno, Backus sistematizó sus usos y costumbres de acuerdo con las pautas fijadas por el organismo supervisor y generó su Código de Buen Gobierno Corporativo³⁴.

Actualmente, dentro de la empresa, es decir los colaboradores de Backus, en especial el Directorio, el presidente, los vicepresidentes y los directores, están enterados de los principios que contiene el Código de Buen Gobierno Corporativo.

La información que la empresa considera importante revelar a los grupos de interés vinculados con ella sería toda aquella referida a la situación económico-financiera, situación de mercado, proyectos de inversión y planes de desarrollo, en la medida en que, por razones estratégicas, no deben mantenerse en reserva. Por otro lado, Backus mantiene una comunicación permanente con sus grupos de interés por medio de su memoria anual y las asambleas de accionistas.

La tendencia actual ha llevado a que Backus empiece a fortalecer las prácticas de gobierno corporativo dentro de su organización. Es en esa línea que Backus creó la Vicepresidencia de Estrategia y Rela-

³² Davelouis, L. (2007, 18 de mayo). “Ferreiros: ‘Tener buenas prácticas de gobierno corporativo es un buen negocio’”. En: *El Comercio*, p. B4. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionImpresa/pdf/2007/05/18/ECEQ180507b4.pdf>>.

³³ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

³⁴ Cuestionario respondido por la Gerencia de Asuntos Corporativos de Backus el 22 de agosto de 2007.

ciones Corporativas (la cual adquirió dicho nombre a partir del mes de abril del 2008, ya que en un inicio se denominó Vicepresidencia de Asuntos Corporativos), cuya misión es agregar valor al negocio construyendo la reputación de la empresa apoyándola en el alcance de sus prioridades estratégicas. Fue designado como vicepresidente del área desde septiembre del 2006 el señor Fernando Zavala Lombardi, ex ministro de Economía y Finanzas del Perú³⁵.

En la actualidad Backus considera el gobierno corporativo como una relación positiva entre la empresa y su entorno. Los accionistas y los grupos de interés se consideran en estrecha relación con ella, y por ello se trabaja para que conozcan mejor el desarrollo de las actividades de la empresa y en asegurar la divulgación clara y oportuna de los asuntos de importancia relacionados con la sociedad. De esta manera, la empresa armoniza sus intereses con los de terceros. Asimismo, se evitan eventuales contingencias o cuestionamientos de los grupos de interés por falta de información y se garantizan, en la medida de lo posible, decisiones informadas. Como mencionó el Gerente General de Backus a raíz de la decisión tomada en septiembre de 2006 de fusionar un paquete de empresas del grupo: “la primera razón para la fusión es simplificar nuestra gestión y la manera de controlar la empresa. Además, potenciar las prácticas de buen gobierno corporativo y mejorar la calidad de la información que reciben nuestros inversionistas”³⁶.

Asimismo, los canales permanentes de divulgación de información de la empresa son: la comunicación de hechos de importancia al mercado (por medio de la página web de la Conasev), reuniones periódicas informativas con los trabajadores e información contenida en su página web. Del mismo modo, Backus cuenta con áreas encargadas de atender a cada grupo de interés. Por ejemplo, sus accionistas son atendidos por la Vicepresidencia de Finanzas y los terceros son atendidos por su Vicepresidencia de Estrategia y Relaciones Corporativas. Cabe destacar que la creación de esta última ha significado un avance importante, debido a que dicha área juega un papel crucial al apoyar en temas claves estratégicos y al proteger y resaltar la marca y reputación de la empresa³⁷.

Como se mencionó anteriormente, para un mejor desempeño en el tema de gobierno corporativo, la empresa cuenta con un código propio del mismo, cuyo nombre es Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual contiene cuatro capítulos. El primer capítulo se titula “Derechos de los accionistas y la Junta General de Accionistas” y en él se tratan los temas siguientes: propiedad y Junta general de Accionistas, registro de titularidad, política de dividendos, ejercicio de los derechos del accionista, solución de conflictos y relación con los grupos de interés. El segundo capítulo se titula “El Directorio y los directores” y en él se contemplan las funciones y deberes del Directorio y de los directores, la composición del Directorio, las sesiones del Directorio y comisiones especiales, la retribución, las relaciones entre los cargos jerárquicos de la empresa

³⁵ El señor Fernando Zavala fue ministro de Economía y Finanzas del Perú de agosto del 2005 a julio del 2006.

³⁶ Agencia Press (2006). *El camino hacia una nueva Backus*. Obtenido el 25 de julio de 2007 de <<http://agenciapress.com>>.

³⁷ Cuestionario respondido por la Gerencia de Asuntos Corporativos de Backus el 22 de agosto de 2007.

y el gobierno corporativo. El tercer capítulo se denomina “Funciones de la gerencia” y en él se mencionan las funciones y responsabilidades de la gerencia. Por último, el cuarto capítulo se refiere a la revelación de información y en él se desarrollan los temas de principio de transparencia, información financiera y memoria anual y auditoría. Este código fue aprobado en sesión de Directorio el 17 de noviembre de 2003.

A continuación, se presentarán cada uno de los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el caso de Backus.

4.1 Principio 1: Respeto y protección a los derechos de los accionistas

Para cumplir con los derechos de los accionistas, Backus considera muy importante, y por ende lo aplica con responsabilidad, que las juntas generales se realicen de manera que permitan la asistencia a las mismas de todos los accionistas. Como se puede observar en el cuadro 6, se realizaron tres juntas de accionistas durante el 2006: dos en el distrito de San Isidro y una en el Cercado de Lima. Dichas juntas generales se convocan con un mes de anticipación mediante un anuncio en el diario oficial *El Peruano*. Asimismo, Backus especifica en su Código de Buen Gobierno Corporativo que: “los accionistas tendrán acceso a la información adecuada³⁸ relacionada con los puntos de agenda con la debida anticipación, para que puedan formarse opinión respecto de dichos temas y ejercer el derecho de voto con pleno conocimiento”. Dicha información se les hace llegar a los accionistas mediante medios como el correo electrónico, directamente en la empresa, el teléfono, entre otros. “Los accionistas tienen todas las facilidades para acceder a la información, pueden ingresar a la página web de la Conasev o venir a nuestras oficinas y revisar toda la información”³⁹, señala el Dr. Mujica. De esta manera se facilita la participación de los accionistas en las respectivas juntas generales, lo cual implica que también puedan introducir puntos adicionales para un respectivo debate. A las juntas generales de accionistas acuden tanto accionistas mayoritarios como minoritarios. La agenda que se maneja en las juntas ordinarias contiene la aprobación de la memoria, aprobación de estados financieros, la aplicación de utilidades, alguna modificación del estatuto (si la hubiere) y, cada tres años, la elección del Directorio.

³⁸ Entendiéndose como “adecuada” a aquella relacionada a los resultados económicos, a los proyectos de inversión y a la situación del mercado.

³⁹ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

Cuadro 7

RESUMEN DE JUNTAS CONVOCADAS EN EL 2006

Fecha de aviso de la convocatoria	Fecha de la junta	Lugar de la junta	Junta especial	Junta general	Quórum %	Número de asistentes	Hora de inicio	Hora de término
26-02-2006	26-03-2006	Pardo y Aliaga 666, San Isidro		X	99,76	14 accionistas y 3 representantes	10 a.m.	11.30 a.m.
25-08-2006	19-09-2006	Pardo y Aliaga 666, San Isidro		X	98,69	28 accionistas y 16 representantes	11.30 a.m.	1.30 p.m.
15-04-2006	11-05-2006	Hotel Bolívar, Salón América. Jr. de la Unión 958, Lima	X		67,06	152 asistentes	9 a.m.	2.00 p.m. aprox.

Fuente: Backus (2007). *Memoria año 2006*.

RESUMEN DE JUNTAS CONVOCADAS EN EL 2007

Fecha de aviso de la convocatoria	Fecha de la junta	Lugar de la junta	Junta especial	Junta general	Quórum %	Número de asistentes	Hora de inicio	Hora de término
24-02-2007	27-03-2007	Pardo y Aliaga 666, San Isidro		X	99,4692	11 accionistas, 10 representantes	9.00 a.m.	10.30 a.m.
06-10-2007	31-10-2007	Asturias 652, Ate		X	99,5222	2 accionistas 14 representantes	8.00 a.m.	8.30 p.m.

Fuente: Backus (2008). *Memoria año 2007*.

Por otro lado, Backus ha establecido con seriedad en su código que el ejercicio de los derechos de los accionistas se debe realizar de manera responsable y fundamentada, para así evitar posibles situaciones que deriven en conflictos de interés entre los mismos accionistas y la sociedad. En caso de que los hubiera, “éstos se pueden resolver mediante mecanismos alternativos de solución de conflictos como el arbitraje”, especifica su código.

En Backus no se incorporan asuntos genéricos a la agenda. Los puntos de la agenda son precisados de modo que se discuta cada tema por separado, lo que facilita su análisis y evita la resolución conjunta de temas respecto de los cuales se debe tener una opinión diferente. El asesor legal comenta: “El propósito de este principio es que, habiendo dos temas en la agenda que pudieran estar vinculados, se discutan por separado, analizando cada tema y tomando un acuerdo por cada uno. De este modo se evita que dos temas que pudieran merecer opiniones distintas se resuelvan en conjunto confundiendo los acuerdos de uno y de otro”⁴⁰.

⁴⁰ Cuestionario respondido por la Gerencia de Asuntos Corporativos de Backus el 22 de agosto de 2007.

En el caso de que se recibieran sugerencias de los accionistas para incluir temas en la agenda, es la gerencia general la llamada a analizarlos y proponer al Directorio que los incluya en la agenda de una junta general por convocarse, o convocar a una junta especial. Como el Dr. Mujica aclara: “en la práctica no hemos tenido pedidos de accionistas en más de veinte años, salvo de algunos accionistas B cuyas solicitudes no fueron aceptadas por el Directorio”⁴¹.

Dentro del marco legal, la sociedad tiene establecido estatutariamente un mecanismo transparente y sencillo que permite la delegación de votos por los accionistas. Todo accionista con derecho a participar en las juntas generales puede hacerse representar por la persona que designe. Para que un accionista pueda representarse en la junta debe presentar a la misma una carta simple con veinticuatro horas de anticipación y no debe realizar ningún pago para estos efectos. Cabe mencionar que, de acuerdo con el estatuto de Backus, la delegación de votos puede recaer en un tercero, accionista o no de la sociedad.

Asimismo, la empresa ha establecido una política de dividendos totalmente transparente, que puede ser revisada en la memoria de la misma. Dicha política fue aprobada en junta de accionistas el 28 de marzo de 2006 y se transcribe a continuación:

“Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. mantendrá como política de dividendos la desarrollada a lo largo de su historia en el sentido de distribuir sus utilidades. La empresa buscará repartir dividendos anuales en efectivo por importes por lo menos iguales o superiores a los del ejercicio previo. Sin embargo, reservará los fondos suficientes para eventos extraordinarios con el propósito de desarrollar inversiones que le permitan enfrentar en mejores condiciones a la competencia en el mercado, así como para mejorar los niveles de calidad de su infraestructura con el objetivo de preservar la invariable calidad de sus productos y la atención al mercado. Solo se aplicarán las utilidades a fines distintos al de distribuir dividendos en aquellos casos excepcionales en que por circunstancias justificadas deben destinarse a una cuenta patrimonial. Las utilidades a distribuirse dependerán de la liquidez, endeudamiento y flujo de caja proyectado en cada oportunidad en que se declare un dividendo. Asimismo se buscará declarar uno o más dividendos provisionales en el curso del ejercicio, cuidando en todo caso que ellos no excedan utilidades realmente obtenidas a la fecha del acuerdo, menos la reserva legal en el porcentaje correspondiente al período del año transcurrido y en tanto el valor del activo no sea inferior al capital social, siempre y cuando las perspectivas para completar en forma normal el resultado del ejercicio así lo aconseje”⁴².

El área Legal de Backus es la encargada de realizar seguimiento a los acuerdos adoptados en las juntas de accionistas.

Backus ha incluido en su Código de Buen Gobierno Corporativo algunos temas que no están expresados en los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, como política de dividendos y relación con los grupos de interés.

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 66-7.

4.2 Principio 2: Tratamiento equitativo a los accionistas

En su Código de Buen Gobierno Corporativo, en el capítulo 1, Backus menciona que la “sociedad fomentará y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios”. En Backus, tanto el accionista mayoritario como el minoritario reciben la misma información. Ello lo podemos apreciar en su página web, en la cual Backus muestra, automáticamente y en la página principal, un recuadro titulado “Protección a los accionistas minoritarios en las Sociedades Anónimas Abiertas”.

En el mencionado recuadro se encuentran dos documentos por medio de los cuales Backus mantiene informado al accionista minoritario sobre el número total de acciones no reclamadas por los accionistas, así como también la relación de accionistas que no han recogido acciones y/o cobrado dividendos. Adicionalmente, se proporciona información sobre el lugar donde pueden recoger sus acciones o cobrar sus dividendos. Todo ello con la finalidad de mantener bien informado al accionista minoritario, de manera que este pueda velar por sus intereses. En los documentos se menciona claramente que se está cumpliendo con el artículo 262-A de la Ley General de Sociedades, que norma el procedimiento de protección al accionista minoritario de las sociedades anónimas abiertas.

La OCDE señala como uno de sus principios que las sociedades deben procurar, en lo posible, la convergencia hacia un solo tipo o clase de acción, tender a emitir acciones con derecho a voto (acciones ordinarias) y mantener la menor variedad de acciones sin derecho a voto (acciones preferentes o acciones de inversión). La OCDE recomienda que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto⁴³.

La opinión de Backus con respecto de este tema es opuesta al principio de la OCDE, tal como lo manifiestan en la información que presentan a la Conasev sobre este tema: “los accionistas de la sociedad no comparten el temperamento que ofrecer a los titulares de acciones de inversión o de otro tipo de acciones la posibilidad de canjearlas con acciones comunes constituye un principio de Buen Gobierno Corporativo, ya que la propia Ley General de Sociedades permite la creación de Acciones sin derecho a voto. La propia Conasev fue la que propició la dación de la Ley No. 28739-2006, ley que promueve el canje o redención de las acciones de inversión, la misma que establece que facultativamente las sociedades pueden canjear las acciones de inversión por acciones representativas del capital social, con o sin derecho a voto, acciones preferentes, acciones amortizables, etc. En el caso de las acciones de inversión debe recordarse que estas tienen su origen en la Ley de la Comunidad Industrial, que dispuso la expropiación de una parte de la Renta de la empresa que correspondía a los accionistas para ser entregada a los trabajadores vía acciones laborales, hoy acciones de inversión. Estas acciones han tenido en la Bolsa de Valores de Lima, en el caso de Backus, una cotización generalmente inferior a la de las acciones clase “A”, por estas razones estimamos que no debe constituir un principio de Buen Gobierno el referido canje. En cuanto a otros valores sin derecho a

⁴³ Conasev (2002). *Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas*, p. 13.

voto, señalamos que la emisión de estos se encuentra contemplada en la Ley General de Sociedades y que los accionistas que los adquirieron lo hicieron a sabiendas de que no tenían derecho a voto pero sí a un dividendo preferencial”⁴⁴.

En la oportunidad en la que se emitieron los diferentes tipos de acciones, los accionistas y el mercado fueron informados sobre las características de las mismas por medio de circulares dirigidas a sus domicilios y de avisos en los diarios.

A continuación se presentan los cuadros de composición de las acciones.

Cuadro 8

COMPOSICIÓN ACCIONARIA EN BACKUS

Acciones con derecho a voto		Clase A	
Tenencia	Nº de accionistas	% de participación	
Menor a 1%	669	0,5390	
Entre 1 - 5%	3	7,8539	
Entre 5 - 10%	0	0,0000	
Mayor a 10%	4	91,6071	
	676	100,0000	

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

Acciones sin derecho a voto		Clase B	
Tenencia	Nº de accionistas	% de participación	
Menor a 1%	1.206	27,9235	
Entre 1 - 5%	11	25,4749	
Entre 5 - 10%	0	0,0000	
Mayor a 10%	2	46,6016	
	1.219	100,0000	

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

⁴⁴ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 50.

Acciones de inversión		
Tenencia	Nº de accionistas	% de participación
Menor a 1%	9.209	11,1901
Entre 1 - 5%	0	0,0000
Entre 5 - 10%	0	0,0000
Mayor a 10%	1	88,8099
	9.210	100,0000

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

En el anexo 3 de la *Memoria* de Backus para el año 2006 se puede apreciar un resumen de los procesos judiciales, administrativos o arbitrales no rutinarios. En él se menciona que accionistas minoritarios de la compañía han demandado ante el Quinto Juzgado Civil Sub Especialidad Comercial de la Corte Superior de Justicia la nulidad de los acuerdos adoptados en la junta general de accionistas celebrada el 19 de septiembre de 2006. Asimismo, se menciona la opinión de destacados juristas que explican, sobre la demanda, que los acuerdos no implican la vulneración en forma alguna de los derechos particulares que el estatuto social de Backus concede a las acciones B.

Los principios de la OCDE también contemplan que los accionistas deben elegir un número eficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente. En Backus los accionistas eligen a los directores de acuerdo con las normas establecidas en la Ley de Sociedades y las minorías pueden estar representadas siempre y cuando tengan los votos necesarios para ello, aplicando el artículo 164 de la Ley General de Sociedades. Según se estipula en el Código de Buen Gobierno Corporativo, el Directorio estará integrado por personas idóneas con las cualidades profesionales y personales acordes con el cargo por desempeñar y con las necesidades de la empresa. Adicionalmente, el Directorio contará con un número de integrantes apropiado a la complejidad de los negocios de la empresa y estructura accionaria, y que permita la pluralidad y el balance de poderes. Para constituir el Directorio, el presidente propone a los miembros buscando balancear la experiencia profesional de unos y otros. Por ejemplo, especialistas en finanzas, personas con vasta experiencia empresarial, asesores legales, entre otros.

Actualmente, el Directorio de Backus está conformado por doce directores, de los cuales nueve son dependientes y tres son independientes. “Los directores independientes son aquellos que no se encuentran vinculados con la administración de la entidad emisora ni con sus accionistas principales”⁴⁵. En Backus, el director independiente debe contar con un requisito especial, que es “conocimiento y experiencia en la industria cervecera y en la dinámica empresarial”⁴⁶. Dicho requisito especial se encuentra regulado por el Código de Buen Gobierno Corporativo de la empresa.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 50.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 51.

4.3 Principio 3: Función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades

Si bien la OCDE desarrolla principios relativos a este tema, en el Código de Buen Gobierno Corporativo de Backus se menciona brevemente, en el capítulo I, que la sociedad respetará los derechos legalmente establecidos de todos los grupos de interés relacionados con ella, como son los trabajadores, proveedores, acreedores, etcétera, así como cualquier otro reconocido en las normas, con el propósito de fomentar y promover el logro de los objetivos de la propia sociedad.

El Dr. Mujica nos explica que el tratar brevemente el tema de los grupos de interés en el código de Backus se debe a que cuando se redactó el código, en el 2003, el tema de gobierno corporativo se centraba más en los accionistas y no tanto en los grupos de interés. A partir del 2006, en opinión del Dr. Mujica, “Backus ha adoptado otro tipo de códigos (hacia proveedores, autorregulación comercial, entre otros) y el tema de gobierno corporativo llega con más fuerza, no solo en nuestra relación con accionistas, sino con la sociedad en general”⁴⁷.

Los canales permanentes de diálogo con los grupos de interés son la memoria anual y las asambleas de accionistas. Asimismo, son canales permanentes de diálogo la comunicación de hechos de importancia al mercado, reuniones periódicas informativas con los trabajadores e información contenida en la página web.

En la actualidad, Backus se preocupa por su relación con sus stakeholders. Recientemente contrató a una consultora para que evaluara su reputación considerando nueve conductores de reputación (inversión social, precios justos, productos de calidad, liderazgo en el mercado, mejor empleador, entre otros). A partir de esos nueve conductores se establecieron los siguientes seis grupos de interés: clientes/proveedores, colaboradores, gobierno, público en general, prensa y líderes de opinión, incluyendo en este último grupo a ONG, sociedades civiles y universidades. Mediante *focus groups* con cada grupo de interés se evaluaron los nueve conductores, en los que 5 es un resultado que indica buen desempeño. Backus obtuvo un puntaje sobre 5 en todos los conductores. Andrea Roa, encargada de la relación con *stakeholders* en el área de Asuntos Corporativos de Backus, nos explica que “se está trabajando en un plan de acercamiento con los *stakeholders*, para lograr que conozcan lo que estamos haciendo y que lo perciban de manera adecuada”⁴⁸.

A continuación se explicará la situación de los principales *stakeholders*.

4.3.1 Colaboradores

Backus cuenta con 1.560 colaboradores, de los cuales 90% son hombres y solo 10% son mujeres, como se puede apreciar en el cuadro 9, extraído de la memoria institucional.

⁴⁷ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

⁴⁸ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 a Andrea Roa, del área de Asuntos Corporativos de Backus.

Cuadro 9**TRABAJADORES EN PLANILLA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

	Hombres	Mujeres	Total
Ejecutivos	48	1	49
Funcionarios	107	8	115
Empleados	514	143	657
Obreros	739		739
Total	1.408	152	1.560

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

Según la *Memoria* del 2006, ese año se inició el proceso de integración de la Operación Perú con SABMiller, lo cual generó un proceso de cambio intenso que requirió la participación y compromiso de todos los colaboradores. El propósito era poner al servicio de la organización las mejores estrategias y procesos de gestión del talento.

El área de Recursos Humanos trabajó en la adaptación e implementación de las mejores prácticas en este campo, lo que generó la interacción y el intercambio de experiencias entre los diferentes países de la región América Latina. Los procesos trabajados⁴⁹ son: reclutamiento y selección, inducción, administración de carrera, compensaciones y beneficios, comunicaciones, relaciones industriales y administración de salida. El enfoque está basado en la convicción de que el personal es una ventaja competitiva clave para convertirse en una organización de aprendizaje y autorenovación. En Backus se le da importancia al entrenamiento y desarrollo para crear una cultura de alto desempeño que oriente el cambio y se refleje en sus procesos.

La nueva orientación estratégica está basada en los siguientes principios:

- Ser el mejor empleador para atraer, reclutar y retener talento.
- Generar una cultura de alto desempeño capaz de sostener el cambio.
- Diseñar e implementar herramientas de gestión orientadas a optimizar la gestión del talento.

Entre los principales resultados obtenidos por la Vicepresidencia de Recursos Humanos se puede mencionar: el diseño e implementación del proceso de cambio cultural e integración con la matriz; la revisión de la estructura organizacional y su alineación con las estrategias de negocio; el proceso de negociación colectiva se pactó con vigencia de tres años; la estructura salarial fue revisada y ajustada

⁴⁹ Rogers, Bret (2007). "La gestión de nuestro recurso humano". En: *Trabajando Juntos*, N° 9, p. 7. (publicación interna de la Operación Perú).

para mantener la equidad interna y la competitividad externa frente al mercado; la gestión del desempeño comenzó a basarse en metas individuales y de equipo, lo que traduce la estrategia del negocio e incorpora mecanismos de seguimiento y reconocimiento individual y grupal; se rediseñaron e implementaron procesos de comunicación para garantizar unidad de mensaje, soporte al cambio y mayor cobertura nacional; se implementaron nuevas prácticas de gestión respaldadas por una intensa capacitación; y se desarrollaron acciones internas de bienestar para los trabajadores y su grupo familiar.

En lo referente a la estructura de la organización alineada con las estrategias del negocio, el área de Recursos Humanos apoyó los procesos de reestructuración de cada vicepresidencia con la finalidad de facilitar el proceso de cambio e identificar el talento necesario para las posiciones que se originaron. Se definieron nuevas estructuras en las vicepresidencias de Marketing, Supply Chain, Recursos Humanos, Ventas, Distribución y Asuntos Corporativos.

En cuanto al proceso de negociación colectiva, el año 2006 representó un cambio importante en la relación empresa-sindicato. El concepto de sindicato como “socio del negocio” primó como base para asegurar un clima de paz laboral. De esta manera, se facilitó la implementación de una fluida y abierta comunicación interna de los avances de la negociación y el cambio en el enfoque para la generación de propuestas que garanticen equidad interna a nivel de sedes de Backus.

El proceso de gestión del desempeño (*performance management*) orientó su enfoque a la evaluación de resultados sobre la base de metas acordadas con los trabajadores y alineadas con la estrategia del negocio. Las metas contemplan, además de las actividades propias de la función, temas relacionados al desarrollo de competencias, requerimientos de los clientes y prácticas de gestión y autogestión.

Un aspecto que se debe destacar es el nuevo enfoque de comunicaciones. La alta dirección comenzó a tener durante el 2006 una participación activa en la comunicación verbal, lo cual generó un alto involucramiento de todos los niveles de la organización. Además, se mantuvo un intenso proceso de intercambio entre las oficinas y los agentes de cambio, de manera que se redujera la incertidumbre y se generara compromiso. Uno de los aspectos que se trabajó intensamente en el proceso de comunicación del cambio fue generar una identidad propia (moderna y simple) utilizando diversos canales y mecanismos. Backus generó una unidad de mensaje en formas y contenidos, lo que permitió que el público interno se identificara con los elementos de la cultura.

La capacitación es importante para Backus, más aun en un proceso de adecuación a nuevas prácticas. Durante el 2006 las capacitaciones involucraron al 99% del personal en todos los niveles de la organización, con un promedio de 3,5 días per cápita. El objetivo de este entrenamiento ha sido la absorción de los nuevos procesos. En el 2006 se realizó el Programa Virtual de Especialización en Gestión Empresarial y se inició un programa de inglés *in-house*⁵⁰.

⁵⁰ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 103.

Los programas de mejora de la calidad de vida y desarrollo familiar se desarrollaron a partir del concepto de interdependencia. Entre las principales actividades destacan el “Verano Backus”, la Navidad, eventos deportivos internos y talleres que permiten a los familiares de los trabajadores adquirir nuevas capacidades técnicas.

En cuanto al sindicato, es preciso mencionar que cuando la autora de este informe visitó la planta de Backus para realizar las entrevistas, en julio del 2007, recibió a la salida de la planta un boletín llamado *Lúpulo*, elaborado por el Sindicato Unitario de Trabajadores de U.C.P. Backus y Johnston S.A.A. En él incluyen los aspectos que quedan pendientes de los pliegos 2005 y 2006, mencionan los informes que reciben trimestralmente del gerente de Finanzas y realizan un análisis de lo que, en su opinión, es lo bueno, lo malo y lo feo de Backus. Este informativo nos da muestras de la libertad que tienen los empleados de la empresa para organizarse y manifestar sus puntos de vista. Cabe destacar que en algunos párrafos del mencionado informativo se aprecia el orgullo que sienten los trabajadores por ser parte de Backus.

Cada tres meses, cuando se envían los estados financieros trimestrales a la Conasev, se realiza en Backus una reunión en la que el gerente de Finanzas explica a los miembros del sindicato, y a cualquier trabajador que quiera asistir, los resultados financieros y da detalles de las causas de tales resultados. El Dr. Mujica comentó al respecto: “el sindicato, ahora que está enterado de los resultados económicos, ya entiende mejor qué pasa con la empresa. Esto le otorga elementos de juicio y ha redundado en una paz laboral”⁵¹.

Por otro lado, se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Sra. Malena Morales, quien es gerenta de Proyectos Sociales, en su calidad de antigua trabajadora de Backus (pertenece a la empresa desde hace quince años). Ella nos comentó que “Backus, desde siempre, se preocupa muchísimo por el tema de inversión social corporativa, aunque en el pasado tal vez los modelos o procesos de medición no estaban tan afinados como en la administración actual: ahora podemos hacer *benchmark* con más de 100 plantas en el mundo, en 60 países”⁵².

En opinión de la señora Morales, los colaboradores de Backus estuvieron preparados para enfrentar el cambio. “El nuevo enfoque de negocios ha sido un gran cambio para Backus. Felizmente estuvimos preparados, porque desde hace más de trece años Backus trabajaba el programa de mejoramiento continuo y calidad total; los colaboradores pensaban permanentemente en cómo estaban haciendo las cosas y cómo las podían hacer mejor, se acostumbraron a medir, a llenar indicadores, a evaluar, a ver opciones de mejora, a trabajar en proyectos de mejora, con cronogramas, elementos que ahora, dentro de una empresa global [...] son una gran oportunidad”, comenta.

⁵¹ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

⁵² Entrevista realizada el 2 de octubre de 2007 a la Sra. Malena Morales, gerenta de Proyectos Sociales de Backus.

4.3.2 Clientes

Hacia sus clientes, Backus tiene el compromiso de brindar productos de calidad, de prevenir el exceso, entre otros. Los clientes de Backus están clasificados de acuerdo con la estrategia de canales de ventas que la empresa previamente ha definido. Dentro de dicha clasificación encontramos a los clientes A, B y C. Si bien todos sus clientes son importantes, la empresa tiene una clasificación que depende del volumen de compra de cada uno de ellos. De esta manera, los clientes A reciben un trato especial debido a que son ellos quienes compran mayores volúmenes.

Por otro lado, para recibir y entender mejor la percepción de sus clientes hacia la empresa, Backus realiza encuestas de satisfacción al cliente una vez al mes. Por medio de ellas puede conocer cuál es la percepción del cliente sobre la calidad de su servicio, así como el *feedback* respectivo. Más aun, para medir su reputación empresarial, la empresa también realiza encuestas por medio de Apoyo, Opinión y Mercado. En dichas encuestas, que se realizan una vez al año, se entrevista a tres públicos distintos. A Backus le interesa conocer lo que piensan la opinión pública, el sector empresarial y los líderes de opinión.

Como se mencionó anteriormente, cuentan con nueve conductores de la reputación, los cuales permiten medir su desempeño entre los diferentes grupos de *stakeholders*.

4.3.3 Proveedores

Los proveedores son considerados como socios estratégicos. En Backus se cuenta con un sistema de gestión de proveedores. El proceso de selección de proveedores se inicia con la documentación que presenta un nuevo proveedor, luego se evalúan los aspectos técnicos, se aprueba al proveedor, y, por último, se ingresan sus datos al sistema. Backus realiza capacitaciones dirigidas a sus proveedores; en ellas, además de solicitar retroalimentación sobre la capacitación en sí, se les pregunta cómo se sienten trabajando con Backus y se verifica en qué nivel se encuentra el proceso de involucramiento con la cadena de valor.

Backus ha desarrollado una Guía Ética para Proveedores, la cual se describirá con mayor detalle más adelante. Sin embargo, en esta sección es conveniente mencionar que entre los lineamientos básicos para proveedores que se presentan en la guía, Backus presenta las principales obligaciones de los proveedores en función de un sólido gobierno corporativo. Así, se establece en la guía que el proveedor de cualquier material, bien o servicio debe esforzarse en proporcionar productos de buena calidad, que cumplan con los estándares acordados, a un precio competitivo, dentro del tiempo de entrega acordado, así como asegurarse de que el producto que se proporciona es sano, seguro y que no origina impacto ambiental significativo. Obviamente Backus tiene a su vez obligaciones éticas para con sus proveedores, las cuales se detallan en la política de ética.

A todos los proveedores se les envió la guía a través del correo electrónico y a la mayoría de ellos se les entregó también de manera física. En opinión de Backus, los proveedores conocen la guía porque en las capacitaciones surgen preguntas referidas a su contenido.

4.3.4 Comunidad

Los ejecutivos de Backus siempre han mostrado su interés por involucrarse en los temas de desarrollo sostenible. “En un primer momento el enfoque estuvo en los propios colaboradores (salud, bienestar, derechos humanos, etc.), y luego, progresivamente, fue dirigido a los grupos de interés externos (comunidad, medio ambiente, entre otros) pensando en mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos y midiendo el impacto social que pueda generar nuestro negocio. La responsabilidad social atraviesa a toda la organización siendo parte de nuestro modelo de gestión y estrategia corporativa”⁵³, comenta Andrea Roa, quien se encarga de la relación con los *stakeholders* en el área de Asuntos Corporativos de Backus.

La cultura empresarial de Backus resalta el aspecto de responsabilidad social. “Es por ello que actualmente se ha dado un alineamiento y reordenamiento de nuestros programas. En algunos casos nos ha permitido potenciar y desarrollar programas. Además, el hecho de pertenecer a una empresa transnacional de clase mundial nos permite realizar el *benchmark* con otras empresas cerveceras del mundo y nos ayuda a continuar mejorando en los procesos de selección, definición, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas”, señala Andrea Roa.

Backus entiende como responsabilidad social su compromiso con los temas de desarrollo sostenible, en los que incluyen temas de inversión social corporativa. Actualmente Backus trabaja con diez prioridades de desarrollo sostenible, y sus programas se orientan y desarrollan enmarcados en tales prioridades, que se mencionan a continuación:

1. Desalentar el consumo irresponsable de bebidas alcohólicas.
2. Hacer más cerveza pero usar menos agua.
3. Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono.
4. Reusar y reciclar empaques.
5. Trabajar hacia el “cero desperdicio” en las operaciones.
6. Proveedores que reflejen los valores de Backus y el compromiso con el desarrollo sostenible.
7. Beneficiar a las comunidades en las que operan.
8. Respetar los derechos humanos.
9. Contribuir con la reducción del VIH/sida en la esfera de influencia de Backus.
10. Ser transparentes al reportar su progreso en las tendencias ambientales y sociales.

⁵³ Cuestionario respondido por el área de Asuntos Corporativos el 28 de septiembre de 2007.

Actualmente el tema al que le están dedicando mayor esfuerzo es al de desalentar el consumo irresponsable de bebidas alcohólicas. “En este contexto, desde el año pasado hemos realizado una serie de acciones vinculadas a la forma responsable de operar, como son la aprobación y difusión, a todos nuestros colaboradores y proveedores, de lineamientos y políticas claras sobre nuestra posición respecto del consumo de bebidas alcohólicas y de la comercialización de nuestros productos. Asimismo, en el mes de mayo de este año hicimos público nuestro compromiso con las comunicaciones comerciales responsables, firmando el Código de Autorregulación Comercial, al cual se sumó el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco y varias asociaciones de productores de dicha bebida”⁵⁴, comenta Roa.

Backus ha lanzado una campaña de consumo responsable dirigida a consumidores y clientes. La campaña tiene como principal objetivo generar consciencia promoviendo el consumo responsable de bebidas alcohólicas en adultos que hayan tomado la decisión de consumir sus productos. Esta campaña incluye un comercial de televisión, uno de radio, paneles y avisos de prensa. Asimismo, las acciones contemplan un programa de capacitación dirigido a la fuerza de ventas y la instalación de afiches con mensajes de ley en los puntos de venta: “Si has ingerido bebidas alcohólicas, no manejes” y “Prohibida la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años”.

4.3.5 Estado

Hacia el Estado, Backus cumple con el pago de impuestos y con las normas establecidas para temas ambientales. En pocas palabras, Backus “cumple con la legislación al pie de la letra, tiene una actitud responsable”⁵⁵, explica el Dr. Mujica.

4.4 Principio 4: Comunicación y transparencia

La transparencia de la información es la base de todo buen gobierno corporativo, por lo tanto, su adecuada implementación es esencial en Backus. En su Código de Buen Gobierno Corporativo, el capítulo cuarto, denominado “Revelación de información”, se inicia con el principio de transparencia. En él se establece que el Directorio y la gerencia aseguran la divulgación precisa, clara y oportuna de todo asunto de importancia relacionado con la sociedad.

Desde un inicio se establece que la empresa debe considerar el establecimiento de objetivos y/o mecanismos para fomentar la comunicación de información con sus accionistas, tales como considerar que la información que se divulgue acerca de la empresa sea simétrica, para asegurar así el respeto al principio de la paridad de trato de la sociedad a sus accionistas. En este sentido, se debe tener en cuenta que todos los accionistas deben tener acceso por igual a la información, que la información revelada a un accionista o a un tercero debe ser comunicada a todos los accionistas y que la

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas, los inversionistas en general o por los grupos de interés relacionados con la sociedad debe hacerse por medio de una instancia y/o personal responsable designado al efecto. Cabe resaltar que los casos de temas sobre confidencialidad de la información se manejan de acuerdo con el nivel de la persona que la solicita; ello es determinado por criterios establecidos por el Directorio y ratificados por la junta general, e incluidos en el estatuto o reglamento interno de la sociedad.

En todo caso, Backus ha señalado en su Código de Buen Gobierno Corporativo que “la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni ser susceptible de afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma”⁵⁶. Más aun, para hacer llegar la información solicitada, Backus utiliza medios como el correo electrónico, el teléfono, su página de Internet, el correo postal o la entrega directamente en la empresa, tanto para los accionistas como para los grupos de interés. Así, vemos que la empresa logra cumplir con la transparencia de su información con el entorno. Es importante recalcar que dicha información es brindada por instancias especiales dependiendo del caso, como se mencionó al comenzar a tratar el tema de gobierno corporativo en Backus. En consecuencia, se observa que Backus cumple con el principio de atender los pedidos particulares de información que puedan solicitar sus distintos grupos de interés (accionistas, inversionistas en general o los grupos de interés relacionados con la sociedad).

La información que Backus considera importante revelar a los grupos de interés vinculados está relacionada con la situación económico-financiera, la situación de mercado, los proyectos de inversión y los planes de desarrollo, en la medida en que, por razones estratégicas, no debe mantenerse en reserva. Sin embargo, si bien Backus se preocupa por cumplir con una comunicación transparente para la sociedad, existen ciertos criterios que definen si la información solicitada adquiere un carácter confidencial (lo cual es determinado por el Directorio). Dichos criterios preestablecidos “son los señalados en las Normas Internas de Conducta sobre Hechos de Importancia, Información Reservada y Otras Comunicaciones”⁵⁷. No cuentan con criterios adicionales.

Sobre la información financiera, Backus establece en su Código de Buen Gobierno Corporativo que los estados financieros y cualquier otra información financiera se deben preparar según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Perú. Adicionalmente, cualquier cambio en la política contable se debe revelar a los accionistas con los fundamentos y detalles correspondientes. Cabe mencionar que en el código se señala expresamente que por la importancia que tiene la información financiera del ejercicio anual para el análisis y la toma de decisiones, ella debe contener la explicación relativa al cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo, descripción de la participación individual en el capital de la sociedad, reseña de la acciones tomadas por la sociedad con relación a sus principales dificultades financieras y legales, y la indicación de la fecha de aprobación de los estados financieros definitivos y de entrega del dictamen respecto de los mismos pactada con los auditores independientes. Referente a este aspecto, en la memoria anual se cumple con presentar la información financiera según los principios establecidos y se presentan dos acápite especiales

⁵⁶ Backus (2003). *Grupo de Buen Gobierno Corporativo*, p. 8.

⁵⁷ Backus (2003). *Memoria año 2006*, p. 54.

y por separado: uno contiene los estados financieros de Unión de Cervecería Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y el otro, los estados financieros consolidados de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y subsidiarias. En ambos casos, la presentación se inicia con el dictamen de los auditores independientes, en este caso la firma PricewaterhouseCoopers.

Por otro lado, para un mejor control de la transparencia de su información, la empresa cuenta con auditorías tanto internas como externas. El auditor interno en Backus debe “guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata y actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia”⁵⁸. En el caso del auditor externo, el cual “expresa una opinión profesional respecto de la información y situación financiera y económica de la sociedad”⁵⁹, en los últimos años ha estado conformado por empresas consultoras de alto prestigio y reconocidas internacionalmente, como Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y Deloitte & Touche. De esta manera, se logra una evaluación mucho más precisa realizada por expertos en la materia y se obtiene una clasificación mejor en lo que respecta a la comunicación y transparencia de la información que ofrece la sociedad a sus distintos grupos de interés. El desempeño de las empresas mencionadas anteriormente es evaluado por el presidente del Directorio y el Directorio.

En este punto es importante el tema de cómo la empresa se preocupa por mantener informados a sus clientes con respecto a la misma. Así, encontramos que dicha actualización es constante siempre que exista una innovación con respecto a los productos y procesos de Backus. Más aun, se invita a todos sus clientes para que reciban una presentación sobre el tema. Por otro lado, tanto para sus clientes como para el resto de los grupos de interés, Backus utiliza los siguientes mecanismos para rendir cuentas sobre su gestión de transparencia, valores y buen gobierno corporativo:

- Boletines internos: *Trabajando Juntos*
- Correos Internos: *Backus Comunica*
- Memoria institucional
- Página web: se publican la memoria, los lanzamientos, los valores, los pilares, la misión, la visión, el proceso de producción, entre muchos aspectos más
- Medios: TV, revistas, diarios, entre otros

En lo que respecta al principio que se refiere a la necesidad de que las asesorías que se pueden vincular a temas financieros, contables, operativos, de sistemas, entre otros, deben ser realizadas por distintos auditores externos, Backus se autocalifica con el puntaje máximo establecido⁶⁰. Es importante destacar que la empresa no cuenta con mecanismos preestablecidos a la hora de contratar los servicios de la auditora externa. Sin embargo, dado el récord de sociedades auditoras con las

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 9.

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 10.

⁶⁰ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 52.

que cuenta a su disposición, podríamos decir que las mismas comparten la característica de ser empresas serias y reconocidas internacionalmente. En el cuadro 10 figuran los actuales auditores externos con los que cuenta Backus.

Cuadro 10

AUDITORES EXTERNOS QUE HAN BRINDADO SUS SERVICIOS A BACKUS

Razón social de la sociedad de auditoría	Servicio*	Período	Retribución**
Ernst & Young	Servicios especiales	2006	US\$ 1.455.641,40 sin IGv 0%
Dongo-Soria Gaveoglio y Asociados Sociedad Civil (PricewaterhouseCoopers)	Auditoría externa y servicios especiales	2006	US\$ 351.000,00 sin IGv 100%
Gris Hernández y Asociados Sociedad Civil (Deloitte & Touche)	Servicios Especiales	2006	US\$ 366.844,00 sin IGv 0%

* Incluir todos los tipos de servicios, tales como dictámenes de información financiera, peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, auditoría tributaria u otros servicios especiales.

** Del monto total pagado a la sociedad de auditoría por todo concepto, indicar el porcentaje que corresponde a retribución por servicios de auditoría financiera.

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

Asimismo, la empresa cuenta con un área independiente encargada de la auditoría interna de la misma, la cual está compuesta por Caipo y Asociados Sociedad Civil, firma miembro de KPMG. “Dentro de sus responsabilidades, está la de hacer un plan de trabajo bajo la metodología de Auditoría Interna basada en riesgos, desarrollar el plan en las fechas programadas y preparar los informes correspondientes”⁶¹. La empresa, sin embargo, no cuenta con algún documento que regule dichas responsabilidades. La auditoría interna depende de la Gerencia de Finanzas y además tiene la obligación de reportar al Directorio. En su Código de Buen Gobierno Corporativo, Backus indica que son funciones principales de los auditores internos: la evaluación permanente de toda la información generada o registrada por la actividad desarrollada por la sociedad, asegurar la fortaleza del control interno contable, diseñar y conducir la política integral del control interno de la sociedad, mantener informado al Directorio y a la gerencia general, por escrito, de los asuntos o materias críticos del control interno.

Para evitar el uso indebido de información privilegiada por parte de directores, funcionarios y empleados, la empresa cuenta con un código de conducta, el cual debe ser firmado por los colaboradores y en el que se menciona expresamente este asunto de importancia ética.

4.4.1 Hércules

El proyecto Hércules forma parte del principio de comunicación y transparencia. Es un proyecto orientado a la mejora de los procesos y controles internos existentes en toda la empresa, y tiene por finalidad ase-

⁶¹ *Ibid.*, p. 55.

gurar que la información financiera sea confiable y de valor. Los procesos definidos para esta labor son: facturación y ventas, compras, gestión de inventarios, planillas, gestión de activos fijos, impuestos, control a nivel entidad, tesorería, cierre contable y controles generales de tecnología de la información⁶².

La importancia del proyecto radica en que forma parte de un objetivo global y su estructura de trabajo se ha diseñado conforme a la Ley Sarbanes Oxley (SOX), la misma que es aplicada a las empresas que cotizan en el mercado de capitales de los Estados Unidos. Cuando Backus orienta a sus trabajadores sobre este proyecto, empieza explicándoles qué es SOX y les recuerda la importancia de que los inversionistas y otros grupos de interés tengan confianza en la información financiera para la toma de sus decisiones.

4.4.2 Memoria anual Backus

A medida que se fue realizando un análisis profundo sobre el tema del gobierno corporativo en Backus, el documento de referencia que cobró mayor importancia fue la memoria institucional de la empresa. En su Código de Buen Gobierno Corporativo se establece que la memoria anual incluirá un pronunciamiento del Directorio respecto de la situación de la sociedad como empresa en marcha; riesgos significativos que la empresa enfrenta y las acciones tomadas para reducir su impacto; los asuntos importantes referentes a los trabajadores y otros grupos de interés social; las estructuras y políticas vigentes de gobierno corporativo; y la publicación de un calendario anual de actividades significativas, que incluya la publicación de los estados financieros periódicos, juntas generales de accionistas y eventos importantes con inversionistas y grupos de interés.

Al revisar la *Memoria* del 2006 encontramos la siguiente estructura:

- Una carta del Directorio dirigida a los accionistas, en la que se reseña lo más destacado de las actividades del 2006, en este caso bajo el subtítulo “Año del cambio”, debido a la incorporación de Backus a SABMiller; luego se comentan la visión, la misión y los pilares de la organización; posteriormente, se señalan las metas que se trazaron durante el 2006 y se inicia la descripción de los principales resultados de las diferentes áreas funcionales de Backus. Al finalizar esta parte, se comentan brevemente los resultados económicos y los objetivos para el siguiente año, en este caso el 2007.
- Los anexos brindan información con mayor detalle y se distribuyen de la siguiente manera:
 - Anexo 1: Datos generales de la sociedad
 - Anexo 2: Descripción de operaciones y desarrollo
 - Anexo 3: Procesos judiciales, administrativos o arbitrales no rutinarios
 - Anexo 4: Directores y plana gerencial

⁶² *Proyecto Hércules*. Boletín electrónico. Información enviada por Backus a la autora del presente informe el 22 de agosto de 2007.

- Anexo 5: Cambios en los responsables de la elaboración y revisión de la información financiera
 - Anexo 6: Cotizaciones mensuales de los valores inscritos en el registro público del mercado de valores
 - Anexo 7: Principios de buen gobierno corporativo
 - Anexo 8: Política de dividendos
 - Anexo 9: Proyectos
 - Anexo 10: Alcohol Manifiesto y Código de Comunicaciones Comerciales.
 - Anexo 11: Código de Ética y Código de Conducta del Ejecutivo
 - Anexo 12: Proyectos de inversión
 - Anexo 13: Proyectos en ejecución
 - Anexo 14: Actividades más importantes en la cadena de suministro
 - Anexo 15: Logros del área de Recursos Humanos
 - Anexo 16: Responsabilidad social
- Adicionalmente, el documento incluye los estados financieros con sus explicaciones respectivas.

En la *Memoria* se ha podido encontrar distintos puntos relevantes para el tema central del presente informe. Por ejemplo, se ha podido recopilar información sobre la manera en la que Backus gestiona su Directorio y la plana gerencial, así como también las estrategias que ha ido implementando para mejorar el gobierno corporativo dentro de su organización.

La memoria anual de la empresa está redactada de una manera que facilita la comprensión de su accionista o un tercero a la hora de realizar un análisis sobre el desempeño de la empresa a lo largo del año. Por ello, dicho documento se puede considerar como una herramienta útil para la obtención de información secundaria. En ella se destaca en todo momento la importancia que tiene para Backus el ir mejorando su dirección estratégica para adecuarse a los pilares de SABMiller. Ello se ha podido constatar en su anexo 7: “Principios de buen gobierno corporativo”, así como también en la sección “Metas del negocio en el 2006”.

Si bien la memoria anual de Backus cuenta con información detallada, como se ha mencionado anteriormente, es importante señalar que la misma podría aún mejorarse y enriquecerse. Ello podría lograrse si la empresa empieza a ofrecer una sección que trate exclusivamente acerca del gobierno corporativo en Backus, y, sobre todo, con un análisis mucho más profundo sobre el impacto que este ha generado en la empresa, incluyendo propuestas de mejora.

4.4.3 Página web

Otro canal de comunicación que merece comentarse debido a que ha sido modificado recientemente es la página web de Backus. “Con su nuevo espacio de comunicación, Backus llega a diversos

públicos en tiempo real, y de manera amigable y fácil de navegar. Esta es una de las pocas páginas web del Perú desarrolladas con una moderna tecnología basada íntegramente en Flash”, indica un artículo de Tecnología.com⁶³.

En el cuadro 11 se aprecia la estructura de la página web de Backus.

Cuadro 11

ESTRUCTURA DE LA PÁGINA WEB DE BACKUS

Secciones	Temas específicos de la sección
Nuestras marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Cervezas • Otras bebidas • ¿Cómo hacemos tus cervezas?
Nuestro negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión • Historia • Información financiera • Gobierno corporativo (aquí se encuentra el Código de Buen Gobierno Corporativo) • Vínculos de interés
Nuestro compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo responsable (aquí se encuentra el manifiesto sobre el alcohol y el código de comunicación comercial) • Desarrollo sostenible (aquí se encuentran las secciones de reporte social y programas de inversión social corporativa)
Nuestra gente	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra gestión del talento • Programa Integral de Ética Corporativa • Forma parte de nuestro equipo
Comunícate con nosotros	<ul style="list-style-type: none"> • Contáctanos • Preguntas frecuentes • Plantas y distribuidores
Sala de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Corporativa • Inversión social corporativa

Elaboración: propia.

Como menciona el artículo de Tecnología.com, “se puede apreciar que la página cuenta con información orientada al negocio de interés para inversionistas, estudiantes y público interesado en la organización de empresas líderes, donde se presenta el modelo de gestión, la ubicación de sus plantas y la información financiera accesible en formato descargable PDF, poniendo a disposición de los visitantes los datos completos de la marcha de la empresa con absoluta transparencia, alineado con el Código de Buen Gobierno Corporativo”.

⁶³ Tecnología.com (2007). *Nueva website Backus*. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <http://www.tecnologia.com.pe/print_articulo.php?id=2026>.

Adicionalmente a lo descrito, y tal como se mencionara anteriormente, al ingresar a la página web se puede distinguir en lugar preferencial un recuadro con información para accionistas minoritarios.

4.5 Principio 5: Las responsabilidades del Directorio

Para Backus, la función principal de sus directores consiste en “determinar los valores y objetivos de la Sociedad así como las estrategias, planes y políticas de negocios y supervisar que la administración las observe”⁶⁴. En Backus, el Directorio está conformado por “personas idóneas con cualidades profesionales y personales acordes con el cargo a desempeñar y con las necesidades de la empresa”⁶⁵. Dichas personas buscan velar por la maximización de valor de la empresa a través de una actuación transparente, eficiente y eficaz. Es así que, para la empresa, el Directorio debe aplicar los principios, las recomendaciones y las prácticas de buen gobierno corporativo, lo cual permitirá a la empresa alinearse aun más con los pilares ideales de transparencia de SABMiller.

En el mencionado código, el párrafo inicial sobre las funciones y deberes del Directorio señala: “el Directorio tiene la obligación principal de actuar con la mayor eficiencia y eficacia, con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal, dentro del objeto social, para buscar el máximo valor de la empresa, en beneficio de ella misma, de todos sus accionistas y de los agentes económicos involucrados”. El Directorio define y revisa, con el apoyo de la gerencia, los valores y objetivos de la sociedad, así como las estrategias, los planes y las políticas de negocios para alcanzarlos.

En Backus, el Directorio, dentro de la competencia que le fijan la ley y el estatuto y de los encargos que le formula la Junta General de Accionistas⁶⁶:

- Resuelve sobre aquellos temas reservados específicamente a su decisión.
- Delimita claramente la estructura, las facultades, las obligaciones y las responsabilidades de la sociedad sujetos a su jerarquía.
- Aprueba las inversiones de capital, adquisiciones y enajenación de activos significativos y propone lo que sea conveniente para la sociedad a la Junta General de Accionistas, cuando tales operaciones excedan su competencia.
- Controla los posibles conflictos de interés de sus propios miembros, de los principales funcionarios y de sus accionistas, con la sociedad, tales como el mal uso de los activos de la empresa y transacciones indebidas con terceros.

⁶⁴ Cuestionario respondido por la gerencia de Asuntos Corporativos de Backus el 22 de agosto de 2007.

⁶⁵ Backus (2003). *Código de Buen Gobierno Corporativo*, p. 5.

⁶⁶ *Ibíd.*

- Promueve la adopción de medidas que impidan prácticas de apropiación por los accionistas con participación significativa o controladores; en especial, establece las necesarias cauteles para las transacciones o flujos de pagos que se realicen entre estos y la sociedad.
- Salvo casos especiales, al Directorio corresponden las facultades de designación, supervisión, evaluación anual y reemplazo del Gerente General, así como el establecimiento de programas de compensación y planes de sucesión de las principales gerencias.
- El Directorio podrá proponer a la Junta General de Accionistas medidas vinculadas a la composición, el número, las retribuciones y las atribuciones del mismo.

El Directorio de Backus también cuenta entre sus funciones el actuar velando por los intereses de todos los accionistas y de la empresa en su conjunto, por ello aplica prácticas de buen gobierno corporativo dentro de la sociedad. El Directorio define los valores éticos de la sociedad en lo referente a todos los aspectos de la gestión y participación de la empresa en su entorno social y los incorpora en un código de ética de observancia obligatoria para los miembros de la administración. Adicionalmente, el Directorio evalúa periódicamente que el sistema de gestión de riesgos y control interno promueva la efectividad y eficiencia de las operaciones, salvaguarde los activos; asegure la confiabilidad de la información financiera y operativa; y asegure el cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la empresa. El Directorio establece los mecanismos necesarios para la aplicación de los principios, recomendaciones y prácticas de buen gobierno corporativo, asegurando que contribuyen apropiadamente al logro de los objetivos y estrategias de la empresa y que la inversión y riesgos relacionados están debidamente controlados. Por último, el Directorio revisa y evalúa activamente el alcance y la calidad del trabajo de los auditores internos y externos.

Cuando Backus responde la encuesta sobre gobierno corporativo que se presenta a la Conasev, menciona los órganos que se encargan de contratar y determinar la remuneración de funcionarios clave. Backus explica que el Directorio se encarga de contratar y sustituir al Gerente General y a la plana gerencial. Tanto el Directorio como la Gerencia se encargan de fijar y evaluar la remuneración de los principales ejecutivos, y el Directorio se encarga de evaluar la remuneración de los directores.

Si bien en la mayoría de los principios relacionados con las responsabilidades del Directorio, en la encuesta que se presenta a la Conasev, Backus se evalúa con el máximo puntaje, existen dos principios en los que se autocalifican con un 3 (4 es el máximo en la escala) y que consideramos significativo comentar. El primero es el que se refiere a “realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso de transacciones entre partes interesadas”. Ello se debe a que la empresa se encuentra aún en los primeros años de aplicación de buen gobierno corporativo y a que no se ha presentado la oportunidad de solucionar un conflicto.

El segundo principio en el cual Backus se autoevalúa con un 3 establece que “el Directorio supervisa la efectividad de las prácticas de buen gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios”. La empresa no cuenta con procedimientos preestablecidos para ello. En este punto también se nos aclaró que no se pueden calificar con un 4 porque no se ha probado este principio, no ha habido oportunidad de realizar cambios en este sentido.

El Directorio puede conformar órganos especiales de acuerdo con las necesidades y la dimensión de la sociedad. En Backus se constituyó el Comité de Auditoría en febrero del 2006. Su función consiste en realizar o autorizar investigaciones sobre cualquier asunto dentro de su ámbito de responsabilidad.

Por otro lado, para una mejor toma de decisiones, la empresa proporciona al Directorio toda la información correspondiente a los asuntos por tratar en cada sesión, y esta información puede ser tanto confidencial como no confidencial. Dicha información se encuentra disponible con tres a cinco días de anticipación, para que así los directores puedan darle su respectiva revisión y estar bien informados sobre el tema. De esta manera, aproximadamente una semana antes se remite el denominado “*board book*”, que contiene información detallada sobre todos los aspectos relevantes de la gestión: presupuestos, resultados, evolución de mercado, situación de las marcas, clima laboral, litigios, etcétera. Los canales utilizados son el correo electrónico y el correo postal.

El Directorio se reúne cada vez que el Gerente necesita una autorización especial, y para ello se tiene la opción de efectuar la sesión telefónicamente. La frecuencia de las reuniones presenciales ha sufrido una variación: antes de la adquisición de Backus por Bavaria, el Directorio se reunía mensualmente; cuando fue adquirida por Bavaria, las reuniones se hicieron trimestrales; y en la actualidad se dan cada seis meses.

Como reconocimiento a sus funciones, la retribución de los directores es especificada por Backus como proporcional a sus respectivas responsabilidades, con lo que se evitan posibles conflictos de interés con la sociedad. En la *Memoria* del 2006 se menciona que el Directorio estableció que la remuneración de cada director fuera de US\$ 3.000 por sesión presencial, y que se realizaran un máximo de cuatro sesiones por año. Según el Dr. Mujica, “la retribución a los directores, es US\$ 12.000 anuales para cada uno, y si los directores de Backus son funcionarios, no cobran nada; eso sí beneficia a los accionistas minoritarios”⁶⁷.

Como ya se mencionó anteriormente, el gobierno corporativo es un tema que los directores de Backus deben tener interiorizado. Para ello, todos cuentan con un Código de Buen Gobierno Corporativo así como con el código de ética “Política de ética y código de conducta del ejecutivo” (que les permite regular los conflictos de interés que pueden presentarse). De esta manera, tienen también como responsabilidad principal “evaluar periódicamente que el sistema de gestión de riesgos y control

⁶⁷ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

interno promueva la efectividad y eficiencia de las operaciones, salvaguarde los activos, asegure la confiabilidad de la información financiera y operativa y asegure el cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la empresa”⁶⁸. Esta responsabilidad los invita a cerciorarse de contar con una adecuada aplicación en el tema de gobierno corporativo.

Durante el 2006 el Directorio realizó diez sesiones: cuatro presenciales y seis no presenciales.

En el cuadro 12 se presenta la composición del Directorio de Backus.

Cuadro 12

COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO DE BACKUS

Nombres y apellidos	Formación*	Fecha de inicio**	Fecha de término	Número de acciones	Participación (%)
Directores dependientes					
Alejandro Santo Domingo Dávila	Director de: Bavaria, Valorem, Caracol TV, Media Capital.	2002		0	0
Carlos Alejandro Pérez Dávila	Economista. Director de: Bavaria, Valorem, Caracol TV.	2002		0	0
Mauricio Restrepo Pinto	Economista. Director de: Bavaria, Cervecería San Juan S.A.A., Industrias del Envase S.A., Cervecería Nacional S.A. de Panamá, y Compañía de Cervezas Nacionales C.A. de Ecuador.	2002		0	0
Juan Carlos García Cañizares	Ingeniero industrial. Director de: Valores Bavaria, Cervecería Águila S.A. y Malterías de Colombia S.A.	2002		0	0
Darío Castaño Zapata	Ingeniero químico. Presidente de Valorem S.A.	2005		0	0
Robert Priday Woodworth	Licenciado en Negocios. Director de: Cervecería San Juan S.A.A. e Industrias del Envase S.A.	2005		0	0
José Antonio Payet Puccio	Abogado.	2005		0	0
Barry John Kingsley Smith	MBA de la Universidad de Harvard (EE.UU.). Director de: Bavaria, Cervecería Nacional S.A. de Panamá y Compañía de Cervezas Nacionales C.A. de Ecuador.	2005		0	0
Luis Eduardo García Rosell Artola	Ingeniero industrial. Director de: Cervecería San Juan S.A.A. e Industrias del Envase S.A.	2005		0	0

⁶⁸ Backus (2003). *Código de Buen Gobierno Corporativo*, p. 6.

Nombres y apellidos	Formación*	Fecha de inicio**	Fecha de término	Número de acciones	Participación (%)
Directores independientes					
Carlos Bentín Remy	Licenciado en Administración.	2004		0	0
Manuel Romero Caro	Economista y licenciado en Administración. Director de: Cofide, Sociedad Paramonga Ltda., Minero Perú Comercial, Banco Minero del Perú, Empresa Minera del Perú, Empresa Minera del Centro, Manufacturas Metálicas Jوسفel, Bandesco, Empresa Promotora Bayóvar, La Papelera Peruana, Papelera Pucallpa y Celusósica Papelera del Norte.	2004		0	0
Felipe Osterling Parodi	Abogado.	2004		0	0

* Incluye formación profesional y si cuenta con experiencia en otros directorios.

** Corresponde al primer nombramiento.

Fuente: Backus (2006). *Memoria año 2006*.

El Código de Buen Gobierno Corporativo de Backus, en su capítulo III, menciona que la Gerencia contará con autonomía suficiente para desarrollar sus funciones adecuadamente dentro de los lineamientos que designe el Directorio. El mismo documento, en su capítulo II, menciona que las funciones del Presidente del Directorio así como del Gerente General estarán claramente delimitadas en el estatuto de la sociedad con el objetivo de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos.

En lo que respecta a la Gerencia, existe un principio que implica que la misma reciba su retribución en función de los resultados de la empresa, de manera que se asegure que cumpla con el objetivo de lograr la maximización de valor de la empresa a favor de los accionistas. Dicho principio también lo cumple Backus con efectividad, y la política de bonificación que le ha asignado a la plana gerencial consiste en la entrega de dinero así como también de opciones. Más aun, la retribución antes mencionada, tanto para el Gerente General como para la plana gerencial, es variable y consiste en 1,31293% respecto del nivel de ingresos brutos⁶⁹.

Si bien en el Código de Buen Gobierno Corporativo de Backus se menciona que “el Directorio actuará aplicando los principios, recomendaciones y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo”, dicha función se ha señalado de manera general, mientras que en los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas podemos encontrar una mejor especificación de los mismos.

Adicionalmente, cabe destacar que dentro del Código de Buen Gobierno Corporativo de Backus no se menciona en ningún momento la necesidad de contar con directores suplentes, ni tampoco se hace referencia a la retribución de la gerencia en función de los resultados de la empresa; aunque,

⁶⁹ Backus (2006). *Memoria año 2006*, p. 65.

como ya se ha mencionado, Backus pone en práctica estas recomendaciones. Por otro lado, podemos encontrar que en el código se han agregado dos puntos en comparación con lo que recomienda el documento de la OCDE, los cuales son: “Relaciones entre los cargos jerárquicos de la empresa” y “Gobierno corporativo”.

5. CÓDIGOS DE ÉTICA EN BACKUS

Uno de los pilares del modelo de gestión de Backus es el desarrollo sostenible, y dentro de él se menciona la importancia de la reputación de la empresa. Dado que este es un principio valioso a escala mundial, Backus ha desarrollado códigos de ética para diversos ámbitos. En opinión del Dr. Mujica, lo más destacable de Backus en cuanto a gobierno corporativo se refiere es “haber adoptado los códigos que establecen lineamientos éticos y dan herramientas a los abogados para respaldarnos cuando, por ejemplo, en algún área existe la posibilidad de cometer un exceso”⁷⁰. Si la situación descrita anteriormente se presenta en Backus, las áreas lo toman a bien porque se han comprometido a respetar los códigos.

Los códigos han sido entregados a cada miembro de Backus con una estrategia de comunicación corporativa de respaldo. Cada colaborador ha recibido una carpeta especial con los colores distintivos de “Operación Perú”, para que guarden en él todos los documentos relacionados, como son las políticas y los reglamentos de la organización. Los colaboradores de Backus recibieron un documento sobre los pilares del plan de negocio, el plan de negocio FO7 para el ejercicio fiscal de abril del 2006 a marzo del 2007 (el cual contiene las secciones “Quiénes somos”, “Qué nos rodea – descripción del entorno”, el modelo de gestión y las metas para ese año) y el plan de negocio FO8 para el ejercicio fiscal que va de abril del 2007 a marzo del 2008. Adicionalmente se entregaron los siguientes códigos: Política de Uso Apropriado de los Sistemas de Información, Guía Ética para Proveedores, Código de Autorregulación de Comunicación Comercial, Política de Ética, La Forma Responsable de Operar y el Código de Conducta Ejecutivo.

De acuerdo con el Sr. Mario Neyra, director de Performance Management, Comunicaciones y Bienestar, los temas estratégicos referentes a comunicación que acompañaron el proceso se manejaron cuidadosamente. “Este tema de los códigos se implementa luego de hacer un relanzamiento del modelo cultural Backus. Durante trece años tuvimos un modelo de gestión que era basado en los siete criterios del Malcolm Baldrige Award, con su propio modelo visual de representar el modelo de gestión de Backus. Luego este modelo fue reemplazado por un modelo de gestión nuevo [...] todo lo trabajamos en Recursos Humanos de forma que el trabajador se pudiera identificar. Se trabajó toda la identidad visual del nuevo modelo de gestión. El liderazgo de Robert Priday y los vicepresidentes fue importante en el proceso, porque ellos viajaron y visitaron todas las sedes administrativas para presentar el nuevo modelo de gestión. Fue una presentación en cascada (comienza el presidente,

⁷⁰ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

luego vicepresidentes, luego directores, luego gerentes), el esfuerzo fue de comunicación verbal. A la vez se aprovechó para hacer el relanzamiento de la identidad visual de Backus [...] teníamos juegos en los que la gente respondía preguntas a cambio de un premio y de esa manera veíamos cuánto se había retenido del nuevo modelo [...] ese fue el primer paso [...] luego a mitad de camino se comunicaron los códigos, manteniendo el mismo estilo de comunicación”⁷¹.

En lo que respecta a las comunicaciones internas, el uso de los colores fue muy importante. El azul de Backus tenía que estar presente. Además, a cada uno de los pilares de la estrategia, citados anteriormente en el presente informe, se le asignó un color (rojo para crecimiento-marcas, anaranjado para temas de competitividad, amarillo para calidad total, verde para control de costos y azul para desarrollo sostenible), que luego en cada comunicación referente al tema se iría recordando. En la comunicación actual estos colores toman aun más fuerza, puesto que los cuadrados que inicialmente marcaban los colores ahora se han transformado en un elemento con mayor vitalidad: tienen una cara, brazos y piernas, y, según el color, acompañan las diferentes comunicaciones internas de Backus. Todo para lograr la identidad del trabajador.

Conversando con la Sra. Malena Morales, quien tiene quince años trabajando en Backus, se corroboró lo que ya nos habían comentado otras personas en la empresa: “Backus siempre se caracterizó por tener una sola línea de acción. Backus siempre mantuvo una ética en los negocios, siempre fue transparente en sus comunicaciones, en su forma de hacer negocios [...] nunca sentí que los códigos me presionaran, incluso firmar el compromiso de honor fue firmar lo que siempre hacemos [...] por qué no firmar aquello que hemos venido haciendo siempre, que es nuestra forma de actuar; siento que nadie tuvo mayor inconveniente”⁷².

En cuanto a la mejora permanente en la línea de los códigos, el Dr. Mujica opina que “a Backus le hace falta asentarse bien en el tema de gobierno corporativo, seguir profundizando, descubriendo los casos prácticos que se irán dando. Actualmente el personal se está adaptando a los códigos; en un tiempo habrá que confrontar el código con la realidad. Aun la aplicación de los códigos se encuentra en una etapa experimental”⁷³.

A continuación se explica con mayor detalle cada uno de los códigos.

5.1 Código de Autorregulación de Comunicación Comercial (junio del 2007)

Este código se lanzó de manera conjunta entre Backus y el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco (Conar) en junio del 2007, y comprende las siguientes áreas: la autorregulación de la

⁷¹ Entrevista realizada el 2 de octubre de 2007 al Sr. Mario Neyra, director de Performance Management, Comunicaciones y Bienestar de Backus.

⁷² Entrevista realizada el 2 de octubre de 2007 a la Sra. Malena Morales, gerenta de Proyectos Sociales de Backus.

⁷³ Entrevista realizada el 21 de septiembre de 2007 al Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus.

comunicación comercial, la transparencia en el compromiso, la sensibilización de los intervinientes en la venta (consumidor y comerciante) y la conformación de un comité de cumplimiento del código.

Dicho código tiene como objetivo principal “promover la responsabilidad en el consumo de bebidas alcohólicas”. Uno de los puntos fundamentales es la comunicación comercial de sus productos, que debe estar dirigida estrictamente hacia su público objetivo: “personas mayores de edad que hayan tomado la decisión de consumir bebidas alcohólicas”⁷⁴.

“El código de Autorregulación es un aporte a la comunidad que genera un compromiso por parte de nosotros para promover una comunicación responsable, reconociendo que el consumo del alcohol debe efectuarse en forma moderada. Nosotros continuaremos poniendo en práctica las acciones a las que nos compromete el código y esperamos ver muy pronto el impacto positivo que prevemos en los consumidores”⁷⁵, puntualiza Robert Priday, Presidente de Backus.

En el código encontramos los compromisos que la empresa asume sobre el consumo de alcohol y la comunicación comercial⁷⁶. Entre ellos encontramos el compromiso de incluir mensajes de consumo responsable en sus comunicaciones comerciales, cooperación con las autoridades nacionales e internacionales para fomentar el control de un consumo responsable de alcohol, entre otros.

El tema del consumo de alcohol debe ser tratado con delicadeza en nuestra sociedad. Los menores de edad aún cuentan con acceso para consumir bebidas alcohólicas, y además los jóvenes tienden a consumir dichas bebidas de manera irresponsable, solo para “pasar bien el momento”. Por ello, Backus participa activamente apoyando una mejor educación en la sociedad a través de la comunicación comercial que maneja con sus productos principales: las bebidas alcohólicas.

5.2 La Forma Responsable de Operar (julio del 2006)

Las partes que presenta este código son: el mensaje del presidente, el manifiesto sobre el alcohol, el código de comunicación comercial y la política de consumo de alcohol para los empleados. En este código se pone un mayor énfasis en lo que se refiere al tema que se trató en el código anterior, y se deja claramente establecido que el cumplimiento de las políticas que en él se detallan es un estándar mundial compartido. Más aun, destaca el hecho de que la empresa tiene dentro de sus objetivos “asegurar que el compromiso de ser responsables sea transparente en todas las compañías del grupo Backus”; la empresa pretende ser lo más clara posible en cuanto a su compromiso de

⁷⁴ Backus (2007). *Código de Autorregulación de Comunicación Comercial*, p. 4.

⁷⁵ Agencia de noticias Órbita (2007). *Backus y el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco presentan código de autorregulación*. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <<http://www.agenciaorbita.com>>.

⁷⁶ Se entiende por comunicación comercial “la publicidad en todos los medios de comunicación (incluyendo Internet y los mensajes de texto), los empaques y embalajes, las promociones [...]”, entre otros. Backus (2007). *Código de Autorregulación de Comunicación Comercial*, p. 5.

colaborar con la sociedad sobre el consumo de alcohol, puesto que son su imagen y reputación lo que está en juego.

Más aun, Backus cuenta con una política de consumo del alcohol para sus empleados, para así mantener un mayor control sobre los mismos. Dentro de dicha política se señalan las reglas que todo empleado de Backus debe asumir; por ejemplo, no pueden consumir alcohol durante los horarios de trabajo (aunque también abarca “las faltas relacionadas con alcohol fuera del trabajo que podrían perjudicar la reputación de Backus”), deben recibir una educación por parte de la empresa sobre las implicaciones del abuso de alcohol, entre otras. Al leer el código se puede apreciar que para poder lograr un mayor y mejor control y educación sobre el consumo de alcohol en el exterior de la empresa, es necesario empezar por el interior de la misma. De esta manera Backus no solo transmite un mensaje, sino que se convierte en ejemplo para la sociedad.

5.3 Código de Conducta Ejecutivo

En la portada de este código se puede apreciar la frase “Nuestra integridad nos distingue”, la cual resume en una palabra los valores que Backus quiere fortalecer en su cultura. El contenido del Código de Conducta Ejecutivo es el siguiente: introducción, alcance y administración, enunciado de política, código de conducta personal, política de confidencialidad de la información, cumplimiento de la ley (que a su vez contiene integridad de los registros y prácticas contables y manejo de información interna), prácticas competitivas (que comprende prácticas horizontales restrictivas, prácticas verticales restrictivas, abuso de dominación y discriminación de precios), reglas de ética de conducta y, por último, compromiso.

El referido código está dirigido principalmente a cargos como vicepresidentes, directores y gerentes. Lo que se pretende en el mismo es que la empresa logre mantener su reputación como una “organización honesta y socialmente responsable”⁷⁷, y para ello requiere que todos sus colaboradores, desde los empleados operativos hasta los principales ejecutivos, estén familiarizados con los códigos de ética de la empresa.

Para ello, en este código la empresa señala, paso a paso, cómo reconocer si lo que uno está haciendo es éticamente o legalmente correcto. Se indica qué tipo de acciones pueden ser consideradas como faltas a lo que señala dicho código y las consecuencias de las mismas para la empresa. Más aun, se cuenta con una política de confidencialidad de la información, puesto que si bien la empresa debe proporcionar información transparente y confiable a la sociedad, dicha información no debe perjudicar a la empresa de ninguna manera (como, por ejemplo, exponiendo sus estrategias, sus ventajas competitivas, entre otros). Asimismo, en este código la empresa destaca que si bien es la actual líder del mercado, en ningún momento pretende abusar de su posición ni tampoco aplicar prácticas que denigren a sus competidores o sus productos. Con ello se da una apropiada competencia de

⁷⁷ Backus (2006). *Código de Conducta Ejecutivo*, p. 2.

libre mercado, puesto que para Backus “la competencia es esencial para el funcionamiento de una empresa eficiente y selecta”⁷⁸.

Este código contiene como anexo A la guía para el manejo de información interna en su idioma original (inglés), para mantener la fidelidad del mensaje, que es de aplicación financiera.

Por último, para asegurarse de que el mensaje ha sido captado, al final del código Backus ha incluido una ficha titulada “Compromiso personal”, en la cual el ejecutivo debe firmar como señal de aceptación y cumplimiento del Código de Conducta Ejecutivo.

5.4 Política de Ética (junio del 2006)

La portada de este código también contiene la frase “Nuestra integridad nos distingue”, lo cual nos muestra la fuerza en las líneas de comunicación de estos documentos que están tan relacionados con la cultura organizacional. Las partes de este código son: mensaje del presidente, modelo de gestión, la política de ética (propósito, alcance, principios y responsabilidades), los lineamientos de la política de ética (conflicto de intereses, consultores profesionales contratados, pagos de transacciones comerciales, responsabilidad del colaborador, regalos comidas y entretenimiento, nuestra operación comercial, consumo de alcohol entre trabajadores), política de protección al colaborador íntegro, lineamientos básicos para proveedores, conclusión y compromiso de honor.

El formar parte de una empresa como Backus implica adherirse a sus principios. De esta manera, todo colaborador de Backus debe asumir un comportamiento ético⁷⁹, puesto que ninguna actividad que realice debe de “cuestionar la integridad, responsabilidad, reputación y respeto de Backus por los Derechos Humanos y el Medio Ambiente”⁸⁰.

Para lograr que el colaborador de Backus asuma con seriedad dicho comportamiento, en este código se señalan todas las obligaciones que la empresa asume para tratar de manera ética a su colaborador, así como también las obligaciones de este. Más aun, se cuenta con lineamientos de la política de ética, en los que se destaca evitar cualquier tema de conflicto de interés real o aparente con la empresa. Además, dentro de estos lineamientos también se encuentran la puntualidad en los pagos a sus proveedores así como el tema de sobornos y coimas. En este código, Backus destaca la importancia de un comportamiento serio frente a estos temas, puesto que en ningún momento un colaborador debe pagar o recibir coimas u obsequios (que excedan del monto permitido de 70 soles), ya que pondría en conflicto la imagen y reputación de la empresa.

⁷⁸ *Ibíd.*, p. 7.

⁷⁹ “La Ética es una actitud positiva para realizar una gestión administrativa o de negocios de la manera más honesta, decente y transparente. No significa simplemente hacer las cosas de forma legal en una situación dada, sino hacer lo que es moralmente correcto”. Backus (2006). *Política de Ética*, p. 3.

⁸⁰ *Loc. cit.*

Adicionalmente, se incluye dentro de estos lineamientos el comportamiento que el colaborador debe asumir frente al público, así como también en el centro de distribución y con los competidores. Más aun, se pone énfasis en el tema del consumo de alcohol por parte de los colaboradores, tanto dentro como fuera de las horas de trabajo, puesto que también repercute en la imagen de la empresa. Además, este código cuenta con una política de protección al colaborador íntegro, para que el colaborador asuma con seriedad y responsabilidad el compromiso ético de denunciar actos criminales o violaciones a las libertades individuales; acoso sexual; violación de leyes y fraude económico; discriminación; injusticias; marginación por raza o creencias religiosas; riesgos a la salud o seguridad de individuos; daños al medio ambiente y biodiversidad. Incluso se le proporciona los números de la Línea Interna de Ética y de la Línea de Apoyo, para cualquier consulta o incluso para reportar casos que vayan en contra de los lineamientos señalados. De esta manera se fomenta que todos los colaboradores se monitoreen mutuamente, lo que implica contar con un mayor control dentro de la empresa.

En el código se presentan como anexos una declaración de intereses que el presidente y los vicepresidentes, gerentes y negociadores de todas las áreas de Backus tendrán que llenar para informar sobre conflictos de interés propios o de su familia respecto de las operaciones de Backus y el modelo de registro de regalos y cortesías, de tal manera que, de recibirse obsequios, estos sean aprobados y quede registro de los mismos.

Por último, se adjunta una ficha titulada “Compromiso de honor”, en la que el colaborador firma y, por ende, acepta los lineamientos establecidos por Backus como política de ética y se compromete a ejercerlos como le ha sido señalado.

5.5 Guía de Ética para Proveedores (junio del 2006)

Al igual que los códigos mencionados anteriormente, este también muestra en su portada la frase “Nuestra integridad nos distingue”. El contenido de este código es el siguiente: mensaje del presidente, modelo de gestión, lineamientos básicos para proveedores, la política de ética (propósito, alcance, principios, responsabilidades), lineamientos de la política de ética (conflicto de intereses, consultores profesionales contratados, pagos de transacciones comerciales, responsabilidad del colaborador, regalos, comidas y entretenimiento, nuestra operación comercial, consumo de alcohol entre trabajadores), política de protección al colaborador íntegro y conclusión.

Para Backus el tema de ética es muy importante para un buen desempeño frente a la sociedad, y sobre todo por la imagen de la misma. De esta manera, así como Backus requiere contar con un fuerte compromiso por parte de sus colaboradores, lo mismo requiere de sus proveedores. La razón de ello es que Backus ve a sus proveedores como una “parte integrante de nuestros procesos y sistemas de trabajo” y, por lo tanto, tienen que “estar familiarizados con la Política de Ética Backus y reconocer las situaciones en las que esta política pueda ser infringida”⁸¹.

⁸¹ Backus (2006). *Guía de Ética para Proveedores*, p. 3.

En el “Mensaje del Presidente”, Robert Priday se dirige a los proveedores como “amigos proveedores” y expresa que el éxito continuo de Backus depende en gran medida del éxito de sus proveedores y del establecimiento de una relación fuerte, perdurable y de lealtad.

Para lograr dicho objetivo, se les hace llegar mediante el correo electrónico este código, en el cual el proveedor obtiene información sobre el modelo de gestión de Backus, así como también las pautas de cómo se debe comportar un colaborador de Backus (pautas que también se han señalado en el código de Política de Ética). Es así que el proveedor asume paulatinamente sus obligaciones como un colaborador más de Backus, que debe velar por apoyar a la empresa para que esta alcance una reputación positiva y, sobre todo, transparente.

Más aun, en este código también se trata el tema de los sobornos y coimas, puesto que estos atentán contra los principios de ética que señala Backus y, por ende, cualquier acto de este tipo será tratado con todo el rigor de la ley y el Reglamento Interno de Trabajo. Adicionalmente, se señala que se mantendrá un registro de los obsequios y cortesías que se reciban, para que de esta manera se proteja “al colaborador de acusaciones de mala conducta al declarar sus acciones, y que los obsequios sean en todo momento del conocimiento de la Vicepresidencia”⁸². Aparte de estos lineamientos de la política de ética, el proveedor encontrará también una Política de Protección al Colaborador Íntegro, para que así este se comprometa a mostrar un comportamiento ético ejemplar y a reportar cualquier caso de posibles situaciones irregulares dentro de la empresa. Al igual que en el caso del colaborador, al proveedor se le proporciona en dicho código una línea interna de ética y una línea de apoyo para facilitar así la comunicación con la empresa.

Al finalizar el código, se menciona que la Guía Ética para Proveedores es una importante ayuda para mantener las mejores relaciones de negocios así como un comportamiento ético, de tal modo que el proveedor que las pone en práctica en sus tratos con Backus no solo está asegurando un largo vínculo comercial, sino que estará ayudando a elevar el estándar local, lo que resulta en beneficio del desarrollo de un mejor país.

5.6 Política de Uso Apropiado de los Sistemas de Información (julio del 2006)

En la portada de este código son tres las palabras que aparecen: confidencialidad, integridad y disponibilidad. Como en los códigos anteriormente descritos, la página inicial corresponde al mensaje del presidente, luego se encuentran el propósito y alcance del documento, la introducción (importancia y riesgos de la información), los principios generales, el uso del computador (en la oficina, uso general, uso en el hogar), el uso de correo electrónico y sistemas de mensajes (uso de negocio y uso personal), el uso de Internet y de la Intranet (uso de negocio y uso personal), el monitoreo de comunicaciones y el cumplimiento de esta política.

⁸² *Ibid.*, p. 11.

El propósito de esta política es “describir el uso apropiado de la información y los sistemas de cómputo de Backus”, puesto que “el uso inapropiado expone a la empresa a riesgos que pueden comprometer la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información”⁸³.

Dentro de esta política encontramos principios generales sobre los sistemas de información, los cuales señalan que los mismos son propiedad exclusiva de la matriz y que, por ende, los usuarios no deben abusar, copiar o compartir la información a ninguna persona. Asimismo, encontramos también lineamientos para el uso de la computadora, el correo electrónico y los sistemas de mensajes. En estos casos se señala que los usuarios deben darle un uso responsable a los equipos de cómputo de la empresa; es decir, deben utilizarlos solamente para el trabajo que les ha sido asignado y cuidarlos; en el caso del correo electrónico y los sistemas de mensajes, los usuarios no deben utilizarlos para comunicación informal entre ellos (“modo *chat*”), salvo que sea para temas de trabajo (ocasionalmente se les permite usarlos para propósitos personales). Además, esta política destaca que el uso del correo electrónico y la mensajería personal no debe interferir en el desempeño de las obligaciones del colaborador y, sobre todo, que “no tenga un impacto negativo en Backus en ninguna forma”⁸⁴.

Por otro lado, también se señala el uso adecuado que todo colaborador de Backus debe darle a Internet y a la Intranet. Allí se señala que los usuarios no deben acceder a páginas web inapropiadas y que “deben cumplir los términos y condiciones que controlan su uso”⁸⁵; es decir, cumplir con las reglas de Backus. Además, Backus puede monitorear las comunicaciones electrónicas de un usuario por razones que, en términos generales, puedan estar afectando el bienestar de la empresa, la información propia de la misma o el comportamiento ético. Incluso, en casos extremos (como, por ejemplo, la divulgación de información confidencial de la empresa), la empresa puede acceder al correo electrónico personal.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Luego de realizar un análisis del gobierno corporativo en Backus, se puede afirmar que es una empresa modelo y que, a pesar de haber pasado por dos administraciones distintas desde el 2002 a la fecha, está encaminada a mantener su liderazgo comercial y de operaciones. Backus es ahora miembro de una empresa de reconocido prestigio mundial, y ello demanda mucha más formalidad en el manejo de buenas prácticas de gobierno corporativo.

La gestión de Backus se ha modernizado y la empresa está logrando aplicar las mejores prácticas sin destruir su cultura propia. Debido al momento por el que está atravesando la empresa, se presenta la oportunidad de observar un proceso de adaptación cultural con un manejo del cambio que aparentemente está considerando detalle a detalle todos los elementos críticos para lograr éxito en la tarea.

⁸³ Backus (2006). *Política de Uso Apropiado de los Sistemas de Información*, p. 2.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 8.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 10.

Es destacable mencionar que las nuevas prácticas llevan a Backus incluso a reordenarse en lo que respecta a mantener unidades de negocios relacionadas con su giro principal y a mantener ese mismo orden en todos los demás aspectos de su gestión. Un ejemplo se da en la focalización de los programas de desarrollo sostenible, que antes apoyaban diversas iniciativas y ahora apoyan a las que se relacionan con sus diez prioridades de desarrollo sostenible. Este nuevo enfoque en la gestión se traducirá en mayor eficiencia en las operaciones y en reportes más claros para los grupos de interés.

Backus tiene muy bien trabajado el aspecto normativo vinculado al gobierno corporativo, desde el 2003 cuenta incluso con un Código de Buen Gobierno Corporativo. Legalmente cumple con las obligaciones hacia los accionistas mayoritarios y minoritarios, y las funciones del Directorio están muy bien definidas. Sin embargo, parece ser que el énfasis en las prácticas de buen gobierno está relacionado con accionistas y directores, y que los esfuerzos por una comunicación más fluida con el resto de *stakeholders* aún están en camino de consolidarse. Backus se preocupa por mejorar constantemente su relación con los stakeholders y por ello ha realizado un mapeo de los grupos de interés en relación con los conductores de reputación importantes para Backus, el cual les permite identificar dónde se debe realizar los mayores esfuerzos.

Dentro de los beneficios que para Backus ha generado la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo se encuentra la actitud responsable del sindicato. El sindicato, al estar mejor enterado de la situación financiera de la empresa, tiene mayores elementos de juicio y esto ha dado lugar a una paz laboral.

En la empresa hay mayor transparencia y eficiencia, las nuevas políticas obligan a que la responsabilidad sea más compartida, a que la información sea difundida en el acto y a todos los niveles. Un aspecto importante por resaltar es justamente la fluidez de información, siempre en la búsqueda de transparencia. En este sentido, de ser necesario, la comunicación verbal se utilizará para transmitir prácticas nuevas en la empresa y para generar compromiso; y luego los mensajes impresos en boletines o enviados por vía correo electrónico mantendrán una uniformidad visual que permita identificar e interiorizar los nuevos esquemas del modelo de gestión.

En temas internos, debemos destacar el gran esfuerzo realizado por Backus para la implementación del sistema de códigos de ética que regulan sus diferentes actividades. Sin embargo, aunque en apariencia Backus simplemente ha formalizado en un documento lo que ya ejercía en la práctica, no deja de estar muy reciente la implementación de los códigos y aún hace falta tiempo para analizar los resultados de su aplicación.

Por último, queremos destacar el alineamiento de las prácticas diarias con los pilares del negocio, con la visión, con la misión y, sobre todo, con los valores. La importancia de la integridad para lograr una reputación cada vez mejor de la empresa en diferentes ámbitos, marca todas las acciones que, formalizadas o no, constituyen prácticas de buen gobierno corporativo en Backus.

DOCUMENTOS REVISADOS

AGENCIA DE NOTICIAS ÓRBITA

2007 “Backus y el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco presentan código de autorregulación”. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <<http://www.agenciaorbita.com>>.

AGENCIA PRESS

2006 “El camino hacia una nueva Backus”. Septiembre. Obtenido el 25 de julio de 2007 de <<http://agenciapress.com>>.

APOYO Y ASOCIADOS

2006 *Sector cervecero Perú, análisis de riesgo*. Mayo. Obtenido el 29 de junio de 2007 de <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/cia_cervecera_del_sur_del_per_/ca/cervesur_ca.pdf>.

BACKUS

2008 *Memoria año 2007*.

2007a *Memoria año 2006*.

2007b *Código de Autorregulación de Comunicación Comercial*.

2006a *Código de Conducta Ejecutivo*.

2006b *Guía de Ética para Proveedores*.

2006c *La Forma Responsable de Operar*.

2006d *Pilares del Plan de Negocio*.

2006e *Política de Uso Apropiado de los Sistemas de Información*.

2003 *Código de Buen Gobierno Corporativo*.

BACKUS SABMILLER

2006 *Política de Ética*.

BAVARIA

s.f. *Política Ética*. Obtenido el 18 de julio de 2007 de <<http://www.grupobavaria.com.co/pdfs/esp/etica.pdf>>.

CONASEV

2002 *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*.

DAVELOUIS, L.

2007 “Ferreyros: tener buenas prácticas de gobierno corporativo es un buen negocio”. 18 de mayo. En: *El Comercio*, p. B4. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionImpresa/pdf/2007/05/18/ECEQ180507b4.pdf>>.

EL COMERCIO

2007 “Ajegroup pretende captar el 15% del mercado cervecero en el corto plazo”. 3 de septiembre de 2007. Obtenido el 24 de septiembre de 2007 de <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/olecultiimas/2007-09-03/olecultiimas0422409.html>>.

ESCUELA VIRTUAL BACKUS

s.f. *Nuestro compromiso*. Obtenido el 14 de septiembre de 2007 de <<http://www.escuelavirtualbackus.edu.pe/content/pagina29.php?pid=2>>.

MAXIMIXE

2006 *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

ROGERS, Bret

2007 “La gestión de nuestro recurso humano”. En: *Trabajando Juntos*, N° 9, p. 7. Publicación interna de la Operación Perú.

TECNOLOGÍA.COM

2007 “Nueva *website* Backus”. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <http://www.tecnologia.com.pe/print_articulo.php?id=2026>.

ENTREVISTAS REALIZADAS

Dr. Francisco Mujica, asesor legal de Backus (21 de septiembre de 2007).

Sr. Mario Neyra, director de Performance Management, Comunicaciones y Bienestar de Backus (2 de octubre de 2007).

Sr. Luis La Madrid, director de Relaciones Laborales y Compensaciones (realizada por los profesores Elsa del Castillo y Gustavo Yamada el 7 de noviembre de 2007).

Sra. Malena Morales, gerenta de Proyectos Sociales de Backus (2 de octubre de 2007).

Srta. Andrea Roa, Asuntos Corporativos de Backus (21 de septiembre y 2 de octubre de 2007).

ANEXOS

ANEXO 1



SABMILLER

El grupo SABMiller, de origen sudafricano con sede en Londres, es el segundo grupo cervecero con mayor volumen de ventas en el mundo después de InBev. Dicho grupo incursiona actualmente en 60 países y lo podemos encontrar en los mercados de América del Norte, América Latina, Europa, Asia y África. Dentro de su cartera de marcas cuentan con cervezas *premium* internacionales como Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, entre otras, así como también marcas locales como Águila, Miller Lite, etcétera. En el 2005 SABMiller se fusionó con la empresa cervecera colombiana Bavaria S.A., lo cual le ha dado un mayor poder de participación en dicha región y, a su vez, le ha permitido ingresar al mercado peruano, dado que Bavaria es accionista mayoritaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston.

Anexo 2

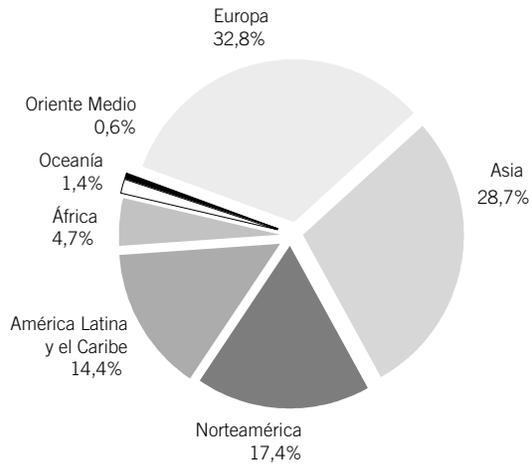
**RANKING DE LAS 20 PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE CERVEZA EN EL MUNDO
(MILLONES DE HECTROLITOS PRODUCIDOS)**

Empresa	País	Anual		Var. %	Part. % 2005
		2004	2005*		
InBev	Bélgica	193,4	202,1	4,5	12,6
SABMiller	Reino Unido	148,3	176,0	18,7	11,0
Anheuser-Busch	EE.UU.	136,1	148,3	9,0	9,3
Heineken	Países Bajos	112,6	118,6	5,3	7,4
Carlsberg ^{1/}	Dinamarca	92,0	101,6	10,4	6,4
Molson-Coors	EE.UU./Canadá	59,4	48,3	-18,7	3,0
Modelo	México	42,8	45,5	6,4	2,8
Baltik Beverage Holding (BBH)	Rusia	36,0	41,5	15,3	2,6
Tsingtao	China	36,9	40,9	10,8	2,6
Yan Jing	China	28,5	31,2	9,5	2,0
Scottish & Newcastle	Reino Unido	30,2	29,1	-3,6	1,8
Femsa (Cuauthemoc)	México	25,7	27,0	5,1	1,7
Asahi	Japón	25,9	24,6	-5,0	1,5
Kirin	Japón	22,5	22,6	0,4	1,4
Efes	Turquía	13,0	18,0	38,5	1,1
San Miguel	Filipinas	16,9	17,0	0,6	1,1
Polar	Venezuela	15,5	16,5	6,5	1,0
Gold Star	China	12,3	15,8	28,5	1,0
Schincariol	Brasil	14,3	15,5	8,4	1,0
Radeberger	Alemania	14,2	15,0	5,6	0,9
Otros	—	475,6	443,0	-6,9	27,7
Producción mundial	—	1.552,1	1.598,1	3,0	100,0

(*) Cifras preliminares. ^{1/} Datos correspondientes a Carlsberg Breweries Group.

Fuente: Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

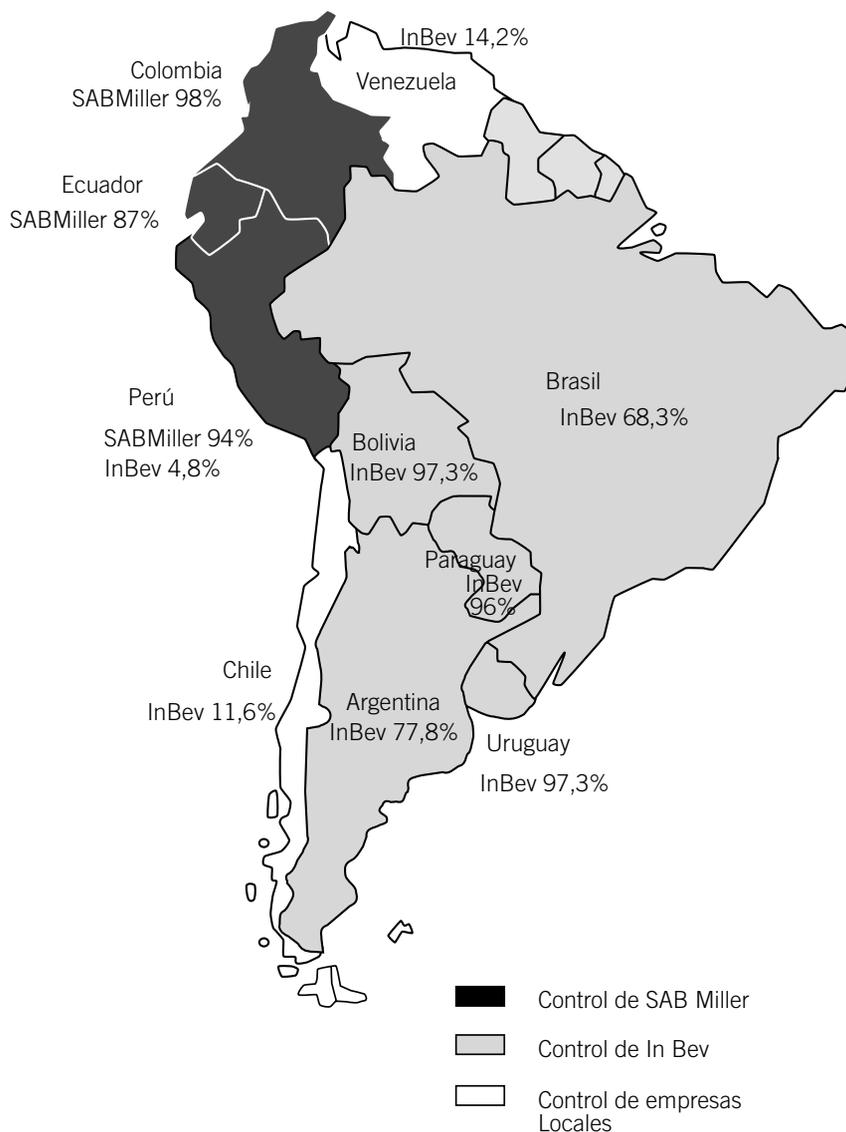
Anexo 3**PARTICIPACIÓN DEL CONSUMO DE CERVEZA POR REGIONES (2004)**



Fuente: Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

Anexo 4

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CERVEZAS EN AMÉRICA DEL SUR (2005)



Fuente: Maximixe (2006). *Cerveza: riesgos de mercado*. Octubre.

Anexo 5

INDICADORES ESTRATÉGICOS

	Histórico						Promedio 2000-2005	Proyecciones	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005		2006	2007
Precio promedio botella 620 ml (S/.)									
Consumidor	3,85	3,85	3,56	3,58	3,52	3,34	3,6	3,0	3,0
Variación %	3,0	0,2	-7,5	0,4	-1,6	-5,1	-1,8	-10,0	-0,4
Producción (mill. litros)	571	530	618	648	673	797	639,5	920,6	1.000,0
Variación %	-7,5	-7,2	16,7	4,9	3,9	18,4	4,4	15,5	8,6
Comercio internacional (miles US\$)									
Exportaciones	2.187,0	2.134,7	2.048,7	2.022,0	2.115,7	2.888,0	2.232,7	3.436,7	3.849,1
Variación %	10,7	-2,4	-4,0	-1,3	4,6	36,5	6,5	19,0	12,0
Importaciones	938,1	674,4	1.053,4	1.253,3	665,3	5.063,6	1.608,0	4.152,2	2.906,5
Variación %	-5,3	-28,1	56,2	19,0	-46,9	661,1	31,2	-18,0	-30,0
Consumo per cápita (litros)	21,9	20,0	23,0	23,8	24,3	28,6	23,6	32,4	34,7
Variación %	-9,1	-8,7	15,2	3,5	2,1	17,7	2,9	13,2	7,2

Fuente: Maximixe (2006). Cerveza: riesgos de mercado. Octubre.

Anexo 6

ANÁLISIS FODA DE BACKUS

Fortalezas

- Actualmente la empresa sigue manteniéndose como líder del mercado cervecero nacional.
- Existe una fuerte integración horizontal y vertical.
- Altas barreras al ingreso de competidores.
- Posicionamiento de marcas en el mercado local y en las colonias peruanas en países extranjeros.
- Cuenta con eficientes canales de distribución, los cuales le han permitido poder llegar a su público objetivo.
- Posición financiera sólida.
- Pertenece a SABMiller, la segunda cervecera más grande en el ámbito mundial.

Oportunidades

- Posibilidad de penetración en mercados externos.
- Cuenta con una excelente posición que le permitirá realizar expansiones sin la necesidad de inversiones requeridas.
- Posibilidad de incrementar el consumo per cápita en el mercado nacional y latinoamericano.

Debilidades

- Tiene una fuerte dependencia de la capacidad adquisitiva de la población.
- Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones.

Amenazas

- Sensibilidad a los cambios en el ISC.
- El mercado al que se dirige cuenta con una gran cantidad de competencia desde el ingreso de la empresa brasileña Ambev.
- Creciente contrabando en las fronteras de la región sur.
- Ingreso de productos de contrabando por la frontera sur del Perú.
- Sustitutos cercanos.

Anexo 7

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.

Estados Financieros Trimestrales - Individual

Balance General – Al 31 de diciembre de 2006 (en miles de nuevos soles)

Cuenta	Notas	31 de Dic. 2007	31 de Dic. 2006
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	184.163	161.706
Inversiones financieras		0	0
- Activos financieros al valor razonable con cambios en ganancias y pérdidas		0	0
- Activos financieros disponibles para la venta		0	0
- Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento		0	0
- Activos por instrumentos financieros derivados		0	0
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	6	184.822	30.724
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	7	38.230	281.871
Otras cuentas por cobrar (neto)	8	148.806	37.092
Existencias (neto)	9	173.390	158.710
Activos biológicos		0	0
Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
Gastos diferidos		36.525	36.253
Otros activos		0	0
Total activo corriente		765.936	706.356
Activo no corriente			
Inversiones financieras		332.195	387.612
- Activos financieros disponibles para la venta	10	48.543	41.855
- Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento		0	0
- Activos por instrumentos financieros derivados		0	0
- Inversiones al método de participación	10	283.652	345.757
- Otras inversiones financieras		0	0
Cuentas por cobrar comerciales		0	0
Cuentas por cobrar a partes relacionadas		0	0
Otras cuentas por cobrar	8	0	1.786
Existencias (neto)		0	0
Activos biológicos		0	0
Inversiones inmobiliarias		17.087	16.944
Inmuebles, maquinaria y equipo (neto)	11	1.225.527	1.118.097
Activos intangibles (neto)	12	547.058	520.340
Activo por impuesto a la renta y participaciones diferidos		0	0
Crédito mercantil		0	0
Otros activos		0	0
Total activo no corriente		2.121.867	2.044.779

Fuente: <<http://www.backus.com.pe>>. Obtenido el 12 de diciembre de 2007.

Estados Financieros Trimestrales - Individual
Balance General – Al 31 de diciembre de 2006 (en miles de nuevos soles)

Cuenta	Notas	31 de Dic. 2007	31 de Dic. 2006
Total activo		2.887.803	2.751.135
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Sobregiros bancarios		0	0
Obligaciones financieras	16	5.766	4.367
Cuentas por pagar comerciales	13	87.289	78.484
Cuentas por pagar a partes relacionadas	7	64.520	16.683
Impuesto a la renta y participaciones corrientes		36.736	73.827
Otras cuentas por pagar	14	215.512	170.153
Provisiones	15	7.157	3.365
Pasivos mantenidos para la venta		0	0
Total pasivo corriente		416.980	346.879
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	16	10.740	10.655
Cuentas por pagar comerciales		0	0
Cuentas por pagar a partes relacionadas		0	0
Pasivo por impuesto a la renta y participaciones diferidos	17	175.111	114.968
Otras cuentas por pagar		0	0
Provisiones	15	87.034	78.384
Ingresos diferidos (netos)		1.229	1.799
Total pasivo no corriente		274.114	205.806
Total pasivo		691.094	552.685
Patrimonio neto			
Capital		778.985	778.985
Acciones de inversión		569.515	569.515
Capital adicional		(9.117)	(9.117)
Resultados no realizados		86.859	88.401
Reservas legales		156.144	240.131
Otras reservas		285.530	174.811
Resultados acumulados		328.793	355.724
Diferencias de conversión		0	0
Total patrimonio neto		2.196.709	2.198.450
Total pasivo y patrimonio neto		2.887.803	2.751.135

Firmado digitalmente por:

Nelly Victoria Taboada Saavedra
Contador

Robert Damian Priday Woodworth
Gerente General
Representante legal

UNIÓN DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A

Estados Financieros Anuales - Individual

Estado de Ganancia y Pérdidas - (en miles de soles)

Cuenta	Notas	2006	2005
Ingresos operacionales			
Ventas netas (ingresos operacionales)		156.331	1.487.007
Otros ingresos operacionales		49.393	65.366
Total de ingresos brutos		1.612.724	1.551.373
Costo de ventas (operacionales)	22	-560.954	-548.464
Otros costos operacionales	22	-18.408	
Total costos operacionales		-560.954	
Utilidad bruta		1.051.770	
Gastos de ventas	23	-273.876	
Gastos de administración	24	-176.844	
Ganancia (pérdida) por venta de activos		3.058	
Otros ingresos	26	13.387	
Otros gastos	26	-78.331	
Utilidad operativa		539.164	
Ingresos financieros	25	37.672	
Gastos financieros	25	-34.614	
Participación en los resultados de partes relacionadas por el método de participación		88.174	
Ganancia (pérdida) por instrumentos financieros derivados			
Resultado antes de participaciones y del impuesto a la renta		630396	
Participación de los trabajadores	19,20	-60.445	
Impuesto a la renta	20	-162.963	
Utilidad (pérdida) neta de actividades continuas		406.988	
Ingreso (gasto) neto de operaciones en discontinuación			
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio		406.988	
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio			
Utilidad (pérdida) básica por acción común	27	3,13	
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión	27	3,44	
Utilidad (pérdida) diluida por acción común	27	0,31	
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión			
Utilidad (pérdida) neta de actividades continuas			
Utilidad (pérdida) básica por acción común			
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión			
Utilidad (pérdida) diluida por acción común			
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión			

Firmado digitalmente por:

Nelly Victoria Taboada Saavedra
Contador

Robert Damian Priday Woodworth
Gerente General
Representante legal

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.

Estados financieros trimestrales – individual

Balance general – al 31 de diciembre de 2007 (en miles de nuevos soles)

Cuenta	Notas	31 de diciembre 2007	31 de diciembre 2006
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	184.163	161.706
Inversiones financieras		0	0
Activos financieros al valor razonable con cambios en ganancias y pérdidas		0	0
Activos financieros disponibles para la venta		0	0
Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento		0	0
Activos por instrumentos financieros derivados		0	0
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	6	184.822	30.724
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	7	38.230	281.871
Otras cuentas por cobrar (neto)	8	148.806	37.092
Existencias (neto)	9	173.390	158.710
Activos biológicos		0	0
Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
Gastos diferidos		36.525	36.253
Otros activos		0	0
Total activo corriente		765.936	706.356
Activo no corriente			
Inversiones financieras		332.195	387.612
Activos financieros disponibles para la venta	10	48.543	41.855
Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento		0	0
Activos por instrumentos financieros derivados		0	0
Inversiones al método de participación	10	283.652	345.757
Otras inversiones financieras		0	0
Cuentas por cobrar comerciales		0	0
Cuentas por cobrar a partes relacionadas		0	0
Otras cuentas por cobrar	8	0	1.786
Existencias (neto)		0	0
Activos biológicos		0	0
Inversiones inmobiliarias		17.087	16.944
Inmuebles, maquinaria y equipo (neto)	11	1.225.527	1.118.097
Activos intangibles (neto)	12	547.058	520.340
Activo por impuesto a la renta y participaciones diferidos		0	0
Crédito mercantil		0	0
Crédito mercantil		0	0

Cuenta	Notas	31 de diciembre 2007	31 de diciembre 2006
Crédito mercantil		0	0
Otros activos		0	0
Total activo no corriente		2.121.867	2.044.779
Total activo		2.887.803	2.751.135
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Sobregiros bancarios		0	0
Obligaciones financieras	16	5.766	4.367
Cuentas por pagar comerciales	13	87.289	78.484
Cuentas por pagar a partes relacionadas	7	64.520	16.683
Impuesto a la renta y participaciones corrientes		36.736	73.827
Otras cuentas por pagar	14	215.512	170.153
Provisiones	15	7.157	3.365
Pasivos mantenidos para la venta		0	0
Total pasivo corriente		416.980	346.879
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	16	10.740	10.655
Cuentas por pagar comerciales		0	0
Cuentas por pagar a partes relacionadas		0	0
Pasivo por impuesto a la renta y participaciones diferidos	17	175.111	114.968
Otras cuentas por pagar		0	0
Provisiones	15	87.034	78.384
Ingresos diferidos (netos)		1.229	1.799
Total pasivo no corriente		274.114	205.806
Total pasivo		691.094	552.685
Patrimonio neto			
Capital		778.985	778.985
Acciones de inversión		569.515	569.515
Capital adicional		(9.117)	(9.117)
Resultados no realizados		86.859	88.401
Reservas legales		156.144	240.131
Otras reservas		285.530	174.811
Resultados acumulados		328.793	355.724
Diferencias de conversión		0	0
Total patrimonio neto		2.196.709	2.198.450
Total pasivo y patrimonio neto		2.887.803	2.751.135

Firmado digitalmente por:

Nelly Victoria Taboada Saavedra
Contador

Robert Damian Priday Woodworth
Gerente General
Representante legal

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.

Estados financieros trimestrales – individual

Estado de ganancias y pérdidas – del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007 (en miles de soles)

Cuenta	Notas	Específico del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2007	Específico del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2006	Acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007	Acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006
Ingresos operacionales					
Ventas netas (ingresos operacionales)		561.108	448.027	2.016.207	1.557.728
Otros ingresos Operacionales		30.293	18.154	84.703	54.996
Total de ingresos brutos		591.401	466.181	2.100.910	1.612.724
Costo de ventas (operacionales)	22	-157.960	-155.304	-606.634	-542.546
Otros costos operacionales	22	-20.852	-8.751	-31.550	-18.408
Total costos operacionales		-178.812	-164.055	-638.184	-560.954
Utilidad bruta		412.589	302.126	1.462.726	1.051.770
Gastos de ventas	23	-208.709	-90.608	-705.734	-273.876
Gastos de administración	24	-46.603	-69.933	-242.018	-176.844
Ganancia (pérdida) por venta de activos		3.470	-5.796	-14.222	3.058
Otros ingresos	26	4.505		5.911	13.387
Otros gastos	26	-19.593	-48.278	-39.632	-78.331
Utilidad operativa		145.659	87.511	467.031	539.164
Ingresos financieros	25	10.360	7.141	34.337	37.672
Gastos financieros	25	-20.836	-7.283	-46.286	-34.614
Participación en los resultados de partes relacionadas por el método de participación		14.105	7.817	51.813	88.174
Ganancia (pérdida) por instrumentos financieros derivados					
Resultado antes de participaciones y del impuesto a la renta		149.288	95.186	506.895	630.396
Participación de los trabajadores	19, 20	-19.277	-12.129	-52.991	-60.445
Impuesto a la renta	20	-52.049	-32.218	-143.076	-162.963
Utilidad (pérdida) neta de actividades continuas		77.962	50.839	310.828	406.988
Ingreso (gasto) neto de operaciones en discontinuación					
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio		77.962	50.839	310.828	406.988
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio					
Utilidad (pérdida) básica por acción común	27	0,577	0,376	2,3	3,13
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión	27	0,634	0,414	2,53	3,44

Cuenta	Notas	Específico del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2007	Específico del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2006	Acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007	Acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006
Utilidad (pérdida) diluida por acción común	27	0,057	0,038	0,23	0,31
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión					
Utilidad (pérdida) neta de actividades continuas					
Utilidad (pérdida) básica por acción común					
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión					
Utilidad (pérdida) diluida por acción común					
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión					

Firmado digitalmente por:	
Nelly Victoria Taboada Saavedra Contador	Robert Damian Priday Woodworth Gerente General Representante legal

Fuente: <<http://www.conasev.gob.pe>>. Obtenido el 4 de mayo de 2008.

GRAÑA Y MONTERO

María Matilde Schwalb Helguero

GRAÑA y MONTERO

“Para Graña y Montero es importante dentro de su estrategia de competitividad en el mercado de capitales estar a la vanguardia de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Consideramos que las prácticas de buen gobierno corporativo son una condición que se debe cumplir para ser considerado como una opción en un mercado mayor de inversionistas. Adicionalmente, desde el punto de vista de organización, nos ha ayudado a ordenarnos y ser más formales, lo que implica reducciones de riesgos. Felicito la iniciativa de la Universidad del Pacífico por difundir en el mercado las experiencias de buen gobierno corporativo de empresas peruanas. Es grato para Graña y Montero compartir su experiencia y que de esta forma podamos ayudar y motivar a otras a seguir este camino”.

Mario Alvarado Pflucker
Gerente General Corporativo
Grupo Graña y Montero

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN GRAÑA Y MONTERO

1. INTRODUCCIÓN

Según la definición de la CAF¹, el buen gobierno corporativo es uno de los medios que tiene a su disposición la empresa para captar recursos financieros a costos razonables y alcanzar mercados más confiables y eficientes (Conasev 2002)². En efecto, las buenas prácticas de gobierno corporativo le aseguran al inversionista que sus recursos no le serán expropiados y que los directivos y administradores de la empresa donde depositó su dinero velarán por sus intereses y responderán a las expectativas creadas.

El grado de observancia de principios básicos en materia de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades es un factor de creciente importancia al adoptar decisiones sobre inversión. En este sentido, la relación entre las prácticas de gobierno y el carácter cada vez más internacional de las inversiones adquiere una creciente relevancia.

Hoy en día las empresas están reconociendo la importancia del gobierno corporativo para el crecimiento y la sostenibilidad de sus organizaciones. Estudios recientes demuestran la disposición de los inversionistas a pagar más por una compañía que tenga un buen gobierno corporativo. De acuerdo con una investigación realizada por Coombes y Watson (2000), más de 81% de los inversionistas encuestados manifestaron estar dispuestos a pagar más por acciones de compañías con buen gobierno corporativo que por aquellas con pobres gobiernos corporativos con rendimientos financieros comparables.

En el Perú, la aplicación de los principios de gobierno corporativo en la gestión empresarial aún no constituye una práctica extendida. No obstante, al analizar lo que sucede en el interior de cada industria

¹ CAF e Interdin (2004). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Noviembre.

² Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Publicación elaborada junto con la BVL, Asbanc, Conasev, Confiep, MC&F, MEF y SBS. Basada en los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), aprobados en 1999 y revisados el 2004.

es posible identificar algunas estrategias aisladas que se alinean en esta dirección, sobre todo en lo que concierne a grandes empresas. Dicho esto, en este documento se analizará el caso del Grupo Graña y Montero, un importante conglomerado de unidades estratégicas de negocio cuyo origen es una empresa constructora, la misma que actualmente representa el principal giro de la empresa.

El sector construcción es un motor de desarrollo importante para el país por su capacidad generadora de empleo directo e indirecto (absorbe 5,8% de la PEA de Lima Metropolitana)³, y por la demanda de bienes y servicios que provoca su eslabonamiento hacia múltiples sectores de actividad. El Grupo Graña y Montero ostenta un liderazgo importante en esta industria y ha experimentado un notable crecimiento y expansión de todo el Grupo, orientado hacia negocios vinculados a la ingeniería, lo que le permitió obtener sinergias entre sus empresas subsidiarias. La estrategia de sostenibilidad de largo plazo de esta empresa se basa en la gestión del conocimiento, que es un tema considerado clave en el desarrollo del Grupo, y está sustentada en el apego a cuatro valores básicos que guían sus operaciones: calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia.

Para responder a la globalización y a los cambios en el entorno, el Grupo optó por la estrategia de diversificación. Así, pasó de ser una empresa constructora familiar a una *holding* de empresas dirigidas por un grupo de profesionales y cimentadas en los cuatro valores fundamentales antes mencionados. A medida que el Grupo iba ampliando su actividad hacia el sector minero y petrolero principalmente, aumentaba también su compromiso con los principios de la responsabilidad social. De este modo, la empresa pasó de un enfoque casi filantrópico en sus relaciones con sus grupos de interés, a la definición de una política de responsabilidad social (*Memoria 2006*) que se ha ido integrando progresivamente en la gestión de la empresa. El liderazgo ejercido desde el ápice estratégico por el presidente del Grupo para promover las prácticas de buen gobierno, unido a la creación de la *holding* (1996) y a la posterior apertura de la empresa al público (cotiza en Bolsa desde 1997), reforzaron su compromiso con las prácticas de buen gobierno corporativo.

El objetivo de este trabajo es describir y analizar las prácticas de gobierno corporativo del Grupo Graña y Montero (en adelante también “el Grupo” o “la *holding*”), el cual es líder en casi todos los sectores de actividad en los que opera: edificaciones, minería, energía y petróleo, tecnología de la información, infraestructura, concesión de carreteras, entre otros. GyM es la unidad de negocios más antigua (la que le dio origen) de las seis que actualmente conforman el Grupo y la más importante y representativa de todas, ya que contribuye con 59% de las utilidades del Grupo. Por ello, el análisis del sector se centra en la industria de la construcción, que es la que atiende esta unidad de negocios. Asimismo, GyM será el foco del análisis en el tema de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, por ser la principal empleadora del Grupo y la que participa en los principales sectores de actividad en los que opera la *holding*.

3 Encuesta Nacional de Hogares (2004). III Trimestre.

El presente informe describe y analiza el proceso seguido por Graña y Montero (la *holding*) en la incorporación progresiva de las prácticas de buen gobierno, así como su actuación en los diversos temas que esta materia comprende. Para ello, se hace necesario conocer primero la historia y evolución de este grupo de empresas, su misión y sus valores, así como la orientación de las subsidiarias que conforman la *holding*. Enseguida, se analiza el sector construcción, que representa la industria donde se desarrollan los negocios de GyM, la subsidiaria más representativa del Grupo. Luego se ofrece un panorama general de la situación del gobierno corporativo en el Perú. A continuación, se hace un análisis de las prácticas del Grupo en cada uno de los diversos temas que componen el gobierno corporativo: los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de los accionistas, la función de los grupos de interés, la comunicación y transparencia informativa, y la composición y el funcionamiento del Directorio y de la Gerencia. Por último, se presentan las principales conclusiones y lecciones que se desprenden del estudio.

2. EL GRUPO GRAÑA Y MONTERO

2.1 Historia y evolución del Grupo Graña y Montero

El origen del Grupo Graña y Montero se remonta a los inicios de la década de 1930 y sus obras están ligadas a la historia del Perú. Desde un comienzo, este grupo participó en la construcción de importantes obras privadas y públicas, y continuó participando como líder de la industria a lo largo de sus más de 70 años de existencia. En su recorrido, esta empresa tuvo que adaptar su estrategia a la globalización y a los cambios del entorno, y optó por la diversificación para protegerse de los altibajos propios de la industria de la construcción. Así, pasó de ser una empresa constructora de origen familiar a un conglomerado de empresas dirigidas y gestionadas por un *staff* de profesionales.

En la historia del Grupo se identifican acontecimientos importantes que marcaron el rumbo del conglomerado de empresas que es hoy Graña y Montero. En el anexo 1 se muestran los hitos que marcan estas etapas en el desarrollo del Grupo.

2.1.1 Nacimiento y formación (1933-1949)

En 1933 nació Gramonvel como una “sociedad técnica”, cuyo nombre es el resultado de un acuerdo privado entre tres jóvenes ingenieros peruanos: los primos Alejandro Graña Garland, Carlos Graña Elizalde y Carlos Montero Bernal. A ellos se unió luego el arquitecto Héctor Velarde Bergman. Los socios fundadores vieron en el Perú una gran oportunidad para ofrecer servicios de ingeniería de calidad, y desde entonces la empresa se ha esforzado por estar a la vanguardia en el tema tecnológico.

La visión de largo plazo con la que se fundó la empresa se ha ido trasladando a todos sus ejecutivos líderes y permanece vigente hasta hoy. En opinión de José Graña Miró Quesada, actual presidente del

Grupo: “Carlos Graña Elizalde –primer presidente de la compañía– era un líder con visión de futuro, que organizó una empresa muy moderna para su tiempo”⁴.

Desde su fundación, el concepto de “sociedad técnica” ha sido el eje rector de la empresa. En palabras de José Graña Miró Quesada: “La calidad era una de las obsesiones de los fundadores y ellos tenían mucho orgullo de que se hablara de la ‘calidad de Graña y Montero’”. Este concepto de calidad se ha conservado hasta hoy como el primer valor de la empresa, y “es clarísimo que los fundadores lo tenían muy adentro”.

El contexto en el que surgió la empresa se presentaba difícil, pero había perspectivas alentadoras. En el plano internacional se estaba luchando para salir de la Gran Depresión de 1929 y en el Perú se trataba de superar la convulsión política generada por el asesinato de Sánchez Cerro. En este escenario, Gramonvel comenzó emprendiendo una serie de obras civiles sencillas, como la construcción de casas, oficinas y residencias (como la del Dr. Manuel Irigoyen y Puente), que le permitieron darse a conocer en el sector de construcción civil, a la vez que iban aprendiendo los aspectos cada vez más sofisticados del negocio. La realización de estas obras, en las que la compañía demostró su calidad técnica y seriedad en el cumplimiento, facilitó su incursión en obras más complejas como los Baños de Miraflores, la Municipalidad de Miraflores y el Hospital de la Maternidad de Lima.

La calidad y seriedad demostradas en las obras emprendidas por Gramonvel, también le facilitaron el acceso al mercado externo. Así fue como, en 1942, la empresa ingresó a Venezuela, donde ejecutó su primera obra internacional, la fábrica de Nestlé; y en 1945 construyó la nueva ciudad de Talara para la International Petroleum Company. Se trataba de un proyecto de grandes dimensiones que incluía colegios, iglesia, cine, aeropuerto y más de 2.000 casas.

2.1.2 Crecimiento: nace el Consorcio (1949-1984)

En 1949, con el propósito de pasar de la ejecución de edificaciones a obras civiles de mayor envergadura, los fundadores de Gramonvel se asociaron con Morris y Montero, y fue así como nació Graña y Montero. Fue entonces que la empresa comenzó a competir con las empresas extranjeras, y gracias a la calidad del trabajo desarrollado, logró adjudicarse la ejecución de obras de mayor relevancia como carreteras y vías férreas, que hasta ese momento eran encargadas exclusivamente a empresas extranjeras.

En la década de 1950, con el gobierno de Odría, se dio el *boom* de la construcción y surgieron muchas obras públicas, entre ellas una de gran envergadura: la construcción del Hospital del Empleado (hoy el hospital Rebagliati). Según comenta el presidente actual del Grupo, José Graña Miró Quesada, “esta era una obra inmensa para su época, y aún para la actualidad es enorme: sigue siendo uno de los hospitales más grandes de Latinoamérica [...] ya casi no se hacen hospitales de ese tamaño”.

⁴ Entrevista a José Graña Miró Quesada, presidente del Grupo Graña y Montero, el 31 de octubre de 2007.

En ese entonces no había en el Perú una empresa que pudiera asumir ella sola la ejecución de una obra de la envergadura del Hospital del Empleado. Fue por eso que Graña y Montero se unió con otras dos empresas constructoras –Flores y Costa– para constituir un Consorcio que se hizo cargo de la nueva obra. Más tarde, en 1954, la empresa Andes Constructora S.A. se unió y se constituyó el Consorcio de Ingenieros Contratistas Generales. Fue así como, por medio de este Consorcio, el Grupo inició una etapa de crecimiento exponencial de sus actividades de negocios.

2.1.3 Diversificación (1984-2000)

La preocupación por el comportamiento cíclico de los sectores construcción e inmobiliario, de los que dependía fuertemente la empresa, y la necesidad de garantizar la estabilidad de los ingresos, llevaron a la compañía a adoptar una estrategia de diversificación. Por ello, en 1984, y después de 50 años de continuo trabajo en el sector de construcción e inmobiliario, Graña y Montero inició un proceso de diversificación que cambiaría el perfil de la compañía, convirtiéndola en un conglomerado de quince empresas agrupadas en seis unidades de negocio, de las que se hablará más extensamente en el acápite 2.3 (“Unidades estratégicas de negocio”).

Con el principal propósito de garantizar el crecimiento saludable de la organización y de aprovechar la sinergia existente entre las diversas empresas que la constituían, así como para facilitar el trabajo de la empresa en proyectos cada vez más complejos, el conglomerado de empresas Graña y Montero S.A.A. se constituyó formalmente como *holding* el 12 de agosto de 1996.

Graña y Montero S.A.A. es la empresa *holding* del Grupo Graña y Montero cuya principal actividad es efectuar inversiones en empresas subsidiarias y afiliadas. Además, a partir de septiembre del 2005 la *holding* presta servicios de gerencia general, planeamiento estratégico, y asesoría financiera, comercial, legal y de recursos humanos a las subsidiarias. Adicionalmente, a partir del 2006 esta Compañía se dedica al arrendamiento de oficinas adquiridas de sus subsidiarias GME S.A. y Edificio Graña y Montero S.A., las mismas que son arrendadas a las empresas del Grupo y a terceros. A su vez, las subsidiarias son todas aquellas entidades sobre las cuales la compañía tiene poder de gobernar sus políticas operativas y financieras, debido a que es propietaria de más de la mitad de sus acciones con derecho a voto⁵.

La constitución de la *holding* trajo consigo la necesidad de crear la Gerencia General Corporativa, la que fue encargada a Mario Alvarado Pflucker –entonces Gerente General de GME⁶–, quien llevaba trabajando en la empresa más de quince años. Esta gerencia se creó con el principal propósito de uniformar el manejo de las diversas empresas que conformaban la *holding*. La tarea de manejar unidades de negocio independientes y estandarizar al mismo tiempo los procesos dentro de las mismas

⁵ Información tomada de las “Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2006 y 31 de diciembre de 2005”, de la auditoría realizada por PricewaterhouseCoopers.

⁶ GME era la empresa dedicada al negocio inmobiliario. Posteriormente esta unidad de negocios desapareció y sus funciones fueron absorbidas por GyM.

era, en opinión de Mario Alvarado, una tarea que requería un aprendizaje largo y difícil. Sobre este tema, Alvarado comenta que “es muy bueno que las empresas tengan su propia vida, su energía; pero, por otro lado, darles el estándar que se quiere es un tema de manejo fino y complicado”⁷.

Para facilitar el crecimiento de la organización, la *holding* decidió tomar la decisión estratégica de abrir su accionariado al público, y así, en 1997, empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Lima. Esta fue una decisión clave para el Grupo y la primera tarea encomendada al nuevo Gerente General Corporativo, para quien el objetivo de entrar en la Bolsa no fue enfrentar una crisis sino prepararse para enfrentar el crecimiento del país, que se veía venir.

La función encomendada a la Gerencia General, de uniformar el manejo de las diversas empresas del Grupo, constituía un gran reto para el nuevo gerente, pues implicaba la reformulación de la manera en que se venía trabajando, la misma que se había mantenido invariable por muchos años y que había dado muy buenos resultados. Alterar estas costumbres implicaba un cambio en la cultura corporativa tradicional, fuertemente enraizada en la práctica de los negocios. Desde su fundación, la toma de decisiones en el Grupo se había sustentado en la confianza entre sus miembros, y no existían procesos estandarizados que la guiaran. Hasta entonces, no se percibía la necesidad de cambiar, pues los resultados económicos eran muy buenos y el trabajo seguía llegando. La oportunidad se presentaría más adelante, con la crisis del 2000.

Mientras los negocios del Grupo crecían y la diversificación hacia el sector minero y petrolero se hacía evidente, la empresa experimentaba la necesidad de responder a la creciente demanda de sus clientes –principalmente los mineros y petroleros–, quienes le exigían la incorporación de consideraciones de seguridad ambiental y social en los proyectos que emprendieran. En respuesta a estas demandas y en línea con la filosofía corporativa de “calidad, seriedad, cumplimiento y eficiencia”, la empresa elaboró y publicó una serie de documentos destinados a guiar el comportamiento y las decisiones de los ingenieros responsables de las obras emprendidas por el Grupo.

Fue así como, en el último quinquenio de la década de 1990, la empresa publicó su Carta de Ética (1995), su Política Ambiental (1998) y su Política de Prevención de Riesgos (1999). Posteriormente, acorde con las exigencias de la globalización y los crecientes estándares de competitividad que esta planteaba, el Grupo publicó, en el 2006, su Política de Responsabilidad Social Empresarial.

2.1.4 Crisis y cambio (2000-2003)

Con el inicio del nuevo milenio y particularmente durante los dos primeros años, los niveles de actividad de la *holding* se vieron afectados por factores políticos que generaron un clima de desconfianza e inestabilidad económica en el país. A este clima contribuyeron significativamente los rezagos de la crisis asiática, la desaceleración de las economías desarrolladas –inducida principalmente por el

⁷ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

atentado del 11 de septiembre de 2001– y los dos cambios traumáticos de gobierno que experimentó el Perú al comenzar el siglo XXI.

El Gerente General del Grupo recuerda que la crisis del 2002 fue tan grave que muchos de los que habían trabajado por años en el sector no recordaban una crisis de esa magnitud. “Nosotros trabajábamos a la mitad de volumen de obras –comenta Alvarado–, pero nos cogió con un nivel de productividad muy bueno [...]; nos ayudó el que realmente producíamos bien, aunque la parte financiera estuviera mal [...]”.

La crisis del 2002 fue un catalizador decisivo del cambio y un modernizador de los estilos de dirección. En opinión de Mario Alvarado, esta crisis financiera trajo como consecuencia una crisis interna, así como el cuestionamiento sobre la forma en que se venían manejando los negocios hasta ese momento. Los directivos de la empresa sabían entonces que se trataba de una coyuntura difícil frente a la cual era preferible reforzar aquellos campos en los que ya tenían un buen desempeño, antes que arriesgar recursos financieros en maniobras cortoplacistas que no necesariamente garantizaban una pronta retribución económica.

El Gerente General de la corporación estaba convencido de que era preciso mejorar la competitividad del Grupo y que para ello había que elevar el nivel de desempeño de todos los empleados. Para lograrlo había que crear los procesos y orientarlos hacia los resultados. Alvarado era consciente de las dificultades que implicaba realizar cambios en la forma de trabajar y de la amenaza que esto podría traer a la estabilidad y armonía interna de la empresa, pero, aprovechando la coyuntura que le presentaba esta crisis, asumió el reto y emprendió los cambios.

Lo primero que se hizo fue un *benchmarking*, que demostró a las gerencias operativas que no estaban siendo eficientes. Luego de convencerlas de que se podía mejorar, se formó un grupo de trabajo liderado por el Gerente General de GyM y se contrató a la empresa Booz Allen and Hamilton, a la que se unió un equipo estadounidense que lideraba el Instituto “Lean Construction”. A este grupo se sumaron algunos ingenieros independientes peruanos que estaban comenzando a utilizar esta metodología en Chile. En opinión de Alvarado, los cambios se lograron gracias a que se entendió cuál era la mejor forma de trabajar y lo que ello implicaba: definir los procesos –lo que se hizo con base en la teoría “lean” de la confiabilidad⁸– y luego estandarizarlos.

Para Mario Alvarado, la crisis los obligó a realizar los cambios necesarios para mejorar. “De ser una empresa tradicional con estructuras rígidas para la toma de decisiones, se apostó por los procesos, pero sin descuidar el activo humano y su desarrollo como estrategia clave para el crecimiento –comenta Alvarado–. Se cambió la forma en que se gestionaban las finanzas, los contratos y la logística, de manera que se aprovecharan las economías de escala. En especial se cambió la forma como se

⁸ La teoría “lean” de la confiabilidad de los procesos apunta a asegurar el cumplimiento de las metas y lo hace centrándose en la productividad, esto es, en cómo hacer para producir más con los mismos recursos, o lo mismo con menos.

gestionaba la tesorería y se pasó a tener una tesorería central”. Como consecuencia de las mejoras en la forma de trabajar y de incorporar procesos basados en la confiabilidad, la eficiencia de los proyectos del Grupo comenzó a mejorar de manera continua hasta alcanzar estándares de clase mundial.

Pero el cambio es un rasgo que caracteriza a la empresa. En opinión de Mario Alvarado, Graña y Montero es una empresa que está cambiando permanentemente para adaptarse a las nuevas tendencias y para aprovechar las oportunidades que se le presentan. “La empresa siempre está viendo cómo mejorar las cosas. Esta es una compañía que está tratando de cambiar todo el tiempo. Así como vemos hoy el tema del medio ambiente, así como antes vimos el tema de seguridad, así también vimos el tema de nuestros trabajadores. Estamos muy orgullosos de lo que hacemos en nuestras obras con nuestros colaboradores”⁹.

En el 2002, Graña y Montero inició, junto con el país, una etapa de recuperación. En ese año se revirtió la tendencia de pérdida observada en los dos años anteriores y, a pesar de la reducida actividad mostrada durante este período, el Grupo pudo generar recursos suficientes para reducir la deuda que tenía en el sistema financiero. Estos resultados se atribuyen a la mejora de eficiencia del Grupo (el margen bruto pasó de 11,8% a 13,5% entre el 2001 y el 2002) y a la estrategia de diversificación hacia contratos estables de largo plazo, que permitieron cerrar el año con más de 40% del margen bruto proveniente de otros negocios distintos al de la construcción¹⁰.

2.1.5 Recuperación y consolidación (desde el 2003)

En el 2003, la empresa se encontraba recuperada de la crisis del 2000: su situación financiera estaba saneada y la actividad de sus empresas mostraba una clara tendencia de mejora: las ventas crecieron en 12%, el margen bruto lo hizo en 15% y el Ebitda alcanzó un récord histórico al superar los US\$ 37 millones. La estrategia de diversificación y de flujos estables empezó a mostrar sus resultados, pues la mitad de la utilidad operativa del Grupo que se generó ese año procedió de actividades ajenas al ciclo de negocios vinculados al de la construcción¹¹.

A partir del 2003 y en adelante, la empresa avanzó rápidamente hacia sus objetivos de consolidación, tanto financiera como estratégicamente, y para ello puso en marcha su plan de diversificación, el programa de especialización y el plan de capacitación. El plan de diversificación permitió que 49% de la utilidad bruta del Grupo proviniera de actividades distintas a las del sector construcción, como las concesiones de carreteras y la operación de centros de entretenimiento. El programa de especialización llevó a que 70% de la actividad del Grupo se desarrollase en el dinámico sector de energía y minas. El plan de capacitación permitió abordar proyectos técnicamente más sofisticados, como la planta de fraccionamiento del proyecto Camisea en Pisco y la nueva planta concentradora de sulfuros de cobre

⁹ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

¹⁰ *Memoria 2002* del Grupo Graña y Montero, “Carta a los accionistas”.

¹¹ *Memoria 2003* del Grupo Graña y Montero, “Carta a los accionistas”.

de Cerro Verde. Por otro lado, la exitosa emisión de bonos por US\$ 50 millones que realizó el Grupo en el 2003, contribuyó a su crecimiento y a su consolidación financiera en los años siguientes¹².

Al ser la condición del Grupo la de una empresa abierta al público, ya que cotiza en la Bolsa de Valores, y con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las normas publicadas por la Conasev sobre la revelación de información reservada y de los preceptos contenidos en la Ley del Mercado de Valores, el Directorio de Graña y Montero aprobó en marzo del 2003 las Normas Internas de Conducta. Para entonces, la empresa ya se había planteado como objetivo mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.

Al año siguiente, la Corporación Andina de Fomento (CAF) le ofreció al Grupo una asesoría para la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo. A partir de entonces, y gracias a las recomendaciones que se derivaron de esa experiencia, la empresa tomó importantes decisiones con el objetivo de poner en marcha las mejores prácticas de gobierno corporativo: modificó parcialmente su Estatuto y aprobó el Reglamento General Interno del Directorio y el Reglamento General de la Junta de Accionistas. Adicionalmente, se pusieron en marcha una serie de recomendaciones resultantes de estudios realizados sobre el clima organizacional de la empresa.

El 2005 fue para el Grupo el año de la consolidación, según lo refiere su presidente en la *Memoria anual* (2005). En lo financiero, se alcanzó una deuda adecuadamente estructurada; en lo estratégico, se logró que más de 50% de los ingresos del Grupo provinieran de negocios no vinculados al sector construcción; y en lo tecnológico, se lograron estándares internacionales que le permitieron a la compañía desarrollar más de 61% de su actividad en el sector energía y minas¹³.

Con el objeto de fortalecer su competitividad internacional y para reducir la dependencia del mercado interno, el Grupo logró ampliar su actividad en los mercados externos. Así, consiguió contratos en Bolivia, para la construcción y montaje de los equipos del Proyecto Minero Polimetálico San Cristóbal en Potosí (Bolivia); en República Dominicana, para la supervisión del Centro Comercial Ciudad Colonial y la gerencia del proyecto del hotel de la compañía Palace Resorts en Punta Cana; y en Argentina, para la ingeniería de detalle del Proyecto Minero San José. En opinión del Gerente General Corporativo, el éxito logrado en estas plazas no hubiera sido posible sin los cambios emprendidos durante la época de crisis, que llevaron a replantear la forma de trabajar, estableciendo procesos definidos y estandarizados. Justamente esta fue la razón del retiro del Grupo del mercado mexicano, como lo refiere Mario Alvarado: “Nosotros nos expandimos internacionalmente y no nos fue bien en algunos casos; y en esos casos nos retiramos y ahora estamos de vuelta, pero entrando de a pocos. Este fue el caso de México, un país muy difícil donde hicimos obras importantes pero al final cerramos operaciones

¹² Así, en el 2004 las ventas superaron los US\$ 250 millones, se obtuvo una utilidad antes de impuestos de US\$ 14,4 millones –el doble que el año anterior–, se redujo la deuda con los bancos en 22%, se generó un Ebitda de US\$ 45 millones y la utilidad bruta aumentó de 15,4% a 16,9% con respecto al 2003 (*Memoria 2004* del Grupo Graña y Montero, “Carta a los accionistas”).

¹³ *Memoria 2004* del Grupo Graña y Montero.

[...] Yo creo que no fue el momento [para una expansión], principalmente porque profesionalmente no estábamos preparados para enfrentar ese reto porque trabajábamos con procesos antiguos que no eran los óptimos [...]”¹⁴.

La gestión del conocimiento era considerada como central en la estrategia corporativa del Grupo, por ello, a partir del 2005 se impulsó el desarrollo de las actividades del Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA) y la gestión del conocimiento se convirtió en uno de los ejes rectores del desarrollo estratégico del Grupo. La importancia atribuida a la gestión del conocimiento se manifiesta en el comentario expresado por el presidente del Grupo, José Graña, cuando dice que “la gestión del conocimiento se ha convertido en el tema central del desarrollo del grupo en el futuro, asegurando el crecimiento y buscando perpetuidad. Con el crecimiento que estamos experimentando y la mayor sofisticación de los proyectos que estamos asumiendo, se torna crítica la buena gestión del conocimiento, tanto de cada uno de los profesionales del grupo como de la organización en su conjunto, para de esa forma lograr transformar nuestras experiencias en conocimiento”¹⁵.

En el 2006 la empresa se consolidó financiera y estratégicamente¹⁶. La deuda neta se redujo a 50%, lo que permitió a la empresa programar las inversiones estratégicas conducentes a convertirse en un grupo estructuralmente más sólido, “creciendo principalmente en negocios de largo plazo en las áreas de hidrocarburos, concesiones de infraestructura y servicios de minería [...] Adicionalmente a estos nuevos negocios de largo plazo, los negocios tradicionales continuaron creciendo y haciéndose cada vez más sofisticados tecnológicamente”¹⁷.

El 2007 representó el mejor año en la historia del Grupo –en opinión de Mario Alvarado–, ya que sus ventas llegaron a los US\$ 513 millones, la utilidad bordeó los US\$ 42 millones y la clasificación de sus acciones y obligaciones alcanzó su nivel más alto en la historia de la compañía.

2.2 Misión, visión y valores

El Grupo Graña y Montero conserva hasta hoy sus principios fundacionales y su misión original, que es ayudar a sus clientes a resolver sus necesidades de ingeniería más allá de las obligaciones contractuales. Sigue siendo una empresa –o, más bien, un conglomerado de empresas– especializada en proveer servicios de ingeniería e infraestructura para el mercado institucional, y su visión actual refuerza la de sus fundadores, de ser considerada la empresa de servicios de ingeniería más confiable de América Latina¹⁸.

¹⁴ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

¹⁵ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

¹⁶ En el 2006, las ventas crecieron 41% con respecto del año anterior, hasta alcanzar la cifra récord de US\$ 413 millones, y las utilidades netas superaron los US\$ 32 millones (cifra tres veces mayor que la del 2005).

¹⁷ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

¹⁸ *Memoria 2003* del Grupo Graña y Montero.

La dirección del Grupo se asienta en cuatro valores fundamentales: cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia, de los cuales los tres primeros están presentes desde su fundación y el cuarto fue añadido posteriormente. Cabe mencionar que la definición de estos valores no surgió de un ejercicio de planeamiento estratégico dentro de la empresa, sino de la opinión del público, de su percepción de lo que cree que es la empresa, es decir, de lo que la caracteriza, explica Alvarado. Así fue como se añadió el último valor –la eficiencia– y asimismo se podrían añadir más adelante otros valores como la innovación. Sobre este punto, Mario Alvarado comenta que algunos clientes habían sugerido incorporar la innovación como un valor más del Grupo, a lo que él respondió que “el día que más de la mitad de nuestros clientes opinen que Graña y Montero se distingue del resto por su capacidad innovadora, entonces se agregará este distintivo como un valor más que caracteriza al Grupo”¹⁹.

Estos valores –cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia– se ven reflejados en una serie de políticas y documentos que guían el accionar de la empresa y el comportamiento de sus colaboradores, como lo son el Estatuto, la Carta de Ética, la Política de Responsabilidad Social, las Normas Internas de Conducta, entre otros.

El valor del cumplimiento distingue a la empresa desde que se creó y garantiza la entrega de sus trabajos terminados “antes del plazo” de vencimiento establecido en los contratos. Con el objeto de comprobar la realización de este valor, la empresa solicita a todos sus clientes que les confirmen por escrito el cumplimiento de la entrega anticipada. Este documento debe estar certificado por auditores independientes.

En cuanto a la calidad de los trabajos y proyectos que ejecuta el Grupo, el nivel que el mercado reconoce a los trabajos desarrollados por la empresa es la base de su prestigio empresarial. Recientemente se ha ampliado este concepto de calidad para incluir la política de “calidad de servicio”, que no solamente incluye estándares internacionales de calidad sino también de prevención de riesgos y de respeto al medio ambiente.

El calificativo con el que más se identifica la imagen de Graña y Montero es “seriedad”. Para asegurar y garantizar la materialización de este valor, el Grupo elaboró su Carta de Ética, a cuyos preceptos se adhieren todos sus trabajadores. Esta carta es la que define la relación de la empresa con sus clientes, con sus colaboradores internos y con la comunidad, y es la que sustenta el principio de honestidad en sus prácticas comerciales.

La adhesión de los empleados del Grupo a este último principio se manifiesta –en opinión de Mario Alvarado– en la lealtad y el orgullo que sienten los colaboradores que trabajan para esta empresa. “Para todos los colaboradores es un orgullo trabajar aquí –comenta Alvarado–; creemos que [Graña y Montero] es una empresa de prestigio, porque no es que tengamos un tractor mejor que otro tractor de otra empresa, sino es porque nosotros y toda nuestra gente, [...] [queremos] a nuestra compañía”²⁰.

¹⁹ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo, 4 de febrero de 2008.

²⁰ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo, 31 de octubre de 2007.

Por último, el valor de la eficiencia garantiza la competitividad de la empresa en las nuevas circunstancias del mercado. En opinión de Mario Alvarado, la adhesión a este valor se puso de manifiesto en los cambios en la forma de trabajar que se llevaron a cabo en todas las áreas del negocio, lo que permitió reducir costos y mejorar los márgenes de producción.

La visión de largo plazo del Grupo es continuar creciendo en rubros de negocio en los que haya sinergia con su negocio central, que es la ingeniería aplicada a proyectos complejos y de gran envergadura. Este crecimiento estará orientado a la diversificación con el objeto de participar activamente en negocios de flujos estables que le den mayor estabilidad a los resultados del Grupo en el largo plazo.

En consonancia con esta visión, y continuando con el proceso de diversificación iniciado en la década de 1980, el Grupo incursionó fuertemente en el sector minería y petróleo, que es el que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años. En el 2006, casi 69% de la actividad del Grupo se realizó en el sector energía y minas (comparado con 61% en el 2005) y la unidad de negocios de servicios petroleros (GMP) fue la segunda en aportar a las utilidades del Grupo (24%, después de GyM que obtuvo 59%)²¹.

A partir de la incursión y del rápido crecimiento de la actividad del Grupo en el sector minero y petrolero, la responsabilidad social empresarial empezó a formar parte del vocabulario habitual que manejan los directivos de esta empresa. Asimismo, la creciente importancia que han adquirido estos sectores para el Grupo lo han llevado a incorporar consideraciones sociales –además de las ambientales– en las propuestas de servicios que presentan a sus clientes.

2.3 Unidades estratégicas de negocio

La estrategia de crecimiento de Graña y Montero gira en torno a la ingeniería, que es donde se concentra su conocimiento y en lo que ha desarrollado su ventaja competitiva. Su plan a futuro es crecer mediante la compra de empresas en funcionamiento o asociándose con otras para emprender proyectos complejos. El Gerente General Corporativo, Mario Alvarado, describe así la estrategia de crecimiento y las metas del Grupo: “Tenemos un plan estratégico para duplicar el tamaño del Grupo en cinco años. Vamos a invertir para que Graña y Montero esté soportada sobre cuatro pilares: construcción, infraestructura, petróleo y minería. Todo esto sobre la base de los conocimientos de ingeniería. Nuestra empresa de ingeniería GMI ha duplicado sus ventas de un año a otro”²².

Como resultado de la estrategia de crecimiento y diversificación del Grupo, actualmente Graña y Montero es una *holding* de quince empresas agrupadas en seis unidades estratégicas de negocios (UEN). A continuación, se describe brevemente cada una de estas UEN y en el anexo 2 se muestran de manera detallada.

²¹ Memoria 2005 y Memoria 2006 de Graña y Montero.

²² Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.



GyM S.A. Contratistas Generales, creada en 1933, es la empresa constructora original del Grupo y la más antigua y más grande del país, además de representar la unidad de negocios más importante de la *holding*. Es una empresa líder que certifica el cumplimiento de todos sus proyectos “antes del plazo”, con la calidad y seriedad que sus clientes esperan. La estrategia de negocios de GyM se orienta a proyectos de obras grandes y a la realización de alianzas estratégicas con las más importantes empresas de construcción del mundo como Fluor Daniel, Dumez (GTM), entre otras. GyM ha centrado sus operaciones en proyectos que se desarrollan en diversos sectores de la construcción, como infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria, saneamiento, entre otros²³.



GMD S.A. es una empresa de servicios y proyectos que inició sus operaciones en 1985. Esta unidad de negocios está especializada en la provisión de soluciones en tecnologías de información para el mercado corporativo. En el año 2002, inició un proceso de expansión regional con la ejecución de importantes proyectos en los mercados de Colombia, Venezuela, Ecuador, Bolivia y América Central. Actualmente ofrece soluciones *outsourcing*, soluciones de gestión, soluciones de tecnología y soluciones de negocio²⁴.



GMP S.A. se formó en 1984 para brindar servicios petroleros. En sus inicios, GMP brindó servicios de mantenimiento de campos petroleros y servicios de perforación a empresas petroleras. Los empleados de GMP trabajan en once distintos puntos y desarrollan labores en tres principales rubros de la industria petrolera: producción, perforación, y transporte y almacenamiento de productos. Esta empresa, junto con su socio Oiltanking, está buscando activamente expandir sus operaciones de almacenamiento de hidrocarburos en otros países latinoamericanos. Además, en el año 2006, GMP adquirió una planta de fraccionamiento de gas que actualmente se encuentra en proceso de expansión.



GMI S.A. Ingenieros Consultores²⁵ es una empresa líder en la consultoría de ingeniería en el Perú. Desde sus inicios, a mediados de 1984, GMI ha mantenido un crecimiento continuo, participando activamente en proyectos de desarrollo en el Perú y en otros países de América Latina como República Dominicana, Argentina, Bolivia y Venezuela. Cuenta con una empresa afiliada –Ecotec–, que se dedica a la consultoría en medio ambiente y al desarrollo de proyectos de ingeniería en saneamiento ambiental. GMI brinda una gama de servicios cuya finalidad es la protección ambiental en los sectores principalmente minero, petrolero, eléctrico, agrícola, industrial, turístico y de transporte. Asimismo, realiza estudios de evaluación y monitoreo de impacto ambiental, gerencia y supervisión de proyectos de ingeniería y acompañamientos ambientales a empresas nacionales e internacionales, y diseña medidas de mitigación para controlar la contaminación ambiental.

²³ <<http://www.gym.com.pe>>.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ <http://www.gmisa.com.pe/quienes_somos.htm>

Concar

Concar S.A. es la empresa especializada en la operación y el mantenimiento de carreteras en concesión. Entre estas, la carretera Ancón – Huacho – Pativilca, IIRSA Norte, la carretera Paita – Yurimaguas, el Tramo 1 de la Carretera Interoceánica (Survial), la carretera San Juan de Marcona – Urcos, y la carretera Buenos Aires – Canchaque (en el departamento de Piura), entre otras²⁶.

Larcomar

Larcomar S.A. es la empresa que desde 1995 opera el Centro de Entretenimiento Larcomar en el distrito de Miraflores. Esta última unidad de negocios se agrega a las otras cinco del grupo, para aprovechar el potencial de crecimiento del sector hotelero ligado a la industria del entretenimiento. Actualmente cuenta con más de 130 operadores que ofrecen diversas categorías de productos y servicios, como ropa, calzado, artículos deportivos, bisutería y regalos, artesanías, cafés, cadenas de comida rápida, restaurantes, discotecas, salas de cine, entre otros. Al haber sido recientemente insertado dentro del circuito turístico de Lima, Larcomar es considerado como el mejor centro turístico y de entretenimiento del Perú²⁷.

Los resultados acumulados del Grupo a septiembre del 2007 muestran la consolidación de la estrategia de crecimiento y especialización: la actividad consolidada de Graña y Montero, al tercer trimestre del 2007, aumentó en 10,5% comparada con el mismo trimestre del año anterior, a S/. 1.072,7 millones (US\$ 347,5 millones). De esta actividad, 55,9% proviene de contratos de minería, energía y petróleo, lo que confirma la tendencia de especialización concentrada en estos sectores.

Las empresas que conforman el Grupo Graña y Montero desarrollan actividades de negocio en una variedad de sectores, como se aprecia en el siguiente cuadro. Se puede observar que GyM comparte con GMI (ingeniería de consulta) los sectores minero, edificaciones e industria, infraestructura y transporte. Esto quiere decir que estas dos subsidiarias, que ofrecen servicios distintos, desarrollan algunas de sus actividades en las mismas industrias.

Cuadro 1

SECTORES DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO S.A.A.

	Sector de actividad	GMD	GMI	GMP	GyM	Concar	Larcomar
1	Industria y comercio	X					
2	Telecomunicaciones	X					
3	Banca y finanzas	X					
4	Minería		X		X		

continúa...

²⁶ Memoria 2006 del Grupo Graña y Montero, p. 36.

²⁷ Ibid., p. 40.

...continuación

	Sector de actividad	GMD	GMI	GMP	GyM	Concar	Larcomar
5	Edificaciones e industria		X		X		
6	Hidrocarburos		X				
7	Infraestructura y transporte		X		X		
8	Producción de petróleo y gas			X			
9	Perforación de pozos petroleros			X			
10	Energía				X		
11	Concesiones de carreteras					X	
12	Operación y mantenimiento de carreteras					X	
13	Operación de centros de entretenimiento						X

Elaboración: propia.

2.4 GyM contratistas generales

GyM es la empresa constructora original del Grupo y una de las seis subsidiarias o unidades estratégicas de negocio de Graña y Montero. Actualmente comprende cuatro divisiones: electromecánica, obras civiles, edificaciones e inmobiliaria, como se aprecia en el organigrama de la empresa en el anexo 3.

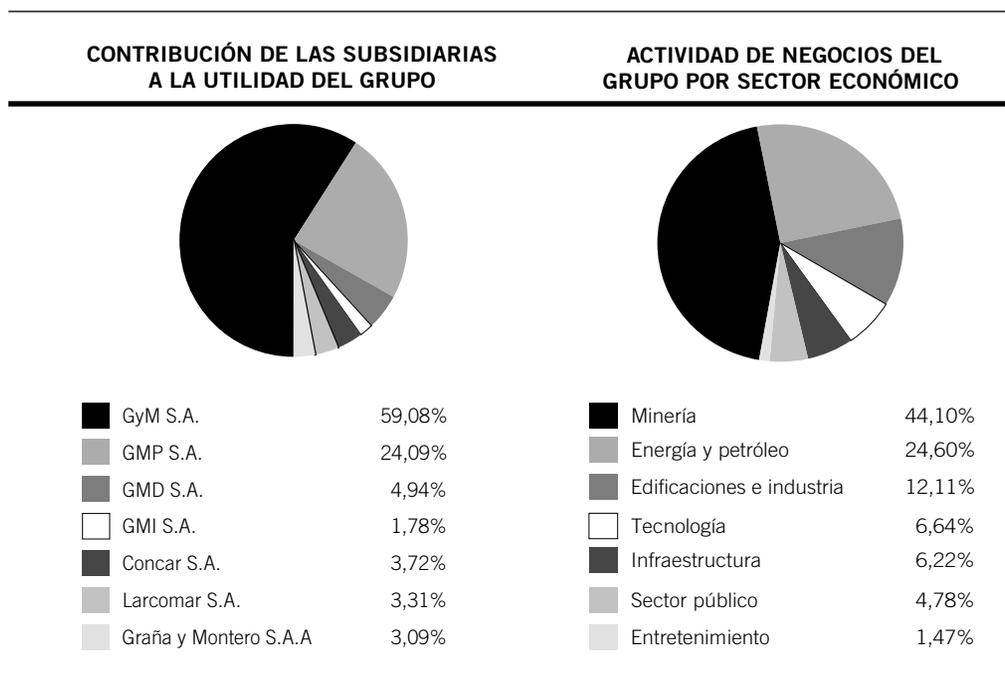
La estrategia de negocios de GyM está orientada a proyectos de obras grandes y a la realización de alianzas estratégicas con las más importantes empresas de construcción del mundo. Esta empresa ha centrado sus operaciones en proyectos que se desarrollan en diversos sectores tales como infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria y saneamiento, entre otros. Sus clientes mineros son grandes compañías como Yanacocha, Antamina, Buenaventura, El Brocal, Cerro Verde, Milpo y Southern Peru, entre las principales, para quienes desarrolla obras civiles y de montaje, túneles, plantas de concentrados, presas y estanques, entre otras.

En el sector de energía, GyM ejecuta obras civiles de ampliación, instalaciones de plantas de gas y red de distribución de gas, entre otros, para grandes clientes como Pluspetrol, Enersur y Cálidda. En el sector infraestructura, GyM construye carreteras –como IIRSA Sur, IIRSA Norte y Norvial–, obras sanitarias como el proyecto realizado para Sedapal, de tendido de tuberías para abastecimiento de agua a hogares, entre otros.

En el sector edificaciones y desarrollo inmobiliario, GyM atiende a clientes comerciantes –como Corporación Wong–, a industrias –como Tejidos San Jacinto–, a centros de entretenimiento –como Larcomar– y a inversionistas particulares, para quienes desarrolla obras de construcción civil como techados, ampliación de almacenes y construcción de edificios residenciales, entre otras.

En términos de contribución a la utilidad total del Grupo, GyM S.A. es la unidad de negocios que más aporta (59% en el 2006), seguida por GMP S.A. con 24%, como se observa en el siguiente gráfico. En cuanto a la actividad de negocios, GyM participa en los principales sectores de actividad del Grupo –minería, energía, edificaciones e infraestructura–, que en conjunto explican 87% de toda la actividad de negocios de la empresa en el 2006.

Gráfico 1



Fuente: *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Las características de cada uno de los sectores en los que desarrollan sus actividades las empresas del Grupo son distintas, así como también el contexto competitivo en el que operan. Pero dado que GyM S.A. es la empresa más representativa y emblemática del Grupo y la que más aporta a las utilidades del mismo (59% en el 2006), el análisis se centrará en el sector construcción, por ser esta la principal actividad desarrollada por la empresa. Cabe resaltar que la actividad que despliega GyM en otros sectores, como minería y energía, está vinculada a trabajos de montaje y ensamble e instalación de equipos propios de la actividad desarrollada por las empresas clientes.

El sector construcción es un dinamizador importante de la economía del país en general, por su capacidad generadora de empleo directo e indirecto, así como por la demanda de bienes y servicios que esta actividad desencadena. En el Perú, el sector construcción comprende todas las actividades que tienen que ver con obras de ingeniería civil, pública o privada (construcción de carreteras, túneles, avenidas, calles, puentes, aeropuertos, puertos, líneas de sistemas de riego, redes de alcantarillado, instalaciones deportivas, construcción de edificios, entre otras), y en general con toda actividad asociada a la habilitación, el mantenimiento y la reparación de cualquier tipo de edificación²⁸. Según datos proporcionados por el INEI (2006), la actividad que más contribuye a la producción del sector construcción es la edificación de viviendas (56,32%), seguida por la de edificios (20%), la preservación y mejora de tierras (3%), y otras edificaciones (21%).

En razón de las características propias de la actividad del sector, el principal órgano regulador es el Ministerio de Vivienda, Construcción y Sanamiento, cuya misión es mejorar las condiciones de vida de la población peruana facilitándole el acceso a una vivienda adecuada y a los servicios básicos. Para cumplir con su misión, esta institución lleva a cabo una serie de programas como “Techo Propio”, “Pronasar”, “Mi Vivienda”, y “Agua para todos”, entre otros²⁹.

Con la finalidad de formar, capacitar, perfeccionar y certificar a los trabajadores de la actividad de la construcción en todos sus niveles, así como para realizar investigaciones y trabajos tecnológicos vinculados a la problemática de la vivienda y de la edificación, y proponer normas técnicas de aplicación nacional, se creó Sencico (Servicio de Capacitación para la Industria de la Construcción) como un organismo público descentralizado del sector vivienda, construcción y saneamiento. Actualmente Sencico se mantiene con recursos directamente recaudados y los correspondientes a la deducción del dos por mil de los aportes del sector³⁰.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones también regula el sector en lo que corresponde a la construcción de caminos, carreteras, puentes, etcétera, ya que es el organismo encargado de la infraestructura vial del país. También las municipalidades afectan el funcionamiento del sector en la medida en que son las encargadas de otorgar las licencias de construcción y los certificados de zonificación a quienes decidan construir dentro de su jurisdicción.

Por otro lado, la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) es la entidad que agrupa y representa a las empresas que se desenvuelven en la actividad constructora, y su misión es brindar servicios a sus asociados, promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por medio de la construcción³¹. Capeco ofrece a sus asociados una serie de beneficios como congresos nacionales sobre construcción y seminarios internacionales, información estadística y económica, información por medio de la revista mensual *Construcción & Industrias*, el Centro de Arbitraje y Con-

²⁸ *Boletín Sectorial de Construcción* (2005). Junio.

²⁹ <<http://www.vivienda.gob.pe>; http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/mision_vision.aspx>.

³⁰ <<http://www.sencico.gob.pe/escuela/homeescuela.html>>.

³¹ <<http://www.capeco.org>>.

ciliación de la Construcción, estudios de mercado, estudios especiales, convenios con universidades, capacitación especializada mediante el Instituto Superior de la Construcción, entre otros.

Capeco ofrece un certificado a las empresas que acrediten que realizan sus actividades bajo estándares de calidad y asegurando una satisfacción plena del cliente. Este certificado tiene el propósito adicional de identificar a las empresas formales que están en condiciones de brindar confiabilidad, respaldo y calidad a sus clientes. Todas ellas se encuentran registradas en el Registro de Empresas Homologadas de Capeco, del cual GyM forma parte.

El sector construcción se caracteriza por estar altamente regulado. Toda actividad vinculada a la construcción se rige por el Reglamento de Edificaciones (2006), que tiene por objeto establecer los criterios y requisitos mínimos para el diseño, la construcción, la supervisión técnica y el mantenimiento de las edificaciones y habilitaciones urbanas. Este reglamento establece los derechos y responsabilidades de los actores que intervienen en el proceso de construcción, con el propósito de asegurar la calidad de la edificación y la protección de los intereses de los usuarios. Además, existen otros dispositivos que afectan al sector como la Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones, Ley 29090 de 24 de setiembre de 2007, y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo 024-2008-Vivienda de 27 de setiembre de 2008.

Para el caso de los concursos de obras convocados por el Estado, se aplica la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su reglamento (Ley 1017, publicado en junio del 2008), que establece las normas que contienen los lineamientos que deben observar las entidades del sector público, dentro de criterios de racionalidad y transparencia, en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras, y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

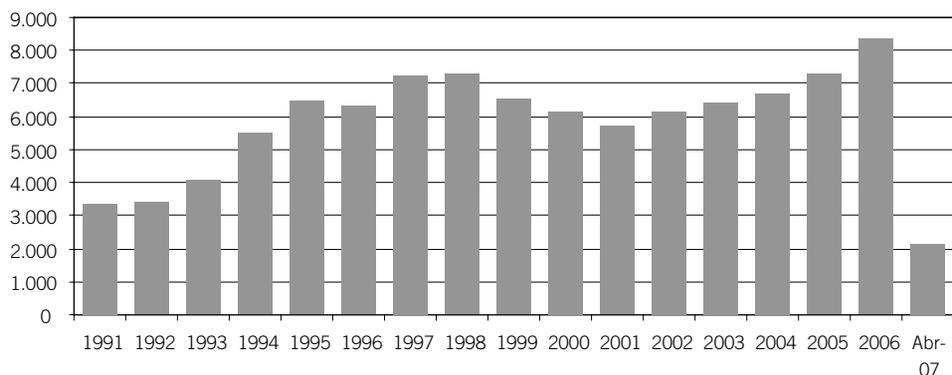
Son características propias del sector construcción la baja estandarización (cada obra es única e irreplicable), la alta dependencia de las condiciones de la zona (suelo, clima, etcétera) en la que se desarrolla la actividad, y la secuencialidad de los procesos (se sigue un patrón en la obra: preparación del terreno, cimientos, estructura, acabados, etcétera)³². Otras características típicas del sector son la estacionalidad (existen claros períodos de auge y de baja en la actividad) y la inestabilidad. El sector es altamente sensible a las variaciones que se registran en el conjunto de la economía (períodos de crecimiento y recesión), ya que estos cambios afectan significativamente las inversiones tanto públicas como privadas, como lo reporta un estudio realizado por Apoyo & Asociados – Holding Perú (2007).

En el cuadro siguiente, en el que se muestra la evolución del PBI real del sector construcción, se aprecian los períodos de baja (1991-1992 y 2000-2002), que coinciden con los períodos de recesión económica del país.

³² Apoyo Et Asociados – Holding / Perú (2007). *Análisis de riesgo Graña y Montero S.A.A.* Octubre.

Gráfico 2

EVOLUCIÓN DEL PBI REAL, CONSTRUCCIÓN (1991-2006) (MILLONES DE SOLES A PRECIOS DE 1994)



Fuente: INEI.
Elaboración: Infor@ccion.

3.1 Impacto del sector en el empleo

La construcción es una actividad intensiva en mano de obra, que tiene un importante impacto en el nivel de empleo, tanto directo –por la demanda de profesionales, técnicos y operarios para trabajar en actividades propias de la construcción– como indirecto –por la demanda de bienes y servicios que la misma actividad genera–. Según la Encuesta Nacional de Hogares del 2004³³, la construcción absorbe alrededor de 5,8% de la PEA ocupada de Lima Metropolitana.

El sector privado es el principal empleador (68% del total del empleo proporcionado por el sector en el 2005), y la microempresa y pequeña empresa son las que más han aportado a la generación de empleo (40% y 14% en el 2005, respectivamente), como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

³³ *Boletín Sectorial de Construcción* (2005). <<http://www.projovent.gov.pe>>.

Cuadro 2**LIMA METROPOLITANA: PEA OCUPADA SEGÚN ESTRUCTURA DE MERCADO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN (2004-2005, EN PORCENTAJE)**

Estructura del mercado	2004		2005	
	Sector construcción	Total	Sector construcción	Total
Sector público	0,0	7,8	0,0	7,6
Sector privado ⁽¹⁾	50,9	47,1	68,1	51,9
Microempresa	29,2	20,0	40,4	21,4
Pequeña empresa	11,6	13,4	14,1	13,4
Mediana y gran empresa	10,1	13,7	13,6	17,1
Independiente	48,3	34,8	31,9	31,8
Profesional, técnico o afín	1,7	2,8	1,1	3,1
No profesional, no técnico	46,6	32,0	30,8	28,7
Otros ⁽²⁾	0,7	10,4	0,0	8,8
Total relativo	100,0	100,0	100,0	100,0
Total absoluto	198.070	3.366.936	177.230	3 400.312

(1) Incluye a los empleadores.

(2) Incluye trabajadores familiares no remunerados, trabajadores del hogar, practicantes, otros.

Fuente: Convenio MTPS – INEI Encuesta Nacional de Hogares III trimestre 2004

MTPE Encuesta Nacional de Hogares III trimestre 2005

Elaboración: MTPE – Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.

Graña y Montero, y en particular GyM, es un empleador importante en el sector construcción, ya que más de 10.000 personas –todas formalmente empleadas– trabajan para la empresa en diversas unidades de negocios. Esta cifra incluye un número permanente de empleados, alrededor de 1.000 ingenieros y otras 2.000 personas en cargos administrativos. La gente que labora directamente en proyectos son el “alma de la empresa” –comenta el Gerente General Corporativo– y estas personas constituyen la gran mayoría de trabajadores de la empresa.

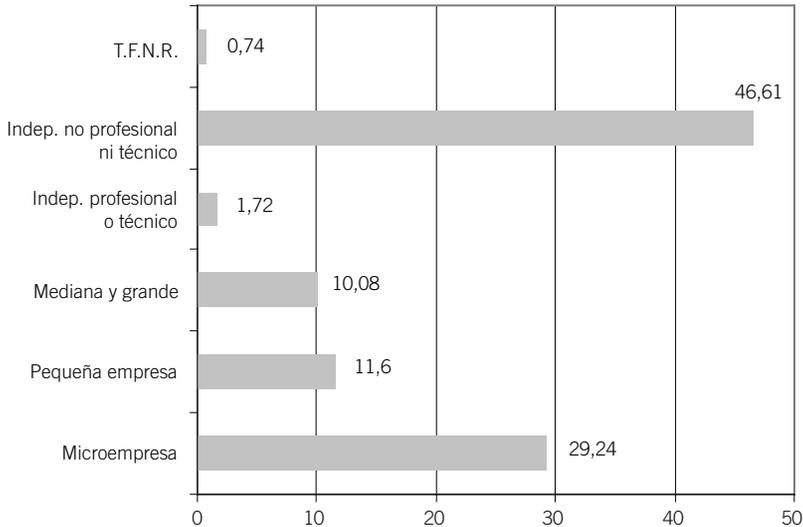
La estacionalidad e inestabilidad propias del sector construcción explican una estructura empresarial marcada por la participación creciente de trabajadores independientes y de microempresas (2 a 9 trabajadores)³⁴. El grueso de la población empleada del sector corresponde a trabajadores independientes (48,3%); mientras que 29% se ubican en las microempresas; 11,6%, en las pequeñas empresas; y 10%, en las medianas y grandes empresas, como se observa en el siguiente gráfico³⁵.

³⁴ Entre el 2002 y el 2004 en Lima Metropolitana se ha registrado un crecimiento de 42% en el caso de los trabajadores independientes, y de 32% en el caso de las microempresas.

³⁵ *Boletín Sectorial de Construcción* (2005).

Gráfico 3

DISTRIBUCIÓN DE LA PEA EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DE LIMA METROPOLITANA (EN PORCENTAJE)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2004). III Trimestre.
Elaboración: MTPE – Sistema de Información Laboral (SIL).

Por otro lado, existe un grupo creciente de empresas dedicadas a subcontratar y emplear trabajadores temporales. Estas empresas –que participan en procesos específicos dentro del proceso integral de una obra de construcción– contratan trabajadores por períodos, de acuerdo con los requerimientos de la obra, y los mantienen fuera de planilla. En el caso de GyM, se da la contratación formal y legal de trabajadores obreros temporales, según lo requieran las obras que desarrollan. Además, es práctica de la empresa mantener permanentemente a un grupo importante de trabajadores –tanto empleados como obreros–, los cuales son asignados a las diversas obras en curso. Es usual que muchos profesionales pasen a la condición de personal contratado a plazo indeterminado en mérito a su desempeño, explica el gerente de Recursos Humanos de GyM.

En términos generales, se distinguen dos tipos de trabajadores obreros en el sector: los calificados y los no calificados. Los primeros son los que se emplean en ocupaciones que requieren de ciertos conocimientos, destrezas y habilidades; mientras que los no calificados se dedican a trabajos diversos, generalmente labores de apoyo, que no requieren de experiencia ya que se aprenden en el ejercicio mismo de la actividad³⁶.

³⁶ *Ibid.*

Dadas las características propias de la actividad constructora, que demanda diversidad de técnicas y materiales, se necesita personal con diferentes especialidades y niveles de capacitación. Así, se tienen procesos industrializados que requieren de especialistas en encofrados, en techados, en nivelados, entre otros; tareas artesanales que requieren de albañiles, carpinteros, soldadores, techadores, entre otros; y actividades de apoyo que necesitan peones y ayudantes de obra, entre otros.

Asimismo, el carácter independiente de los procesos productivos de la construcción, que implica la ausencia de interrelación entre las distintas actividades que comprende esta labor, lleva a una alta especialización de las empresas y explica la conformación de su plana de colaboradores. En general, se puede decir que las empresas constructoras tienen un grupo pequeño de personal directivo y técnico altamente calificado, un grupo de trabajadores especializados por actividades y un grupo mayoritario de personal poco calificado dedicado a labores de asistencia y de apoyo³⁷. En el caso de GyM se da una conformación semejante, como se observa en el siguiente cuadro, ya que de los 9.077 trabajadores (a diciembre del 2007), solo 12% son profesionales calificados y 88% son obreros. De este último grupo, 31% son obreros especializados y 46% son no especializados.

Cuadro 3

TRABAJADORES DE GYM POR CATEGORÍA

Categoría	Número de trabajadores	%
Empleados	1.061	11,6%
Profesionales	775	8,5%
Ingenieros	615	6,7%
Otros	160	1,7%
Técnicos administrativos	286	3,1%
Obreros	8.016	87,4%
Especializados	2.786	30,4%
No especializados	4.139	45,2%
De subcontratistas	1.091	11,9%
Practicantes	82	0,9%
Profesionales independientes	8	0,1%
Total de trabajadores	9.167	100%

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de GyM.

En cuanto a la situación de los trabajadores del sector, si bien existe un alto porcentaje de personal adecuadamente empleado (66%), también es cierto que 28% de trabajadores reciben un ingreso por debajo del valor de la canasta básica familiar, como se desprende del cuadro siguiente³⁸. Cabe señalar que los trabajadores de las microempresas (2 a 9 trabajadores) son los que muestran las tasas más

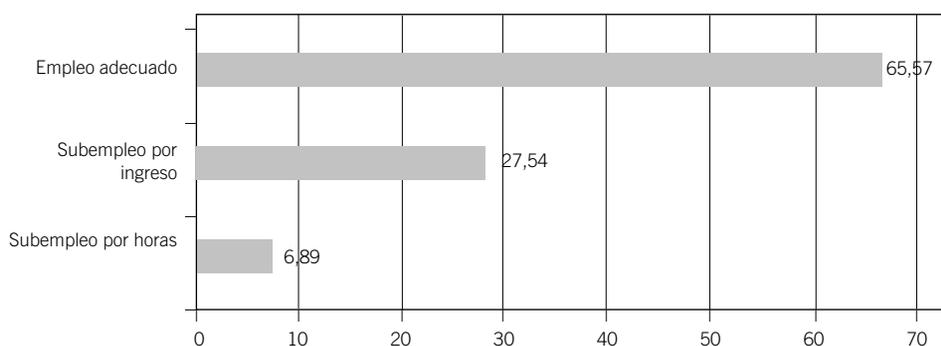
³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

altas de subempleo tanto por horas trabajadas (por debajo de la jornada normal) como por nivel de ingresos (menos de la canasta mínima familiar). En el caso de GyM, todos los trabajadores reciben un ingreso por encima del mínimo y por lo general trabajan jornadas completas.

Gráfico 4

DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LIMA METROPOLITANA POR CONDICIÓN DE EMPLEO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN (EN PORCENTAJE)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2004). III Trimestre.
Elaboración: MTPE – Sistema de Información Laboral (SIL).

La estacionalidad propia de los negocios del sector, unida a su alta capacidad para absorber mano de obra, principalmente no calificada, así como la informalidad promovida por contratistas independientes y algunas pequeñas empresas, han propiciado la conformación de agrupaciones sindicales de construcción civil que centran su poder en su capacidad para lograr colocar en obras a los desempleados que integran sus filas. Estas agrupaciones generan conflictos o presiones que han derivado en situaciones de extorsión a las empresas constructoras, a las que exigen cupos para sus desempleados. Además, estos conflictos derivaron en algunas ocasiones en presiones para la contratación de “chalecos”, quienes, sobre la base del temor, “vendían” sus servicios de “protección” como garantía para el normal desarrollo de las obras.

3.2 El contexto competitivo del sector

El segmento de la construcción en el que trabaja GyM –obras de ingeniería complejas y de gran envergadura– se caracteriza por su alta concentración. Actualmente son solo siete las empresas que compiten en este sector, de las cuales cuatro son de capitales principalmente peruanos (GyM S.A., J.J.C. Contratistas S.A., Cosapi e Ingenieros Contratistas Generales) y tres son extranjeras (Consorcio

Odebrecht, Abengoa y Fluor Daniel³⁹), como se aprecia en el siguiente cuadro. Destaca GyM por ser la empresa más antigua del sector.

Cuadro 4

EMPRESAS COMPETIDORAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Empresas	País de origen	Año de inicio de operaciones en el Perú	Sectores en los que se desempeña
GyM S.A.	Perú	1933	Infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria, saneamiento, entre otros
J.J.C. Contratas S.A.	Perú	1955	Obras de edificación, obras de infraestructura hidráulica e hidroenergética, vial, saneamiento, minería, marítima, gasífera, petrolera y eléctrica.
Cosapi	Perú	1960	Construcción, ingeniería y gerencia de proyectos.
Ingenieros Civiles y Contratistas Generales	Perú	1965	Minería, obras hidráulicas, edificaciones, carreteras, puentes, obras marítimas y portuarias, restauraciones, habilitaciones urbanas, saneamiento y obras electromecánicas.
Consortio Odebrecht	Brasil	1979	Construcción de carreteras, obras de irrigación, presas, centrales hidroeléctricas, plantas de tratamiento de agua y desagüe, alcantarillado sanitario, túneles, silos para almacenamiento y montaje electromecánico.
Abengoa	España	1982	Centra sus operaciones en sectores de energía, industria y minería, telecomunicaciones e infraestructura y medio ambiente.
Fluor Daniel	EE.UU.	1995	Obras de construcción dentro de la industria petrolera, eléctrica, farmacéutica, comercial e industrias de manufactura.

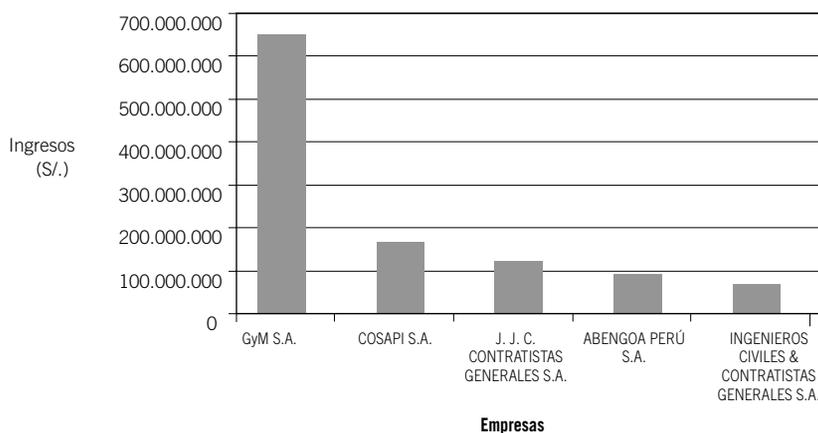
Elaboración: propia.

Según el *ranking* de las *top* 1.000 empresas peruanas en el 2006, Fluor Daniel ocupó el puesto 28, mientras que GyM ocupó el puesto 53 y Odebrecht, el 130. El resto de empresas estuvieron por debajo del puesto 400. Lo anterior implica que, entre las empresas peruanas que participan en el sector, Graña y Montero es la primera en términos de nivel de ingresos, como lo demuestra el siguiente gráfico.

³⁹ Conviene señalar que aunque Fluor Daniel compite en el mismo segmento que Graña y Montero, esta lo considera más como un socio, ya que ambos trabajan como aliados en una serie de proyectos.

Gráfico 5

INGRESOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN (2005) (NUEVOS SOLES)



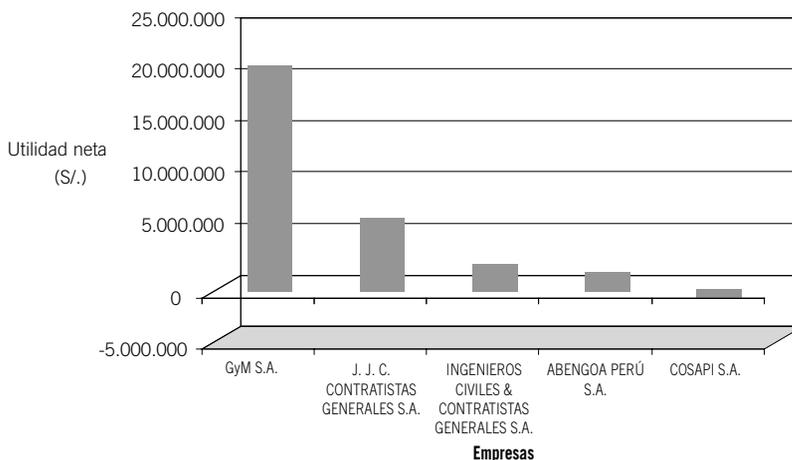
Fuente: *Top 1.000* (2006).

Elaboración: propia.

En el Perú, el Consorcio Odebrecht toma el nombre de Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C. y es el competidor más directo de GyM, ya que participa en la mayoría de subsectores de construcción en los que también participa GyM. El Consorcio Odebrecht es la empresa constructora más grande de América Latina y tiene participación en Estados Unidos, México, República Dominicana, Panamá, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Venezuela, Portugal, Emiratos Árabes Unidos, Yibuti y Angola.

Con relación a las utilidades obtenidas por las empresas constructoras más importantes del Perú –exceptuando a Odebrecht⁴⁰–, de acuerdo con datos del 2005, sobresale Graña y Montero, seguida de J.J.C. Contratistas Generales S.A. y de Ingenieros Civiles & Contratistas Generales S.A., como se muestra en el cuadro siguiente. Hay que tener en cuenta que a pesar de que Cosapi fue la segunda empresa con mayores ingresos –como se vio en el cuadro anterior–, su utilidad neta fue negativa en el 2005.

⁴⁰ Para la elaboración de este gráfico no se pudo incluir a la empresa Odebrecht debido a la falta de información disponible sobre sus ingresos y utilidades en el Perú.

Gráfico 6**UTILIDAD NETA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN (2005) (EN NUEVOS SOLES)**

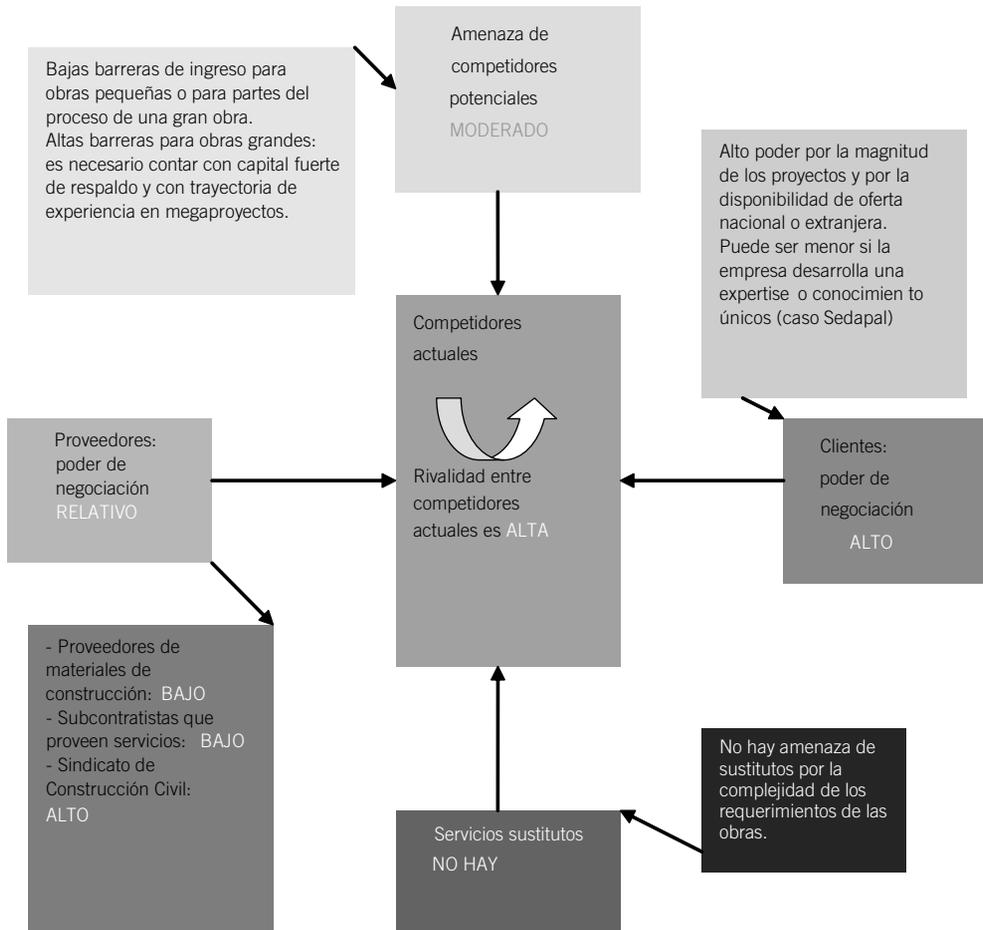
Fuente: *Top 1.000* (2006).

Elaboración: propia.

El análisis del contexto competitivo de la empresa en el sector construcción –que se presenta en el gráfico 7– muestra que los principales retos que enfrenta GyM provienen de la rivalidad que existe entre los competidores actuales, del alto poder de negociación de sus clientes y de la presión proveniente de los trabajadores sindicalizados externos y/o agrupaciones de desempleados. La competencia que enfrenta el Grupo puede extenderse para incluir a grandes empresas extranjeras o consorcios multinacionales, dada la magnitud de los proyectos en los que participa la empresa. En cuanto a los clientes, su poder proviene del hecho de que las condiciones y requerimientos de estas obras no pueden ser alterados por los contratistas, y menos cuando se trata de licitaciones públicas.

Gráfico 7

ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMPETITIVO DE GyM



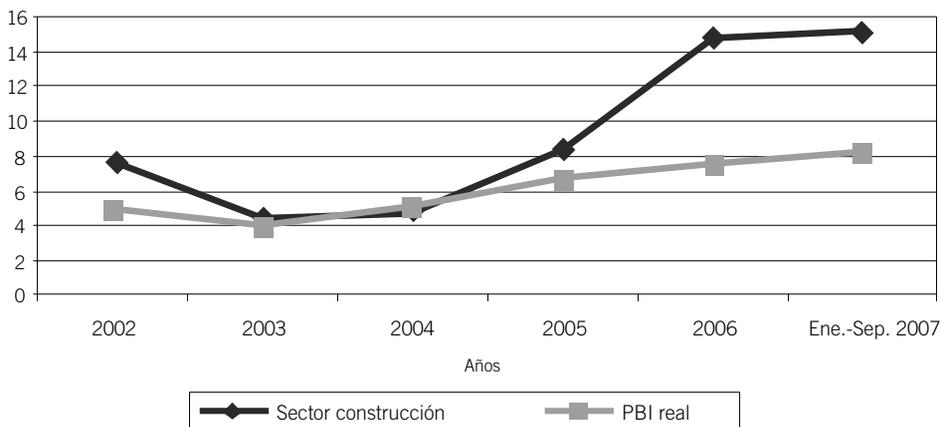
Elaboración: propia.

En cuanto a los trabajadores sindicalizados externos, y principalmente en el caso de los trabajadores no calificados, conviene destacar que si bien estos trabajadores solían ser vistos como un grupo de presión sobre la empresa –al punto de condicionar en algunas oportunidades el desarrollo de las obras–, actualmente los términos de su relación con la empresa están cambiando a partir de la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión aplicado por la subsidiaria GyM, el mismo que se comenta más adelante.

Superada la crisis que afectó seriamente la actividad de construcción entre el 2000 y el 2002, el sector empezó a demostrar un gran dinamismo, como se ve en el gráfico 8.

Gráfico 8

VARIACIÓN ANUAL DEL PBI REAL Y EL SECTOR CONSTRUCCIÓN 2002-2007 (EN PORCENTAJES)



Fuente: información del BCRP y de INEI (2007). *Informe técnico*, N° 11. Noviembre.
Elaboración: propia.

Según reportes del BCRP⁴¹, el sector creció 4,5% en el 2003 respecto del año anterior debido a la dinamización del mercado hipotecario impulsado por el Fondo Mi Vivienda, que implementó los programas Techo Propio y Crédito Mi Vivienda, en Lima⁴² y a nivel nacional, por la concesión de diversos proyectos de infraestructura. En el 2005, continuó el crecimiento de la construcción de viviendas, edificios y otras edificaciones y en el 2006, el sector creció en 14,8% respecto del año anterior debido a la inversión pública y privada, a la continuación de obras de infraestructura (Vía Expresa, Avenida Grau, proyectos ecológicos, rehabilitación de avenidas, y remodelación de calles y avenidas en diversos distritos del país) y al marco regulatorio favorable al sector⁴³. Este repunte también se explica por el inicio de inversiones privadas en grandes proyectos de hidrocarburos y minería, como Camisea y Yanacocha; por la inversión del sector estatal en la construcción, rehabilitación y mejora de caminos rurales y carreteras de la sierra central y sur del país⁴⁴; por la ejecución de obras privadas

⁴¹ Banco Central de Reserva del Perú.

⁴² *Boletín Sectorial de Construcción* (2005). <<http://www.projovent.gob.pe>>.

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (2006). *Boletín de Estadísticas Ocupacionales*, N° 6. III Trimestre – Construcción.

(centros comerciales, hipermercados, conjuntos habitacionales, centrales hidroeléctricas); y por la continuación del Programa Mi Vivienda. Por último, en el 2007, el crecimiento del sector se consolidó con una tasa de 15,13%⁴⁵. Durante ese año, el notable aumento de la demanda de inmuebles en diversos distritos de la capital, particularmente entre los estratos A y B, llevó a que los empresarios se inclinaren por incrementar su inversión en el sector construcción.

Para el 2008 se espera que el crecimiento del sector continúe, como consecuencia de los proyectos de inversión vial por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por la flexibilización del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para el desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura, por la inversión de empresas mineras eléctricas e industriales, por la reconstrucción de infraestructura básica de Pisco y zonas afectadas por el terremoto del 15 de agosto de 2007, y por la mejora de la infraestructura para el desarrollo de los proyectos vinculados al APEC⁴⁶.

4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ

El gobierno corporativo comprende una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su directorio, sus accionistas y otros grupos de interés. Según la Corporación Andina de Fomento (CAF 2005), el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran –la gerencia– y los que invierten recursos en la misma –los dueños y los que prestan dinero en general–⁴⁷.

El gobierno corporativo establece la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la misma, y las normas que siguen los participantes de la empresa cuando desarrollan sus actividades de negocios. De ello se desprende que un buen gobierno corporativo es el que ofrece incentivos adecuados tanto a los directores como a la gerencia, para que trabajen en beneficio de la empresa, de sus accionistas y de todos los grupos de interés involucrados.

La teoría del gobierno corporativo está sustentada en la teoría de la agencia –llamada también “teoría del principal y del agente”–, que asume que los intereses de los primeros son diferentes a los de los segundos y que ambos están encontrados. Por tanto, acepta que existe riesgo moral debido a que el agente (gestor) busca objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (accionista)⁴⁸. El problema central que aborda la teoría de la agencia tiene que ver con las condiciones de reparto

⁴⁵ Tasa de crecimiento para el período enero-septiembre del 2007.

⁴⁶ <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/98301_1.php>.

⁴⁷ CAF (2005). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*, p. 5. <http://gc.caf.com/upload/pubs/Lo_que_todo_empresa_debe_saber201.pdf>.

⁴⁸ “El problema del riesgo moral y la teoría de la agencia”. En: *Manual básico de Economía*. EMVI, Instituciones Económicas. <<http://www.eumed.net/cursecon/1/instagencia.htm>>.

asimétrico de información y de incertidumbre así como con el reparto de riesgos entre el accionista y el agente o gestor. Asimismo, la teoría de la agencia analiza “los problemas en las relaciones contractuales y discute qué mecanismos (de incentivos, de control, o de sistemas de información) pueden ayudar a manejar más eficientemente estos problemas” (Rodríguez de Rivera 1999). Así, la teoría de gobierno corporativo y su propuesta de buenas prácticas surgen como respuesta a la necesidad de los accionistas minoritarios de conocer la situación real de sus inversiones, de saber qué se está haciendo con su dinero y cuáles son las expectativas futuras de la empresa en la que han depositado su capital.

Los escándalos financieros de los últimos años, protagonizados por empresas como Enron, Parmalat y Worldcom, entre otras, han promovido un avance significativo en la regulación de las sociedades y han llevado hacia una mayor apertura de la información y transparencia, así como también hacia una creciente profesionalización en el manejo de los negocios. Todo ello con el propósito de resguardar los intereses de los inversionistas y evitar que se repitan los fraudes del pasado.

En línea con esta creciente necesidad de proteger los intereses de los accionistas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó, en mayo de 1999, sus Principios de Gobierno Corporativo. Estos principios constituyen un punto de referencia que contiene las ideas centrales de gobierno corporativo por las que se guían los países miembros y toda organización que apunte a tener un buen gobierno corporativo. El objetivo de los principios de la OCDE no es reemplazar las normas ni las iniciativas tanto públicas como privadas de los gobiernos, sino ofrecer una base común de principios que sirvan de guía a estos gobiernos en la evaluación y el perfeccionamiento de sus marcos legales.

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE se organizan en seis grandes temas:

- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- El papel en el gobierno corporativo de las partes interesadas.
- Revelación de datos y transparencia.
- La responsabilidad del Consejo.

El Perú no ha sido ajeno a las tendencias internacionales y en los últimos años se ha visto un interés creciente en el tema, lo que se ha reflejado en cambios y mejoras en el marco regulatorio del país. Con el propósito de coadyuvar a que las empresas peruanas alcancen estándares internacionales y

ofrezcan mayor confianza a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, la Conasev conformó un comité –con la participación del sector público y privado– para establecer normas de buen gobierno corporativo para las empresas peruanas. Este comité, presidido por la Conasev, estuvo integrado por representantes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), de la Asociación de Bancos (Asbanc), de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales (Confiep), de la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), y del Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero (MC&F).

El comité de la Conasev elaboró los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas sobre la base de los Principios de la OCDE, a los que aplicó algunos cambios tomando en cuenta “las características de las empresas peruanas, su estructura accionaria y el marco legal en que se desarrollan”⁴⁹. La única diferencia con los principios de la OCDE estriba en que los de la Conasev incorporan como un tema adicional el de las “Sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores”. Este último establece que todos los principios y prácticas contemplados en el documento de la Conasev son aplicables a las sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, incluyendo las sociedades anónimas cerradas.

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo en el Perú, la Conasev ha preparado un cuestionario denominado “Información sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”. Considerando que el contenido de la información que recoge este cuestionario es relevante para las decisiones de inversión, la Conasev establece la obligatoriedad de incorporarlo como anexo en los prospectos informativos de las ofertas públicas de valores mobiliarios. Este requisito se exige a partir de la memoria anual del ejercicio 2005⁵⁰. De acuerdo con la opinión de la Gerenta Legal Corporativa de Graña y Montero, Claudia Drago, este formulario ha sido mejorado notablemente en el sentido de que el actual (2006) recoge información más precisa que el anterior (2005) y, por tanto, permite reflejar de manera más fidedigna el nivel de implementación de las prácticas recomendadas de buen gobierno corporativo⁵¹.

El cuestionario de la Conasev tiene dos secciones. La primera evalúa veintiséis recomendaciones de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas⁵², y comprende dos tipos de evaluaciones: una subjetiva, que indica el nivel de cumplimiento de cada principio (con una calificación del 0 al 4, de menor a mayor cumplimiento); y una objetiva, que requiere la provisión de información específica sobre aspectos puntuales derivados de los mismos principios (como, por ejemplo, indicar el número de juntas de accionistas convocadas durante el ejercicio). En la segunda sección se evalúan una serie de aspectos sobre los derechos de los accionistas, el Directorio, las responsabilidades de la empresa y los accionistas y sus tenencias.

⁴⁹ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Julio.

⁵⁰ Resolución de Gerencia General 140-2005-EF/94.11. 28 de diciembre de 2005.

⁵¹ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

⁵² <<http://www.conasev.gob.pe>>.

En general, el marco legal que regula el gobierno corporativo en el Perú es bastante joven, ya que el primer dispositivo que aborda directamente el tema –que es la Ley General de Sociedades– se publicó en 1997. Los principales dispositivos legales y reglamentarios que norman el gobierno corporativo de las instituciones peruanas son los siguientes:

- Ley General de Sociedades (diciembre de 1997): regula el comportamiento que debe seguir una empresa desde su creación.
- Reglamento de Hechos de Importancia, Información Reservada y Otras Comunicaciones: establece el régimen de comunicación y revelación de hechos de importancia, información reservada y otras comunicaciones, al cual se someten las personas obligadas a informar⁵³.
- Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Conasev (2002): explica las reglas y los procedimientos que se deben seguir para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, ente otros, que afectan el proceso por medio del cual las rentas de la sociedad son distribuidas⁵⁴.
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAF 2005): serie de medidas que la CAF recomienda que se incorporen a los estatutos y normas internas de las sociedades en relación con su gobierno corporativo y la constitución, organización y funcionamiento de los órganos corporativos de las mismas⁵⁵.
- Ley del Mercado de Valores (2006): promueve el desarrollo ordenado y la transparencia del mercado de valores, así como la adecuada protección del inversionista.

5. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO GRAÑA Y MONTERO

La preocupación por las prácticas de buen gobierno corporativo en el Grupo Graña y Montero se remonta al año 1996, cuando se creó la *holding* y se cambió la estructura accionaria: el presidente y los directores que eran accionistas de algunas de las empresas del Grupo, transfirieron sus acciones a la *holding*. Esta se convirtió en la principal accionista de cada empresa subsidiaria y los accionistas originales recibieron acciones de la misma. Al año siguiente, la empresa se convirtió en una sociedad anónima abierta (S.A.A.) y emitió acciones en el mercado de valores.

⁵³ Reglamento de Hechos de Importancia, Información Reservada y Otras Comunicaciones. Resolución Conasev 107-2002-EF/94.10. Lima, 27 de diciembre de 2002.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ CAF (2004). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. Noviembre.

A partir de ese momento, su presidente, José Graña Miró Quesada, identificó la necesidad de mejorar las prácticas de buen gobierno corporativo. La oportunidad surgió a fines del 2004, cuando la empresa fue elegida por la Corporación Andina de Fomento (CAF) como parte de un programa piloto en el ámbito andino, para recibir una asesoría dirigida a la implementación de prácticas de BGC⁵⁶. Ya para entonces, la empresa estaba comprometida con emprender mejoras en sus prácticas de gobierno corporativo y empezó a informar sobre el tema en sus reportes anuales. En la *Memoria* del 2004 apareció por primera vez el tema de gobierno corporativo como una sección separada del reporte anual emitido por el Grupo. En los años siguientes el tema fue ganando espacio progresivamente, y pasó de ocupar solo cuatro páginas en la *Memoria* del 2004, a 36 páginas de exposición sobre el tema en la *Memoria* del 2005 y a 40 páginas en la *Memoria* del 2006. El salto cualitativo más importante fue el que dio la empresa en el 2005, cuando publicó por primera vez su *Informe sobre cumplimiento de las Normas de Gobierno Corporativo*.

Como consecuencia de la asesoría brindada por la CAF, el Grupo identificó una serie de puntos de mejora, en los que la empresa ha venido trabajando desde entonces, convencida de que la transparencia en la información y el trato equitativo a los accionistas son las mejores herramientas para convertir al Grupo en una compañía más confiable para los inversionistas, los accionistas y las instituciones financieras⁵⁷.

Las mejoras introducidas en el gobierno corporativo se materializaron en mayo del 2005 con la aprobación del Reglamento del Directorio y el Reglamento de la Junta General de Accionistas; la creación de la Oficina de Atención al Accionista; el establecimiento de las distintas categorías de directores; la creación de dos nuevos comités en el Directorio –Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones (hoy Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social) y Comité de Inversiones (hoy Comité de Inversiones y Riesgos)–; la formalización de la Comisión Ejecutiva; la creación de la Secretaría del Directorio; y la mejora de la página web, en la que se incorporó una sección especial dedicada al tema de gobierno corporativo.

El 2006 fue especialmente activo y muy prolífico en cuanto a la incorporación de medidas destinadas a mejorar el gobierno corporativo del Grupo. Así, se agregaron funciones adicionales al Comité de Inversiones, convirtiéndolo en Comité de Inversiones y Riesgos; se modificó el Reglamento Interno del Directorio al incluirse normas que regulan el proceso de entrega de información a los accionistas, entre otros temas; se incrementó de 2 a 3 el número de directores independientes; se implementó el proceso de autoevaluación del Directorio, lo que permitió incorporar mejoras en el mismo, tanto en el ámbito del Grupo como en el de las subsidiarias; se amplió el nivel de información ofrecida en la página web de la empresa; y la Oficina de Atención al Accionista incrementó el número de accionistas atendidos.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Memoria 2006* de Graña y Montero, p. 75.

En ese mismo año, en razón de la actividad desplegada en el campo del gobierno corporativo, la empresa consolidó su liderazgo en el tema al ser requerida por otras empresas del medio para compartir sus experiencias sobre las prácticas de buen gobierno. Asimismo, el liderazgo asumido en la promoción de las buenas prácticas de gobierno corporativo le valió al Grupo la invitación de la Bolsa de Valores de Colombia y del BID para exponer su experiencia en cinco ciudades colombianas.

Como resultado de este esfuerzo, la empresa obtuvo un reconocimiento público al ser distinguida con el premio a la mejor memoria anual en el Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006, promovido y auspiciado por Procapitales y la Escuela de Postgrado de la UPC. Este premio constituye un reconocimiento a la relevancia, transparencia, claridad, exhaustividad y auditabilidad de la información publicada por la empresa, así como a la estructura del reporte y a la información complementaria incluida en la memoria anual presentada por Graña y Montero⁵⁸.

En opinión de la Gerenta Legal Corporativa, Claudia Drago, la implementación de normas de gobierno corporativo implica una mejora continua en la organización. Cada año la empresa ha avanzado en algo, y siempre –comenta Drago– “hemos concentrado nuestros esfuerzos y atención en lo que realmente agrega valor a la empresa sin distraernos en medidas cosméticas”. Esto quiere decir que de las recomendaciones emanadas del informe de la CAF, los directivos de la empresa seleccionaron las que consideraron más relevantes para la mejora de la gestión del Grupo.

El principal cambio emanado del informe de recomendaciones de la CAF y que ha sido –en opinión de Claudia Drago– el que más le ha costado a la empresa, fue la documentación de sus prácticas de gestión. A raíz del informe de la CAF, los directivos se comprometieron a documentar todos los procesos y mecanismos de toma de decisiones (reuniones, comités, predirectorios, etcétera) que hasta entonces se venían realizando de manera indocumentada. El proceso de toma de decisiones funcionaba, era efectivo y los resultados económicos de la empresa lo respaldaban. Pero no había pautas claras de decisión. Por ejemplo, no había comités en el Directorio y, por tanto, no quedaba clara la autonomía de que gozaban tanto el auditor interno como el externo frente a la Gerencia General. Asimismo, las normas del Directorio no estaban claramente definidas y no se tenía la debida transparencia y profesionalismo en el manejo del mismo, comenta Drago.

El proceso de documentación significó un gran esfuerzo, demandó tiempo adicional para todos los ejecutivos y los empleados en general y un cambio importante en las formas de trabajo –hasta entonces informales, basadas en la confianza y en los acuerdos verbales–, que estaban fuertemente enraizadas en la cultura de la compañía. El cambio no solo demandaba más trabajo y más tiempo, sino que también perturbaba, molestaba e incomodaba. Al respecto, Claudia Drago comenta que “a los ingenieros les genera un poco de fastidio el tener que estar documentando todo lo que hacen, pero una vez que se rompió esta inercia y se volvió mucho más sencillo [el proceso de documentación], el tema se fue manejando mejor”.

⁵⁸ Procapitales y Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) (2006). *Bases del Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006*.

Si bien este trabajo previo de documentación fue uno de los procesos más duros por los que ha pasado la empresa, pero que finalmente funcionó, los contenidos propios del gobierno corporativo no significaron mayor problema para la empresa, en opinión de la Gerenta Legal Corporativa. Lo anterior quiere decir que ya se tenían los procedimientos adecuados establecidos y funcionando, solo faltaba documentarlos, y este era un tema de nivel de decisión que involucraba a los directores y accionistas mas no al nivel operativo. Sobre este punto, comenta Drago que “no fue necesario bajar al nivel de operación [...] Posiblemente el tema hubiera sido mucho más engorroso si se hubiera tenido que empezar a trabajar desde el nivel de procedimientos para decidir participar en un proyecto, pero en nuestro caso eso ya lo teníamos”.

A la fecha, Graña y Montero S.A.A. es una de las ocho empresas que forman parte de la cartera que conforma el Índice de Buen Gobierno Corporativo que publica la Bolsa de Valores de Lima en su página web. Esta calificación se obtiene como producto de la evaluación de los principios de gobierno corporativo efectuada por una empresa auditora independiente.

Los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Para la mejora de sus prácticas de buen gobierno corporativo, el Grupo se ha basado en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC)⁵⁹ porque, de acuerdo con la opinión de la Gerenta Legal Corporativa, estos lineamientos constituyen medidas más detalladas y más estrictas que las propias normas y principios de la Conasev.

Los LCAGC están compuestos por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática en torno a seis grandes temas que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo. Estos temas son:

1. Derechos y trato equitativo de los accionistas
2. La asamblea general de accionistas
3. El directorio
4. El control y la información de los estados financieros
5. Informe anual de buen gobierno corporativo
6. Previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de arreglo de controversias

Los LCAGC toman en consideración los principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades, pero ponen especial énfasis en los aspectos relacionados con la atracción de recursos financieros a

⁵⁹ <http://www.alide.org.pe/download/CEDOM/Recursos_Informacion/1-GOBIERNO%20CORPORATIVO/22Lineam_CodAndino_CAF.pdf>.

la empresa, y, por tanto, dirigen principal atención a todas las relaciones que pueden darse entre los accionistas, los administradores y la alta dirección y sus órganos corporativos –Directorio y Junta de Accionistas– y los auditores externos. Es así que para otros temas como medio ambiente, corrupción y las relaciones con los empleados, proveedores, acreedores, gobierno y comunidad, no se proponen medidas concretas⁶⁰.

En el cuadro siguiente se comparan los temas que contemplan los principios de gobierno corporativo propuestos por la OCDE, por la Conasev y por el Código Andino. Como se aprecia, los temas contemplados por estas tres instituciones son prácticamente los mismos.

Cuadro 5

TEMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PROMOVIDOS POR LA OCDE, LA CONASEV Y EL CÓDIGO ANDINO

	OCDE	Conasev	Código Andino
I	Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad	Los derechos de los accionistas	Derecho y trato equitativo de los accionistas
II	Tratamiento equitativo de los accionistas	Tratamiento equitativo de los accionistas	Asamblea General de Accionistas
III	El papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo	La función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades	Resolución de controversias
IV	Revelación de datos y transparencia	Comunicación y transparencia informativa	Información financiera y no financiera
V	Las responsabilidades del Consejo	Las responsabilidades del Directorio	El Directorio

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*; Consultoría IAAG and Corporate Finance (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. Abril (revisado en marzo del 2006).

Elaboración: propia.

Si bien el Grupo se ha basado en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo para incorporar mejoras en sus prácticas de gobierno corporativo, en la elaboración de sus memorias anuales se guía por los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas promovidos por la Conasev y Procapitales. Por eso se analizarán las prácticas de gobierno corporativo del Grupo en cada uno de los temas contemplados en estos principios, que recogen los propuestos por la OCDE.

5.1 Derechos de los accionistas

Los principios de buen gobierno corporativo indican que “el marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas”. El Código Andino establece que, aun cuando los derechos de los accionistas están suficientemente contemplados en la legislación de cada país, estos

⁶⁰ Corporación Andina de Fomento (2004). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Versión para comentarios. Noviembre, p. 12.

derechos deben ser reconocidos y su aplicación debe ser establecida y reforzada en los estatutos de las compañías⁶¹.

Los derechos reconocidos de los accionistas tienen que ver con la explicitación de los métodos de registro de la propiedad, con el traspaso libre de sus acciones, con la recepción de información relevante y oportuna, con su participación en las juntas de accionistas, con la designación de los miembros del Directorio y con su participación en los resultados económicos de la empresa, entre los principales. La Carta de Ética y el Reglamento de la Junta de Accionistas de Graña y Montero exponen el compromiso de esta empresa con la protección de estos derechos de sus accionistas.

La Carta de Ética (1995) manifiesta el compromiso del Grupo con la realización de los esfuerzos necesarios para otorgarle al accionista una rentabilidad óptima, “aumentando simultáneamente el valor de su capital, protegiendo sus activos fijos y preservando su prestigio”⁶². De otro lado, el Reglamento de la Junta de Accionistas –aprobado en marzo del 2005 y mejorado al año siguiente– se propone fomentar los principios de igualdad de trato entre sus accionistas, la transparencia en el suministro de información relevante y oportuna y la custodia de sus intereses en el gobierno de la Sociedad. Con el propósito de garantizar el ejercicio de los derechos de sus accionistas, este reglamento contiene el régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia y desarrollo de la Junta de Accionistas, de acuerdo con lo previsto en la Ley y en los Estatutos de la Sociedad⁶³. La aprobación y modificación de este reglamento requiere del voto favorable de la mayoría simple, emitido en Junta General de Accionistas. Este reglamento y sus modificaciones son comunicados a la Conasev como “hecho de importancia”. Además, el reglamento vigente es de fácil acceso al público mediante la página web de la compañía.

Para asegurar la protección de los derechos de los accionistas, el Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones del Directorio –hoy convertido en el Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social– evalúa anualmente el grado de aplicación de este reglamento y el adecuado funcionamiento de las juntas de accionistas. Además, el nivel de cumplimiento de este reglamento forma parte de la memoria anual que publica el Grupo.

Con el propósito de fomentar la comunicación con sus accionistas y promover su participación activa en el gobierno de la Sociedad, la compañía ha establecido canales de comunicación –como la página web, la memoria anual y los reportes enviados a la Conasev– y mecanismos de consulta –como la Oficina de Atención al Accionista– que facilitan la comunicación y promueven el diálogo. Desde que se creó la Oficina de Atención al Accionista, en el 2005, las consultas de los accionistas se han venido incrementando, y a noviembre del 2007 se había recibido 63 consultas de parte de los accionistas, lo que implica un aumento de 58% comparado con las 40 consultas recibidas en el 2006. Esta oficina es

⁶¹ *Ibíd.*, p. 17.

⁶² Carta de Ética del Grupo Graña y Montero, 22 de junio de 2004.

⁶³ Reglamento de la Junta General de Accionistas de Graña y Montero S.A.A, aprobado en la Junta de Accionistas del 31.03.2005.

la encargada de recibir los reclamos de los accionistas y, de acuerdo con el artículo 7 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, debe contestar en un plazo máximo de siete días.

De acuerdo a ley, la Junta General de Accionistas tiene la potestad para adoptar toda clase de acuerdos que afecten a la Sociedad. El Reglamento de Graña y Montero establece la naturaleza y competencias de la Junta General de Accionistas, recoge el mandato legal (artículos 8 y 10) y le reconoce las siguientes funciones (artículo 9)⁶⁴:

- Aprobación de la memoria anual y de las cuentas anuales.
- Determinación del número efectivo de directores, de acuerdo con los estatutos.
- Aprobación de la gestión del Directorio.
- Nombramiento y separación de los directores.
- Nombramiento, reelección y sustitución de los auditores externos de la Sociedad.
- Acordar el aumento o la reducción del capital social, la emisión de obligaciones y, en general, cualquier forma de reorganización societaria o modificación de los estatutos de la Sociedad.
- Aprobación del presente reglamento y sus modificaciones.
- Conocer –a propuesta del Directorio– la política de retribución de los directores y tomar decisiones sobre la misma.
- Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la Sociedad.
- Disponer investigaciones y auditorías especiales.
- Ejercer cualquier otra competencia que le esté atribuida por la ley o los estatutos y conocer de cualquier asunto relevante para el interés social.
- Otorgar al Directorio las facultades que para casos no previstos estime oportunas.

⁶⁴ *Ibid.*

5.1.1 Protección de los derechos de propiedad de los accionistas

Los accionistas tienen derecho a participar y a ser informados de manera adecuada y oportuna sobre las decisiones que pudieran afectar su derecho de propiedad sobre la empresa. Además, es práctica de buen gobierno corporativo que no se limite la libre transferibilidad de las acciones. Para ello, los LCAGC establecen que se deberá comunicar a los mercados “el régimen de transmisión de las acciones mediante su inclusión en la información y documentación pública societaria”⁶⁵. Asimismo, este código propone que las transacciones se lleven a cabo con precios transparentes y en condiciones justas y equitativas para proteger los derechos de todos los accionistas de acuerdo con su categoría.

Con el propósito de proteger los derechos de propiedad del accionista, el Reglamento de la Junta General de Accionistas de Graña y Montero establece, en el artículo 9, que es competencia de esta junta acordar cualquier cambio en el capital social, así como la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la sociedad⁶⁶. Además, para darle la mayor transparencia posible a sus operaciones y de esa manera resguardar los derechos de propiedad de sus accionistas, la empresa divulga, por medio de la Conasev y de su página web, el régimen de transmisión de las acciones.

Para proteger los intereses de los accionistas minoritarios (los que tienen menos de 1% del capital social de la empresa) y facilitar su participación en la Sociedad, GyM aplica el mecanismo establecido por la ley, denominado “voto acumulativo”. Según opinión de la Gerenta Legal Corporativa, esto significa que los accionistas minoritarios, si lo desearan, podrían elegir al director de su preferencia. Este mecanismo significa que por cada acción se tiene tantos votos como directores haya que elegir. De este modo –comenta Drago–, un pequeño accionista podría concentrar sus votos en un solo candidato y si se pone de acuerdo con un número determinado de accionistas que en conjunto representen alrededor de 12% de las acciones, este grupo de minoritarios podría lograr poner en el Directorio al candidato de su preferencia. Cabe mencionar, sin embargo, que dada la composición accionaria de la empresa y el número de acciones en el mercado (que varía mes a mes), es poco probable que esto suceda, ya que deberían ponerse de acuerdo alrededor de 400 de los 1.041 accionistas que tienen menos de 1% del capital social y votar todos por el mismo candidato.

Adicionalmente, con el mismo propósito de proteger la propiedad de sus accionistas, la empresa ha establecido un mecanismo para evitar que las personas con acceso a información privilegiada se aprovechen de esta situación. El mecanismo consiste en enviar una “instrucción” a todos aquellos colaboradores internos que encajan con la descripción de “persona con acceso a información privilegiada”, indicándoles expresamente que están en la obligación de informar –si es que realizan alguna transacción significativa–, y que no pueden cerrar posiciones, es decir, no pueden comprar y vender,

⁶⁵ *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Versión para comentarios. Noviembre de 2004, título III, tema 5, p. 49.

⁶⁶ Reglamento de la Junta General de Accionistas de Graña y Montero S.A.A., aprobado en la junta de accionistas del 31.03.2005.

o vender y comprar acciones, en un período de tres meses, porque si lo hacen, el beneficio que obtengan tendrá que ser entregado a la compañía. De este modo, la empresa se asegura de que no quede lugar a dudas de quiénes están calificados como poseedores de “información privilegiada”.

Conviene precisar que se entiende por “información privilegiada” aquella que no sea de dominio público y que, de hacerse o haberse hecho pública, pudiera influir o hubiera podido influir sobre el valor de negociación del título valor⁶⁷. La Conasev establece que las personas que tengan acceso a información privilegiada no podrán realizar operaciones respecto del instrumento o valor materia de la información a la que hayan accedido⁶⁸.

Por último, la composición del Directorio refleja la preocupación creciente de la empresa por la protección de los derechos de los pequeños accionistas, al haberse incorporado un nuevo Director Externo Independiente –seleccionado por su prestigio profesional y porque no tiene vinculación alguna con la administración de la empresa ni con los accionistas principales–, con lo cual llegan a tres los directores de este tipo, de un total de nueve que componen el Directorio.

5.1.2 Derecho a participar por medio de la Junta General de Accionistas

El derecho de participación del accionista de Graña y Montero está contemplado en el Reglamento de la Junta de Accionistas. Este reglamento establece de manera clara, comprensiva y muy prolija, los procedimientos que se debe seguir para la convocatoria, la preparación y el funcionamiento de la junta, incluyendo la provisión de la información relevante para el desarrollo de la misma.

Con el propósito de garantizar a sus accionistas el derecho a participar y a votar en la Junta General, el Reglamento de la Junta General de Accionistas del Grupo contempla el tratamiento de una variedad de temas, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- Convocatoria de la Junta General de Accionistas.
- Publicación y anuncio de la convocatoria y de la documentación pertinente.
- Elaboración de la agenda.
- Derecho de asistencia.
- Delegación y representación del accionista.
- Organización de la Junta de Accionistas.

⁶⁷ Resolución Conasev 00359-1993-EF/94.10.0, artículo 4: “Concepto de información privilegiada”.

⁶⁸ Resolución Conasev 0042-2003-EF/94.10, artículo 5: “Información privilegiada y principio de reserva”.

- Constitución de la Junta de Accionistas, conformación de la mesa de la junta, funciones del presidente y del secretario de la junta.
- Desarrollo de la Junta de Accionistas: intervenciones, facultades del presidente, votación de las propuestas.
- Conflictos de interés.
- Voto de los miembros representantes, adopción de acuerdos, impugnación y nulidad de acuerdos.
- Finalización de la junta, aplazamiento y suspensión transitoria.
- Elaboración del acta y publicación de acuerdos.

Con la finalidad de promover la asistencia de los accionistas a las juntas, Graña y Montero tiene como práctica, además de convocar a Junta General de Accionistas con por lo menos veinticinco días de anticipación, y de fijar un lugar de reunión fácilmente accesible para los accionistas –como manda la Ley–, entrega, con la misma anticipación, toda la información relevante sobre los puntos de la agenda. Asimismo, la empresa tiene como práctica informar sobre el lugar y la hora de la reunión, por diferentes vías: el periódico, la página web y la Conasev. En los últimos dos años, la participación de los accionistas en las juntas generales ha sido de entre 80% y 85%.

En relación con el derecho que asiste a los accionistas minoritarios de participar en las decisiones que los afectan, la Gerenta Legal Corporativa opina que el buen gobierno corporativo no consiste en darles a estos accionistas mayor poder de decisión que el que les otorga el número de acciones que poseen, sino que, más bien, de lo que se trata es de lograr una relación transparente con este grupo de interés. En opinión de Claudia Drago, “el buen gobierno corporativo significa que los accionistas tengan acceso a la información relevante y de manera oportuna, que estén seguros de que las decisiones se tomarán profesionalmente, que se siguen los canales establecidos, que van a poder acceder a los estados financieros de la empresa, que podrán participar en la junta, hacer preguntas y ser escuchados, que pueden revisar los informes trimestrales y que podrán saber quiénes conforman el Directorio”⁶⁹.

Para agilizar el funcionamiento de la Junta de Accionistas y, al mismo tiempo, promover la participación de los accionistas, la empresa garantiza el derecho a la representatividad mediante el uso de poderes. Adicionalmente, el Grupo tiene como política no incorporar en la agenda temas generales ni “asuntos varios”. En la agenda se especifica cada uno de los puntos por tratar y se entrega la documentación relevante oportunamente a cada uno de los accionistas. Asimismo y con el mismo propósito de facilitar la participación de los accionistas en las juntas, la Oficina de Atención al Accionista está disponible para responder con rapidez a cualquier consulta que los accionistas deseen plantear.

⁶⁹ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

5.1.3 Conformación del accionariado y política de dividendos

A diciembre del 2007, el capital social del Grupo Graña y Montero ascendía a cerca de S/. 300 millones, representados por más de 428 millones de acciones de un valor nominal de S/. 0,70 cada una⁷⁰.

Los principales accionistas del Grupo a diciembre del 2007, y de acuerdo con la tabla siguiente, son: Graña Holdings (21% de las acciones), representada por el presidente del Directorio, José Graña; y Vinci Construction (16% de las acciones) grupo francés que es hoy la constructora más grande del mundo. Cabe anotar que los fondos privados de pensiones constituyen actualmente un grupo de accionistas mayoritario, ya que en conjunto representan 29% del capital accionario del Grupo Graña y Montero.

En lo que respecta a la tenencia de las acciones, la gran mayoría de los accionistas (954 de un total de 971, al 31 de diciembre de 2007) son pequeños inversionistas que tienen menos de 1% del capital social, como se puede apreciar en el cuadro subsiguiente. De otro lado, se observa cierta concentración del capital en dos grupos de accionistas: el primero está conformado por trece inversionistas –de tenencia entre 1% y 5% cada uno– que juntos tienen 36% de participación en la propiedad de la empresa. El segundo grupo de accionistas está constituido por dos inversionistas –con participación superior a 10% cada uno– que juntos ostentan 37% de las acciones.

Cuadro 6

DISTRIBUCIÓN DE LAS ACCIONES DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO (AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007)

Accionista	31/12/2007	%
Graña Holdings	90.156.002,00	21,05
Vinci Construction	68.370.420,00	15,97
RI-CARTADM*	44.020.299,00	10,28
IN-CARTADM*	38.427.356,00	8,97
Bethel Enterprises	26.068.490,00	6,09
HO-CARTADM*	23.650.212,00	5,52
Byron Development	18.440.049,00	4,31
PR-CARTADM*	18.148.371,00	4,24

* Incluyen fondos 1, 2 y 3 de las AFP.

Fuente: página web del Grupo Graña y Montero. Fecha de consulta: 24 de febrero de 2008.

⁷⁰ Página web de Graña y Montero. Fecha de consulta: 24 de febrero de 2008. <<http://www.granaymontero.com.pe/informacion.htm>>.

Cuadro 7**DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO (AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007)**

Tenencia	Número de accionistas	Porcentaje de participación al 31.12.07
Menor a 1%	954	13,98%
Entre 1% y 5%	13	36,03%
Entre 5% y 10%	2	12,97%
Mayor a 10%	2	37,02%
Total	971	100,00%

Fuente: página web del Grupo Graña y Montero. Fecha de consulta: 24 de febrero de 2008.

En Graña y Montero existe una política de dividendos aprobada por la Junta General de Accionistas en marzo del 2004, que especifica la proporción de las utilidades por distribuir. Gracias a esta política, quien desee invertir en Graña y Montero sabe de antemano que se repartirá 20% entre los accionistas y que se capitalizará el 80% restante. En marzo del 2008, la Junta General de Accionistas aprobó modificar esta política y eliminó la obligación de capitalizar el 80% restante.

5.2 Tratamiento equitativo de los accionistas

Las normas de buen gobierno corporativo establecen que las empresas deben dar un trato igualitario, no discriminatorio, a todos sus accionistas sin excepción, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Asimismo, todo accionista debe tener la posibilidad de recibir reparación en caso de que se violen sus derechos⁷¹.

Graña y Montero emite un mismo tipo de acciones, que son las “comunes” (no hay acciones “preferentes”), y todas tienen derecho a voto, lo que promueve el trato igualitario de todos los accionistas. Además, los procesos que se siguen para la toma de decisiones facilitan la emisión de los votos. La empresa respeta el principio de “una acción, un voto”, de modo que a una misma participación en el capital social de la compañía se le atribuyen los mismos derechos de voto.

Para promover y facilitar la participación de todos los accionistas, la empresa se preocupa de que todos, sin excepción, estén bien preparados para emitir un voto informado. Para lograr este objetivo, la empresa cita a las Juntas Generales de Accionistas con veinticinco días de anticipación; publica y entrega a todos los accionistas la información relevante oportunamente; especifica con detalle to-

⁷¹ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas*. Julio.

dos los puntos de la agenda –mociones–; y resuelve, mediante la Oficina de Atención al Accionista, cualquier duda o consulta que los accionistas le planteen.

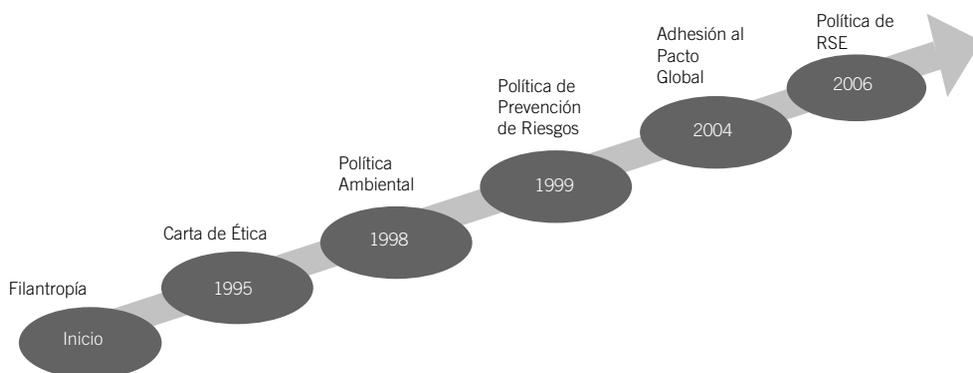
5.3 Función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades

De acuerdo con los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, es preciso que las empresas no solo reconozcan los derechos de los distintos grupos de interés que establece la ley, sino también que promuevan la cooperación activa entre ella y estos grupos para lograr mejores resultados tanto para la empresa como para la sociedad⁷².

La forma en que Graña y Montero visualiza su rol en la sociedad y su responsabilidad social corporativa, está enmarcada en una serie de documentos que demuestran el compromiso progresivo y creciente de los líderes del Grupo con los principios de la RSE, como se aprecia en el siguiente gráfico. Estos documentos son la Carta de Ética (1995), la Política de Prevención de Riesgos (1999), la Política Ambiental (1998) y la Política de Responsabilidad Social Empresarial (2006), a los que hay que añadir el compromiso con los principios del Pacto Global firmado en el 2004.

Gráfico 9

PROCESO DE INCORPORACIÓN DE LA RSE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL GRUPO



Elaboración: propia.

La Carta de Ética de 1995 es el documento base que refleja el compromiso del Grupo con los valores de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, que constituyen la columna vertebral de la cultura

⁷² *Ibid.*

de la empresa y que guían su comportamiento. Este documento establece los principios que deben orientar las relaciones de la empresa con sus clientes, sus accionistas, el personal, la comunidad y el medio ambiente. Asimismo, establece principios sobre la veracidad, transparencia y confidencialidad de la información; sobre el conflicto de intereses; y sobre la transparencia y honestidad de las prácticas comerciales.

En 1998, el Grupo hizo explícito su compromiso con la conservación medioambiental mediante la publicación de su Política Ambiental, y en 1999 publicó su Política de Prevención de Riesgos, que evidencia su compromiso con el cuidado de la salud e integridad física de sus trabajadores.

La incorporación de la responsabilidad en la gestión empresarial del Grupo es un proceso que ha tomado tiempo y que se ha ido dando por pasos. En opinión de Juan José Arrieta, ex gerente de Recursos Humanos de GyM y actual gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social del Grupo Graña y Montero: “el tema [de la responsabilidad social] recién madura hacia el 2003; antes no era compacto, ni homogénea su interpretación en las diferentes unidades de negocio del Grupo; [...] el tema lo íbamos descubriendo en el camino; no se trataba de una clase teórica; era sencillamente vivir las experiencias, reflexionar, corregir, aprender lo bueno, sistematizarlo y seguir avanzando”⁷³. “En el 2004, la empresa empieza a incorporar en su vocabulario empresarial temas propios de la RSE y aparecen los conceptos de público interno, transparencia, comunidad, diversidad cultural, y gobierno corporativo, entre otros. En el 2005, la empresa incrementa su compromiso con la responsabilidad social y pone énfasis en la capacitación de sus colaboradores y en la población local próxima a los espacios donde opera, y contribuyó así a su empleabilidad y logró en la comunidad impactos positivos que trascienden el plazo de ejecución del proyecto”⁷⁴.

Como una demostración más de su compromiso con la responsabilidad social de la empresa, el Grupo firmó en el 2004 el Pacto Global. Este compromiso se refleja en sus políticas, en los reglamentos que guían el comportamiento de todos sus colaboradores y en sus prácticas de buen gobierno corporativo.

En el 2006, el Grupo suscribió su Política de Responsabilidad Social y con ello ingresó en una etapa más avanzada de la RSE, al incorporarla formalmente en el desarrollo de sus operaciones⁷⁵. Esta política, que está dirigida principalmente al área educativa, propone lineamientos muy claros que tienen por objeto guiar a las empresas del Grupo para que propongan iniciativas específicas de responsabilidad social empresarial que estén alineadas con sus respectivas actividades de negocios⁷⁶. Los lineamientos contenidos en la Política de Responsabilidad Social de Graña y Montero establecen que “el recurso humano es el grupo objetivo prioritario de la política de RSE, que a los proveedores

⁷³ Exposición del gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta, ante un grupo de empleados de Graña y Montero, el 20 de abril de 2007.

⁷⁴ *Ibíd.*

⁷⁵ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

⁷⁶ Política de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Graña y Montero.

de servicios de las empresas del Grupo se les exigirá un comportamiento socialmente responsable con sus propios trabajadores; y que se dará prioridad a la educación en los programas de RSE, tanto en el frente interno como en el externo; entre otros”.

El énfasis puesto por los líderes del Grupo en las políticas y prácticas de responsabilidad social se vio favorecido por una serie de factores tanto internos como externos a la empresa. En opinión del gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social, Juan José Arrieta, cuatro habrían sido los factores que impulsaron el avance de las políticas y prácticas de responsabilidad social en Graña y Montero⁷⁷. Entre los factores externos estarían los organismos financieros internacionales, preocupados por el impacto que el riesgo social de los proyectos que financian pueda tener en la recuperación de sus colocaciones; y, en segundo lugar, la creciente demanda de sus clientes, en especial de las empresas mineras y petroleras, para mejorar las relaciones con sus propios *stakeholders*. Entre los factores internos que han contribuido al avance de la responsabilidad social en la gestión empresarial del Grupo estarían la necesidad de reducir los espacios de potenciales conflictos sociales y la convicción de dejar una huella positiva tras cada obra realizada. Sin embargo, para Arrieta, el gran reto actualmente es impulsar la responsabilidad social en la organización, en pro de la consolidación de un liderazgo y un cambio cultural a favor del tema⁷⁸.

Las presiones de los grupos de interés externos –principalmente de los clientes mineros y petroleros– impulsaron el desarrollo de instrumentos de gestión como la *Guía para la selección y gestión de acciones de responsabilidad social (2006)*⁷⁹, destinada a los gerentes de proyecto para guiarlos en la selección más eficiente de las acciones sociales por ejecutar durante el desarrollo de los proyectos a su cargo.

Con el propósito de gestionar las relaciones con sus grupos de interés, Graña y Montero los ha clasificado en dos grandes conglomerados, a los que llama “frente interno” y “frente externo”. El frente interno comprende las relaciones de la empresa con sus colaboradores, con los directores y con sus accionistas; y el frente externo abarca a los clientes, a los proveedores, al Estado y a los grupos comunitarios que habitan la zona de influencia de cada proyecto. En el frente interno el principal grupo de interés es el de los trabajadores, y en el frente externo lo son las comunidades impactadas por las obras que desarrolla la empresa.

En el anexo 4 se muestran las diferentes categorías de *stakeholders* de Graña y Montero y, dentro de estas, los principales grupos de interés.

⁷⁷ Exposición del gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta, 20 de abril de 2007.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Esta guía fue elaborada en el 2006 –a solicitud de los altos directivos de Graña y Montero– por profesionales expertos de la Universidad del Pacífico.

5.3.1 Relaciones con los colaboradores internos

El modelo de negocios de Graña y Montero está asentado en una cultura de calidad, donde se resaltan la productividad y la seriedad como principios básicos. La base de esta calidad tiene varios pilares: su gente, la estandarización de los procesos y la constante innovación para la expansión de las operaciones. Estos tres elementos repercuten en una mejora constante de los servicios, comenta Mario Alvarado, quien resume la filosofía empresarial de los directivos del Grupo de la siguiente manera: “somos empresarios arriesgados, pero a la vez responsables, y logramos nuestros objetivos gracias a que contamos con la colaboración permanente de un equipo entusiasta de participantes en los proyectos que emprendemos”⁸⁰.

El personal que trabaja en la empresa es el primer grupo de interés y el principal objetivo de la Política de Responsabilidad Social. Por ello, la empresa da “prioridad a las políticas y programas de personal que garanticen su bienestar y desarrollo como soporte de su buen desempeño y satisfacción”⁸¹. Esto explica por qué las relaciones de la empresa con sus trabajadores es el aspecto en que más ha avanzado la responsabilidad social, y también podría ser causa, y consecuencia a la vez, de que uno de sus principales promotores haya sido el gerente de Recursos Humanos de GyM, unidad de negocios a la que se le encargó el avance en la implementación de prácticas de responsabilidad social en todas las empresas que conforman el Grupo.

Consecuente con su política de RSE, que pone el énfasis en las relaciones con sus colaboradores internos, el Directorio decidió crear una nueva gerencia en el ámbito corporativo, que además de coordinar el trabajo de las gerencias de recursos humanos de todas las empresas subsidiarias –sobre la base de estándares comunes–, se hiciera cargo de gestionar las iniciativas sociales que emprendiera el Grupo en el desarrollo de sus proyectos. Así, se creó, en noviembre del 2007, la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social, que se encargó a Juan José Arrieta, quien hasta ese momento venía desempeñándose como Gerente de Recursos Humanos de GyM. Además, a esta nueva gerencia le corresponde interactuar, coordinar y reportar al Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social del Directorio.

La relación de la empresa con sus colaboradores se basa en cinco principios: el respeto mutuo de las personas; el desarrollo de sus capacidades profesionales; la responsabilidad de cada uno; la confianza; y la motivación, como se declara en la Carta de Ética⁸². En este documento se manifiesta que “es responsabilidad del personal fomentar entre las empresas del Grupo un clima de trabajo, de colaboración y confraternidad y ayudar a transmitir estos valores a todos los miembros de la organización, especialmente a los nuevos”⁸³.

⁸⁰ Entrevista a Mario Alvarado, 14 de agosto de 2007.

⁸¹ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 46.

⁸² Carta de Ética del Grupo Graña y Montero, publicada el 22 de junio de 2004.

⁸³ *Ibíd.*

Para orientar las acciones del Grupo hacia la mejora de la satisfacción de sus colaboradores, la empresa lleva a cabo estudios del clima organizacional. De acuerdo con los resultados del estudio realizado en el 2006, 71% de los empleados están satisfechos con su trabajo y 73,5% consideran que hay espíritu de trabajo en la organización⁸⁴. En opinión de Mario Alvarado, el entusiasmo de los colaboradores se basa en el planteamiento constante de nuevos retos y en el trabajo en equipo, es decir, en la conciencia de que esos retos ambiciosos solo pueden lograrse con un trabajo coordinado y profesional. La construcción y el mantenimiento de un clima laboral favorable que motive al personal a ser creativo y a identificarse con los proyectos de la empresa sería –en opinión de Alvarado– otra de las bases para mantener el entusiasmo en la gente.

Por último, la confianza es un elemento clave de cohesión que la empresa busca fomentar. Como manifestación de esta confianza se podría mencionar la invitación que hace la empresa a empleados de diferentes rangos a que discutan sobre el desarrollo de un proyecto en igualdad de términos. Según el Gerente General Corporativo, las jerarquías administrativas no representan un obstáculo para la generación de ideas nuevas ni para la aceptación de puntos de vista distintos, que al final son capitalizados. Sobre el particular, comenta: “Esta forma de trabajar determina una mayor identificación de la gente con los proyectos en los que se involucra. Todos nuestros trabajadores se sienten comprometidos porque están tomando como suyos los compromisos de trabajo que asumen. Esto es interesante y es lo que he percibido en todos los años que tengo de trayectoria en esta empresa”⁸⁵.

La Política de Prevención de Riesgos, publicada en 1999, compromete al Grupo con el cuidado de la salud e integridad física de sus trabajadores, sean estos de contratación directa o por subcontrata. Esta política promueve el estricto cumplimiento de las normas, los estándares y los procedimientos vinculados a la prevención de riesgos y a la promoción de la salud ocupacional. Para facilitar el cumplimiento de esta política, el Directorio de GyM creó el Departamento de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental. Este departamento reporta en línea a la Gerencia Técnica de GyM y funcionalmente al Vicepresidente Corporativo, quien lidera el tema de prevención de riesgos dentro del Grupo. Los resultados del programa de prevención de riesgos son materia de evaluación del desempeño de los trabajadores y de la línea de mando. La Gerencia General, en coordinación con las gerencias de división, conduce el proceso de evaluación permanente del sistema integral de prevención de riesgos.

Para facilitar la comunicación con sus trabajadores, la empresa tiene una política de “puertas abiertas”. Sobre este punto, la Gerente Legal Corporativa opina que “todos los trabajadores tienen acceso a todos, es decir, si el encargado de limpieza quiere hablar con el presidente, se va a acercar a él y hablará con él, y eso es algo que todos tienen claro, que pueden acceder a quien necesiten y en cualquier momento. Incluso existe la posibilidad de ‘saltar canales’ cuando un trabajador no está

⁸⁴ Memoria 2006 del Grupo Graña y Montero, p. 46.

⁸⁵ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

siendo atendido correctamente”⁸⁶. Adicionalmente, en caso de que algún trabajador quiera presentar una queja o considere que se ha violado alguno de sus derechos, puede acudir a la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social.

Asimismo, la empresa tiene previsto un procedimiento de denuncias para el caso en que se produzca el acoso de algún trabajador, porque, como lo entiende la Gerenta Legal Corporativa, “resulta complicado manejar el tema de acoso cuando el canal de denuncia es el jefe directo del trabajador acosado”⁸⁷.

5.3.2 La composición de la fuerza laboral de GyM

La composición de la fuerza laboral de cada una de las subsidiarias del Grupo refleja las características de los sectores en los que estas operan. En el caso de GyM, esta unidad responde a las características propias del sector construcción, que además de ser una actividad intensiva en mano de obra, requiere de la participación de personas con distintas habilidades y niveles de capacitación. De ahí que el grueso del personal de la empresa sea obrero (68% en el 2006 y el 2007) y principalmente no especializado (42% y 35% en el 2006 y el 2007, respectivamente), como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 8

GRUPOS DE TRABAJADORES SEGÚN EL TIPO DE RELACIÓN CON LA EMPRESA (2006-2007)

	2006		2007	
		%		%
Empleados				
Profesionales	1.380	17	1.705	14
Técnicos	983	12	1.803	15
Total empleados	2.363	29	3.508	29
Obreros				
Especializados	1.235	15	2.786	24
No especializados	3.385	42	4.203	35
Subcontratistas	914	11	1.091	9
Total obreros	5.534	68	8.080	68
Contratados				
Practicantes	88	1	121	1
Profesionales independientes	166	2	180	2
Total contratados	254	3	301	3
Total general	8.151	100	11.889	100

Fuente: *Memoria 2006* de Graña y Montero.

Elaboración: propia.

⁸⁶ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa del Grupo Graña y Montero, 10 agosto de 2007.

⁸⁷ *Ibíd.*

Respecto de la distribución por edades de los empleados de Graña y Montero, se observa que estos son jóvenes, ya que entre 70% y 72% tienen menos de 41 años, como se aprecia en el siguiente cuadro. Además, en el 2007 se acentuó esta característica al aumentar el grupo de trabajadores menores de 31 años en casi 77% –respecto del 2006– mientras que la plana total de empleados lo hizo solo en 49%.

Cuadro 9

GRUPOS DE EMPLEADOS POR EDADES (2006-2007)

Edades	2006		2007	
	Empleados	%	Empleados	%
De 18 a 30 años	736	31	1.300	37
De 31 a 40 años	916	39	1.243	35
De 41 a 50 años	445	19	579	17
De 51 a 60 años	222	9	317	9
De 61 a 65 años	27	1	42	1
De 66 años a más	17	1	27	1
Total	2.363	100	3.508	100

Fuente: *Memoria 2006* de Graña y Montero.

Elaboración: propia.

En cuanto al género del personal empleado, se nota una clara mayoría de varones (81%) respecto del personal femenino (19%). Sin embargo, en el 2006 se dio un cambio significativo en la distribución de la población en favor del sexo femenino, ya que este grupo creció 102% con respecto al año anterior, mientras que la población masculina solo lo hizo en 3,3%, como se aprecia en el cuadro siguiente. En el 2007, el cambio en la conformación del personal por género favoreció nuevamente a los varones, ya que este grupo creció 86% mientras que el grupo de damas disminuyó en casi 21%.

Cuadro 10

PERSONAL EMPLEADO POR GÉNERO (2005-2007)

	2005		2006		2007	
		%		%		%
Hombres	1.486	78	1.535	65	2.852	81
Mujeres	408	22	828	35	656	19
Total empleados	1.894	100	2.363	100	3.508	100

Fuente: *Memoria 2006* de Graña y Montero.

Elaboración: propia.

Capacitación y desarrollo del personal como estrategia de crecimiento

En el plan estratégico del Grupo destaca la política de responsabilidad social dirigida principalmente al área educativa (*Memoria 2006*). Esta política va de la mano con una política de mejora continua que se refleja en la importancia que la empresa le otorga a la capacitación de sus colaboradores.

La gestión del conocimiento es un eje clave en el desarrollo del Grupo, razón por la cual la empresa destina importantes recursos a la capacitación y al desarrollo de su personal. La responsabilidad de esta tarea está encomendada al Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA), creado en 1998, cuya tarea es la capacitación y el manejo del conocimiento del Grupo. En el 2006, la empresa dedicó 80.478 horas-hombre a la capacitación, lo que significó un incremento de 80% con respecto al año anterior (en que se impartieron 44.808 horas-hombre). Lo mismo se puede decir del ratio horas de capacitación / número de empleados, que pasó de 24 a 35,36 en el período 2005-2006⁸⁸. Para reforzar su compromiso con la gestión del conocimiento, la empresa lanzó en el 2006 el programa Aprender a Crecer, que “incluye el manejo profesional de los distintos conocimientos del Grupo y la capacitación de los miembros de la organización para impulsar un cambio cultural y consolidar la empresa como una organización que aprende”⁸⁹.

Para destacar la importancia del conocimiento en la estrategia empresarial, el Gerente General Corporativo comenta que es práctica de la empresa hacer pilotos y luego replicar las experiencias que tuvieron buenos resultados. Asimismo, están convencidos de que los mejores instructores son sus propios colaboradores. Al respecto, Alvarado comenta: “Justamente, en el tema del conocimiento hemos preparado cuatro programas basados en cuatro áreas. Vamos a aprender, a compartir, a crecer, y cada área tiene un diferente ámbito de acción y la empresa que lidera en una de esas áreas es la que guía y el resto replica. Este año hemos dictado 91.000 horas de capacitación y la mayoría ha sido capacitación interna, o sea generada por nuestros propios colaboradores. Nos hemos dado cuenta de que aprendemos mucho más con nuestro propio personal que trayendo cursos de afuera, porque la persona que dicta el curso tiene que estructurar un conocimiento y al hacerlo obtiene una lección aprendida a la que da forma y no pasa desapercibida. Al tratar de explicar ese conocimiento [el instructor-colaborador interno], tiene que hacerlo didáctico. Pero lo más importante de todo este proceso es que la persona que hace de instructor vuelve al frente interno con un grado superior de conocimiento que seguirá compartiendo en la operación diaria”⁹⁰.

Si bien el capital generado de conocimiento propio eleva y fortalece las competencias del personal, este no es el único frente abordado. Existen también importantes logros en el tema de seguridad, en el que la prevención de riesgos ha alcanzado un alto estándar que se condice con los de nivel internacional y le permite a la empresa marcar la pauta para el sector construcción dentro del país. Las exigencias

⁸⁸ Datos tomados de las memorias 2005 y 2006 del Grupo Graña y Montero.

⁸⁹ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 52.

⁹⁰ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

de los clientes mineros por mantener altos estándares de seguridad en todos los niveles operativos y administrativos impactan en las operaciones de las unidades estratégicas de negocios; pero al existir en la compañía una política de estandarización de procesos y de réplica de buenas prácticas, esta presión se convierte en un factor de mejora e impulso para la disseminación del conocimiento y de las buenas prácticas dentro del resto de empresas del grupo.

Con el objeto de garantizar el compromiso de la empresa con la salud y seguridad de sus trabajadores, el Grupo cuenta con un sistema de gestión integrada de prevención de riesgos y medio ambiente, desarrollado según los lineamientos de las normas OHSAS 18001 e ISO 14001. Durante el 2006, la empresa destinó 627.376 horas a la capacitación en temas de prevención de riesgos y gestión ambiental para sus 8.000 trabajadores, invirtió cerca de US\$ 4 millones en equipos de protección personal y colectiva. Este esfuerzo trajo como resultado cero incidentes ambientales y un índice de frecuencia de accidentes de 0,69, valor que está dentro de los estándares internacionales y que representa una significativa mejora respecto del índice logrado el año anterior, que fue 1,13⁹¹.

Los directivos consideran a sus colaboradores como el factor más importante en el tema de la seguridad durante las operaciones. Para el Gerente General Corporativo, por ejemplo, es gracias a los colaboradores que la empresa ha logrado elevar los estándares de la industria: “Nuestra gente es lo más importante que tenemos y es a través de ellos que podemos lograr el mayor impacto social [...] Si vemos a través de los años cómo se construía y cómo se construye hoy día, veremos que las cosas han cambiado. Se va levantando el estándar poco a poco. No es un tema fácil [...] los que nos han ayudado mucho son los mineros, pues al levantar sus estándares han llevado hacia arriba los de las industrias relacionadas. El estándar que tenemos hoy es impecable en seguridad: todos nuestros obreros están con botas con puntas de acero, con cascos, con anteojos, con arnés [...] y en cualquier lugar ya se ven esas vallas naranjas que antes no existían. Los palos peligrosos comienzan a desaparecer y todas esas cosas peligrosas se han ido. Por lo que estamos orgullosos de haber contribuido en parte a estas significativas mejoras”⁹².

Esta preocupación de la empresa por sus colaboradores y su seguridad, sobre todo en una industria tan sensible como la construcción, es uno de los frentes más visibles y gratificantes de su gestión en responsabilidad social. Al respecto, opina Mario Alvarado: “Eso [de la seguridad del trabajador] es para nuestra empresa lo más importante. Cuando discutimos el tema de la responsabilidad social, pensamos que la funcionalidad social de una empresa, para que tenga algo de fuerza, debe utilizar los recursos que tiene para que el impacto sea importante. Creemos que el mayor impacto nuestro es que cuando un obrero entra a Graña sale diferente; lo hemos educado y eso lo hace sentir mejor; es una persona que se estima más, y en ese sentido los obreros nuestros son diferentes [...]”⁹³.

⁹¹ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 51.

⁹² Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

⁹³ *Ibid.*

Por otro lado, con el propósito de desarrollar su capital humano, la empresa favorece la promoción interna siempre que sea posible. Así, con ocasión de la salida del gerente financiero de una de las empresas del Grupo, se aprovechó para promover a cuatro colaboradores. “Esa fue una buena oportunidad para promover la movilidad interna, porque hubo muchos colaboradores promocionados –comenta la Gerenta Legal Corporativa–: el tesorero de GyM pasó a ser el gerente financiero de GMP; la Gerencia Financiera de GMP se dividió en dos gerencias –Gerencia Financiera de GMP y Gerencia Financiera de Consorcio Terminales– y fueron ocupadas, la primera, por el asistente del anterior gerente financiero, y la segunda, por la tesorera de GYM; luego, la administradora de la División Inmobiliaria fue promovida a tesorera de GyM, y el puesto que quedó vacante en esa división fue cubierto por la asistente financiera de la Gerencia Financiera. Entonces, con un solo puesto vacante se produjeron cuatro ascensos de gente no vinculada a la familia Graña y Montero, sino de personal que ha ido creciendo con la empresa, que había demostrado capacidad y que tenía el perfil adecuado para el puesto. Esta es una buena forma de hacer crecer al trabajador dentro de la empresa”⁹⁴.

Sobre este tema, Mario Alvarado opina que la empresa se preocupa por ofrecer a sus empleados una opción atractiva de desarrollo profesional. Si bien en sus orígenes se trataba de una empresa familiar, la designación de los altos cargos se ha dado en función de méritos personales requeridos para puestos estratégicos. Pero ello no ha significado perder el clima de familiaridad y de confianza que ha permitido a la empresa cohesionarse a nivel interno y ofrecer a sus empleados una alternativa atractiva para su desarrollo profesional, debido al énfasis puesto en el aprendizaje. Actualmente la empresa cuenta con gerentes de larga trayectoria, que se han formado dentro de la misma y han crecido con ella. “A nosotros nos gusta que la gente venga de la universidad y haga carrera con nosotros –dice Alvarado–, se terminan de formar aquí [...] en esta ‘universidad’. [Nuestros empleados] lo que quieren es trabajar en GyM; los ingenieros buscan esta empresa porque acá se aprende [...] es una buena escuela [...] los inversionistas saben que esta es una empresa seria y confiable”⁹⁵. Esta oportunidad de progreso que ofrece la empresa a su personal genera vínculos de lealtad y confianza, y así el desarrollo de su personal se convierte en uno de los principales valores para la empresa; “la gente que trabaja con nosotros es diferente”, termina diciendo Mario Alvarado.

5.3.3 Relación con proveedores

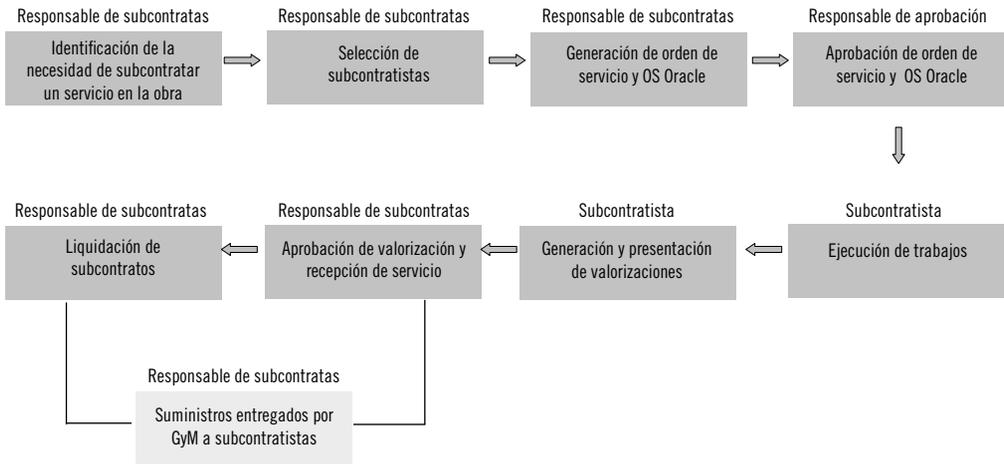
La relación de Graña y Montero con sus proveedores es especialmente relevante en el caso de GyM, por tratarse de una empresa constructora y la que representa la unidad de negocios más importante del Grupo. Las operaciones de esta empresa se basan en un modelo de gestión cooperativa con sus proveedores de servicios y de productos, como se aprecia en el gráfico siguiente, donde se pone de manifiesto la coordinación que existe entre el representante de la empresa y el del subcontratista. En los contratos de GyM se entiende por “subcontratista” a la empresa prestadora de servicios que contrata GyM para la ejecución de sus obras.

⁹⁴ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

⁹⁵ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo, 14 de agosto de 2007.

Gráfico 10

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE SUBCONTRATAS

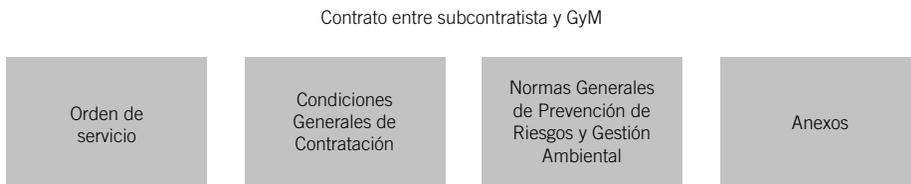


Fuente: Procedimiento de gestión – gestión de subcontratas, GyM, 12/11/07, p. 1/14.

Las relaciones con los subcontratistas (proveedores de servicios) y con los proveedores (de productos) están estrictamente normadas y especificadas en una serie de documentos que conforman el contrato que establece GyM con cada uno de sus subcontratistas, y que se muestran en el gráfico siguiente. En caso de que se presenten conflictos entre las partes, cada contrato estipula los mecanismos para la resolución de conflictos.

Gráfico 11

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA GESTIÓN DE SUBCONTRATAS



Fuente: Procedimiento de gestión – gestión de subcontratas, GyM, 12/11/07, p. 4/14.

Para seleccionar a sus proveedores de servicios y de productos, GyM considera la capacidad técnica de los postores para cumplir con los estándares de calidad, seriedad, eficiencia y cumplimiento que están en la base de la estrategia competitiva del Grupo. Una vez homologadas las propuestas (presentadas en términos comparables), estas son elevadas al gerente del proyecto (deben presentarse un mínimo de tres propuestas), quien elegirá la de menor costo.

Para la aprobación de las órdenes de servicios (OS) se han establecido niveles en función al monto presupuestado. Así, cuando la OS es menor a US\$ 10.000, la aprueba el gerente del proyecto, y cuando supera esta cifra, el responsable es el gerente de división. Para garantizar la celeridad del proceso así como la idoneidad en la adjudicación de las subcontratas, se tiene prevista la intervención de instancias superiores, como es el caso del Gerente General o el gerente de Administración y Finanzas. Estas autoridades intervienen solo cuando se cumplen los plazos establecidos como máximos para completar el proceso.

Las condiciones de pago a los proveedores son establecidas al inicio del proyecto e incluidas en el contrato, y no pueden ser alteradas a menos que la situación financiera del contratista lo amerite. El contrato garantiza el pago puntual a los contratistas de acuerdo con los avances de obra, los mismos que son meticulosamente calculados. Con el propósito de garantizar un pago justo y oportuno a sus proveedores, la empresa ha establecido un proceso muy detallado para asegurar un pago de acuerdo con el trabajo realmente ejecutado. Para ello, la empresa ha desarrollado la siguiente fórmula⁹⁶:

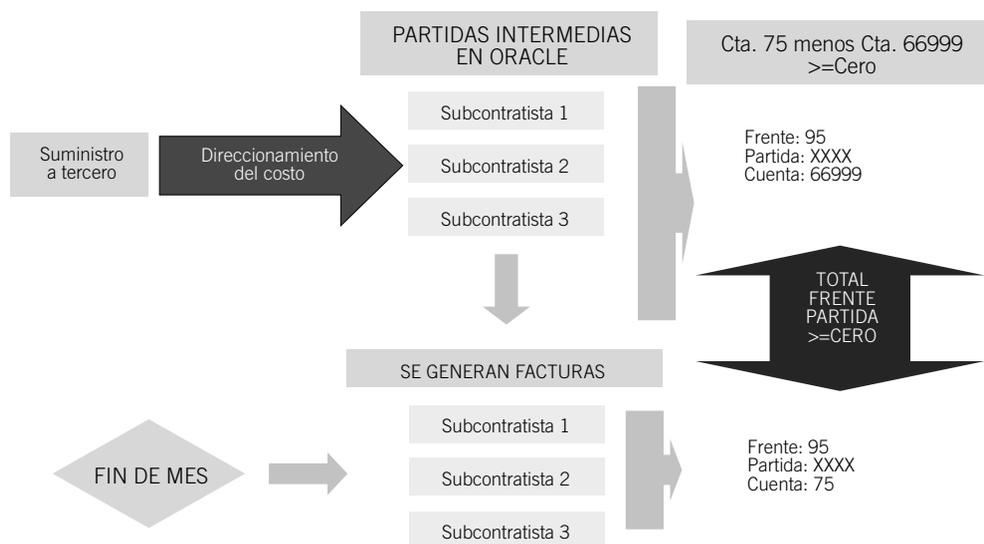
$$PU_1 = \frac{\text{Cantidad de Trabajo}_{\text{realizado}}}{\text{Monto}_{\text{Valorizado}} - \text{Monto}_{\text{Por recursos entregados}}}$$

Con el propósito de impedir cualquier posibilidad de aprovechamiento por diferencias en las valoraciones cuando se entrega materiales a los contratistas, la empresa ha establecido un proceso que estipula el “redireccionamiento” de los costos de las “partidas intermedias”, lo que significa que se aplicará el descuento a las valoraciones presentadas por los subcontratistas por concepto de los recursos entregados por GyM. Este proceso se ilustra en el siguiente gráfico.

⁹⁶ Procedimiento de gestión – gestión de subcontratas, GyM, 12/11/07, p. 9/14.

Gráfico 12

FACTURACIÓN DE CARGOS EN PARTIDAS INTERMEDIAS A SUBCONTRATISTAS



Fuente: Procedimiento de gestión – gestión de subcontratas, GyM, 12/11/07, p. 8/14.

Para proteger la salud y seguridad de todos los trabajadores que laboran en las obras emprendidas por GyM, la empresa ha elaborado un documento que especifica las “Condiciones Generales de Contratación”. En este documento la empresa exige a sus subcontratistas que ofrezcan a sus trabajadores el mismo trato y otorguen los mismos beneficios que aquella brinda a sus propios colaboradores, aun cuando estos beneficios excedan las exigencias legales (artículo 6.b). Para asegurarse del cumplimiento de esta norma, GyM realiza inspecciones periódicas de las prestaciones ejecutadas por sus subcontratistas.

Asimismo, con el propósito de promover el cuidado del medio ambiente, GyM incluye en el contrato con sus subcontratistas y proveedores las Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios (NGPRESPS), las mismas que no pueden ser modificadas por ningún motivo y deberán reflejarse en la orden de servicio correspondiente⁹⁷. Esta norma establece que el subcontratista no solo debe conocer las normas de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental (PdR y GA), sino que además se compromete a ejecutarlas estrictamente (artículo 2).

⁹⁷ Procedimiento de gestión – gestión de subcontratas, GyM, 12/11/07, p. 4/14.

Para asegurar el cumplimiento de este compromiso, la empresa exige a todos sus subcontratistas que presenten un “Plan de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental”, el mismo que debe ser aprobado por GyM antes del inicio de la obra. Además, GyM exige que este plan esté integrado en el proceso de ejecución de los trabajos contratados, lo que quiere decir que el costo de todas y cada una de las actividades contratadas deberá considerar las medidas preventivas y de control que sean necesarias para garantizar la protección del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores que participen en la obra⁹⁸.

El plan de PdR y GA que exige a los subcontratistas debe contener, como mínimo, los siguientes ítems⁹⁹:

- Análisis de riesgos.
- Procedimientos específicos de trabajos.
- Programa de capacitación y sensibilización.
- Mecanismos de monitoreo y medición de desempeño.
- Responsabilidades de la línea de mando y personal operativo.
- Planes de respuesta ante emergencias.
- Medidas disciplinarias que aplicará en caso de incumplimiento de las normas de PdR y GA de su personal.

Para facilitar el cumplimiento del plan de PdR y GA, GyM ha creado la figura del “prevencionista de obra”, quien es designado por el subcontratista para encargarse de la administración del “plan” de PdR y GA. El prevencionista deberá coordinar el desarrollo de sus funciones con el jefe de PdR y GA de GyM. Asimismo, es función del prevencionista proporcionar a sus trabajadores todos los equipos de protección individual y colectiva necesarios para realizar sus trabajos, así como exigirles el uso correcto y permanente de los equipos de protección individual requeridos para cada labor.

Adicionalmente, con el propósito de promover un control efectivo de riesgos y un manejo ambiental responsable, la empresa exige a sus subcontratistas la entrega de un “compromiso de cumplimiento” firmado por cada uno de sus trabajadores, como requisito ineludible para poder iniciar la obra. Además, el subcontratista tiene la obligación de capacitar y sensibilizar a su personal en cuanto al

⁹⁸ Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios, GyM, p. 1/3.

⁹⁹ *Ibíd.*

cumplimiento de las medidas preventivas y de control aplicables al desarrollo de la obra y contempladas en el “Plan de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental”. Además, el subcontratista está obligado a asegurar a todo su personal –obreros, empleados, funcionarios y agentes temporales o permanentes– bajo la póliza de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo¹⁰⁰.

5.3.4 Relaciones con los clientes

De acuerdo con las normas de buen gobierno corporativo, el marco de gobierno de las sociedades debe permitir mecanismos que incrementen la participación activa de los grupos de interés, así como facilitar el acceso de los mismos a información relevante, oportuna y fiable¹⁰¹. En este sentido, la empresa debe esforzarse por establecer medios para facilitar la vinculación con sus clientes en los asuntos que puedan contribuir a aumentar el valor tanto para estos como para la sociedad. Adicionalmente, es práctica de buen gobierno que la empresa ofrezca mecanismos para garantizar la reparación efectiva de los derechos de sus clientes en caso de que estos sean violados.

Aun cuando en las memorias del Grupo no se reporta sobre los mecanismos de participación y consulta establecidos con este grupo de interés, se presume que existen mecanismos informales que han facilitado la retención de clientes importantes por largo tiempo. Si bien las subsidiarias –con la excepción de GMD– no suelen presentar procedimientos explícitos para monitorear el nivel de satisfacción de sus clientes, sin embargo, el crecimiento constante de la actividad de los negocios del grupo –reflejado en la adjudicación de nuevos contratos– lleva a pensar que la satisfacción del cliente es un hecho. Asimismo, la actividad creciente de los negocios del Grupo en los últimos años demuestra la respuesta favorable del mercado a los servicios ofrecidos por la *holding* y la consolidación de su liderazgo en los sectores en los que trabaja. Además, una vez superado el período de recesión económica 2000-2002, la actividad del Grupo no ha dejado de crecer, y es especialmente notorio el crecimiento registrado en los últimos dos años (2005-2006), período en el que el nivel de actividad del grupo creció en 42%, la utilidad operativa (UAIPIDA)¹⁰² lo hizo en 52% y la utilidad neta, en 221%¹⁰³.

Dado que Graña y Montero es un conjunto de empresas que operan en distintos sectores de actividad, cada una de ellas tiene sus propias políticas y prácticas en cuanto a las relaciones con sus clientes. Cada empresa tiene un ejecutivo responsable de las relaciones comerciales. Sin embargo, para lograr la convergencia hacia los objetivos del Grupo, está la figura del Gerente General Corporativo, cuya función es promover la mayor productividad de todas y cada una de las empresas de la *holding*, y al mismo tiempo garantizar la alineación de sus objetivos y desempeños individuales con los grandes objetivos del Grupo.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 3/3.

¹⁰¹ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*. Julio.

¹⁰² Utilidad operativa más la depreciación y la amortización del período.

¹⁰³ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 3.

En el mismo sentido, y con la finalidad de evitar dañar la imagen externa de la empresa, la Carta de Ética (1995) establece que las empresas filiales deben evitar situaciones que pudieran generar conflictos entre ellas. Este documento establece los valores y criterios que deben guiar la relación de la empresa con sus clientes, los cuales son el **cumplimiento** “antes del plazo”, la **seriedad**, la **calidad** y la **eficiencia**. Asimismo, en este documento se establece que la relación con el cliente debe ser la de “cliente – socio”, lo que significa que debe estar basada en una actitud de servicio orientada a resolver las necesidades de los clientes más allá de lo establecido en los contratos.

Para el caso en que surjan conflictos entre las partes, cada contrato establece los mecanismos de resolución de conflictos. En términos generales, los contratos plantean el sometimiento a arbitraje o al Poder Judicial, pero fijan procedimientos previos de negociación directa.

Con el propósito de garantizar la calidad de los servicios que brinda a sus clientes, la empresa ha puesto en marcha un sistema llamado “alerta roja”. Este es un sistema que avisa al Directorio de cada subsidiaria cuando hay riesgo de incumplir los plazos establecidos en los contratos con los clientes o cuando el proyecto amenaza con consumir más recursos de los presupuestados.

Por otro lado, para liderar en el tema de la moralización de las prácticas comerciales, la Carta de Ética declara que el Grupo vela por el respeto a las leyes, la transparencia y la honestidad en el desarrollo de las prácticas comerciales. Además, establece que “todo contrato debe formalizarse en un documento escrito y los documentos contables deben corresponder estrictamente a la realidad de los servicios”. Asimismo, se rechaza “toda posibilidad de efectuar pagos en dinero o especies para obtener contratos o para obtener beneficios que no le corresponden por el derecho moral”. Tampoco se permite la aceptación de pagos, en dinero ni en especies, por parte del personal, para otorgar contratos o pedidos a proveedores, subcontratistas o empresas de servicios. Asimismo, para preservar la calidad moral de sus relaciones comerciales, antes de comprometerse con un proyecto, este es sometido a un riguroso proceso de selección llevado a cabo por un comité ad hoc que analiza los pros, los contras, las amenazas y las fortalezas y debilidades. Además, existen manuales que guían paso a paso en el desarrollo de este proceso.

5.3.5 Relaciones con la comunidad

Las relaciones comunitarias constituyen el principal componente de lo que la empresa llama el “frente externo”, el mismo que abarca las iniciativas sociales que desarrolla la empresa en beneficio de la comunidad que habita en la zona de influencia del proyecto en ejecución. Cuando el proyecto se desarrolla en la industria de la construcción –edificaciones–, la comunidad incluye diversos grupos de interés, que usualmente son el Sindicato de Construcción Civil, los comités de desocupados, los frentes de defensa, los dirigentes comunales, entre otros. Cuando el cliente es una empresa minera o petrolera, se suman otros grupos de interés: líderes comunales, ONG ambientalistas, dependencias gubernamentales (presidentes de región, alcaldes, regidores, etcétera), líderes religiosos, líderes políticos, autoridades universitarias, gremios empresariales, entre otros.

Para el Grupo, “las relaciones con la comunidad deben desarrollarse en un contexto positivo de armonía y mutuo respeto, dentro del cual la empresa impulsa y realiza actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en las comunidades en las cuales opera”¹⁰⁴. La incursión de la empresa en el sector minero y petrolero y el crecimiento de los proyectos en estas industrias, han llevado a la compañía a acelerar el avance de la responsabilidad social en el frente externo y en particular en las relaciones con la comunidad. A esto se ha sumado la creciente demanda de sus clientes mineros y petroleros por la incorporación de iniciativas sociales que los ayuden a mitigar o a prevenir conflictos con sus propios grupos de interés comunitarios. Los directivos se vieron en la necesidad de incorporar mecanismos que facilitaran la gestión de estas iniciativas sociales.

Con ese propósito, y para facilitar la selección de las actividades que desarrollará el Grupo en beneficio de la comunidad mientras ejecuta la obra para sus clientes, la empresa diseñó, con la cooperación de la Universidad del Pacífico, la *Guía para la gestión de iniciativas sociales*. Esta guía pretende orientar a los ingenieros responsables en la selección de las mejores iniciativas sociales por desarrollar en cada obra. Los criterios incorporados en esta guía garantizan que las iniciativas sociales que se emprendan estén alineadas con la estrategia corporativa de la empresa, a la vez que generen el mayor impacto favorable posible para el grupo comunitario beneficiario. El objetivo perseguido por las empresas del Grupo con esta guía es contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan, más allá del período de duración de la obra.

La empresa clasifica su actividad comunitaria en tres grandes áreas: comunidad propiamente dicha, medio ambiente y educación. En concordancia con su filosofía de promover la inversión en el desarrollo del capital humano y privilegiar, por ende, la educación, esta es el área de mayor intervención de la empresa, y particularmente lo fue durante los últimos dos años.

Los proyectos denominados “comunitarios” emprendidos por la empresa comenzaron siendo actividades filantrópicas en su mayoría (donaciones y obras de caridad), pero en los últimos años se observa un incremento sostenido en el rubro de iniciativas vinculadas a la educación, como los denominados “talleres de capacitación laboral directos e indirectos”, desarrollados en las zonas de influencia de los diversos proyectos de construcción. Los talleres “directos” están destinados a la formación de ayudantes obreros de construcción que luego cubren puestos de trabajo ofrecidos por GyM. Los talleres “indirectos” responden a requerimientos de la población local y desarrollan capacidades en temas como albañilería, electricidad, sanitarios y afines a la construcción civil. De este modo, los talleres “indirectos” permiten a los participantes desarrollarse en actividades independientes o comunitarias. Además, se desarrollan otro tipo de talleres, como el de manualidades, dirigido a las señoras del Programa del Vaso de Leche del poblado de Colquijirca, en Cerro de Pasco (*Memoria 2006*). Según información proporcionada por el gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social de Graña y Montero, esta línea de acción comunitaria se incrementará en el futuro. Adicionalmente, se avanza hacia el campo de la asesoría técnica a comunidades que cuentan con recursos financieros

¹⁰⁴ Información tomada de la página web del Grupo Graña y Montero. Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2007.

provenientes del canon minero y que no tienen la capacidad técnica ni de gestión necesarias para la ejecución de proyectos en infraestructura social básica de saneamiento¹⁰⁵.

Los proyectos orientados a la preservación del medio ambiente también están ligados a la educación. La empresa suele realizar campañas de sensibilización y organizar charlas con el propósito de sensibilizar a la población local sobre el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos escasos como el agua. Asimismo, ha promovido campañas de salud y de reciclaje dirigidas a los colegios, en coordinación con autoridades locales y con directores de planteles escolares.

Con el propósito de asegurar el normal desarrollo de las obras y al mismo tiempo contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad impactada por los proyectos, GyM ha desarrollado un nuevo modelo de gestión sociolaboral, el mismo que se materializó en la Estrategia de Manejo Laboral diseñada por el jefe de Administración de Obras de GyM, Sr. Carlos Jaimes. El proceso desarrollado para llevar a cabo la Estrategia de Manejo Laboral constaba de tres pasos: mapeo de los grupos de interés, desarrollo de iniciativas sociales que beneficiaran a los grupos comunitarios y, en especial, la organización de talleres de capacitación laboral.

La aplicación exitosa de la Estrategia de Manejo Laboral a un proyecto complejo y de la envergadura que planteaba el de Sedapal – Lote 7¹⁰⁶ dejó –en opinión del entonces gerente de Recursos Humanos de GyM, Juan José Arrieta– valiosas enseñanzas para la empresa. La primera fue el reconocimiento de la variable social como estratégica para el desarrollo de los proyectos que emprendiera la empresa; la segunda fue la necesidad de incluir la variable social en el costo de todos los proyectos por desarrollar; y la tercera fue la conveniencia de enriquecer la gestión humana de la empresa, agregándole la gestión de los impactos en los grupos de interés externos a la empresa. Esta última enseñanza se materializó en diciembre del 2007, con la creación de la Gerencia de Gestión Humana y Responsabilidad Social, la misma que le fue encargada a Juan José Arrieta. Esta reciente decisión refleja la importancia que los altos directivos del Grupo le están dando al tema social en la planificación y ejecución de sus proyectos, tal como lo demuestra el comentario del gerente de esta nueva área estratégica¹⁰⁷: “Uno tiene que ejecutar los proyectos con conciencia de las variables sociales y, en concreto, de las expectativas que sobre ellos se forman los distintos grupos de interés de la zona de influencia. Si no aprendemos a ser eficientes en la gestión de la dimensión social, perderemos oportunidades de negocios”.

¹⁰⁵ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

¹⁰⁶ El proyecto denominado “Sedapal – Lote 7”, ejecutado por GyM entre el 2006 y el 2007, consistió en la construcción de 350 kilómetros de instalaciones de agua y alcantarillado para beneficio de 300 familias del distrito de Puente Piedra.

¹⁰⁷ Entrevista al Gerente Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Social, Juan José Arrieta, 30 de noviembre de 2007.

5.3.6 El medio ambiente

El Grupo Graña y Montero está convencido de la necesidad e importancia de liderar en el desempeño ambiental en todos los sectores en los que opere. Para ello, se ha comprometido a la mejora continua en el desempeño ambiental de todas sus actividades y de todos los productos y servicios que ofrezca. Asimismo, se ha comprometido a “liderar actividades de consultoría, ingeniería y gestión ambiental, incluyendo la especialización en actividades profesionales de conservación de la naturaleza”¹⁰⁸.

En 1998 el Grupo hizo explícito su compromiso con la conservación medioambiental al publicar su Política Ambiental. Esta política –que establece que todos los trabajadores son responsables de un desempeño individual y colectivo coherente con los objetivos medioambientales de la compañía– se hace viable mediante la aplicación de instrumentos de gestión ambiental compatibles con el desarrollo sostenible. El compromiso ambiental del Grupo está fundamentado en los siguientes principios básicos¹⁰⁹:

- Respeto del derecho de las personas a una vida saludable.
- Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, social y cultural.
- Uso racional de los recursos naturales.
- Reducción de residuos, emisiones y vertimientos.
- Privilegiar la prevención frente a la remediación.
- Aplicación de programas de mejora continua.

Con el propósito de asegurar una gestión ambientalmente saludable, Graña y Montero encarga a una consultora externa el monitoreo de las actividades de la empresa en todas las obras que emprende el grupo. Por otro lado, la empresa Ecotec (que pertenece a GMI), especializada en ingeniería de medio ambiente, es una muestra más del compromiso del Grupo con la conservación ambiental, manifestado en su política ambiental. Ecotec desarrolló en el 2004 un importante trabajo ambiental arqueológico para el proyecto Camisea¹¹⁰.

Graña y Montero cuenta con un sistema de gestión integrada de medio ambiente desarrollado según los lineamientos de la ISO 14001, sistema que es auditado por el BID y que permite comprobar su implementación efectiva y eficiente. Además, en el 2006 la empresa brindó capacitación sobre temas de prevención y de gestión ambiental a sus 8.000 trabajadores y reportó cero incidentes ambienta-

¹⁰⁸ *Memoria 2004* del Grupo Graña y Montero, p. 28.

¹⁰⁹ *Política Ambiental* publicada en la página web del Grupo. <<http://www.granaymontero.com.pe/responsabilidad.htm>>.

¹¹⁰ *Memoria 2004* del Grupo Graña y Montero.

les¹¹¹. Adicionalmente, en ese mismo año la empresa desarrolló nueve proyectos medioambientales, consistentes en charlas, campañas de sensibilización y donaciones, que beneficiaron a las provincias del interior del país, principalmente¹¹².

5.3.7 Relaciones con el Estado

A lo largo de la historia del Grupo Graña y Montero, el Estado ha sido un cliente intermitente; sin embargo, su importancia relativa dentro de la cartera de clientes del Grupo ha tenido altibajos. Se podría decir que durante los primeros años de vida de la empresa (1933-1949) se volvió un cliente estratégico debido a la realización de obras de infraestructura de gran envergadura en las que participó el Grupo, tanto de manera individual como asociada. Posteriormente, aunque la empresa continuó sirviendo al Estado, su importancia relativa disminuyó, debido principalmente al proceso de diversificación hacia otras industrias no vinculadas a la construcción, que emprendió el Grupo a mediados de la década de 1980.

Sin embargo, en los últimos años, el interés de la empresa por involucrarse en proyectos sociales ha hecho más visible la importancia estratégica del Estado como cliente. Así lo demuestra la participación de GyM en el proyecto Sedapal (2005) para la conexión de agua y desagüe de 30.000 viviendas en Puente Piedra. A partir de esta experiencia, que significó un reto difícil para GyM, la empresa ha sido invitada por otras instancias públicas para emprender obras de similar complejidad y relevancia social.

5.3.8 Relaciones con competidores y gremios

Además de ser muy respetado por la competencia, el Grupo mantiene en general buenas relaciones con sus competidores, aunque sus directivos admiten que “no siempre es fácil”. Es miembro de la Cámara Peruana de la Construcción, por medio de la cual introduce temas que interesan al gremio. “En esta industria todos se conocen finalmente, eso es interesante –comenta Mario Alvarado– y aunque nos movemos en distintas industrias, en la de la construcción es claro quién marca el estándar”¹¹³.

Debido a la naturaleza y envergadura de los proyectos de construcción para minería, en muchas ocasiones se requiere de asociados, es decir, de la participación conjunta y coordinada de más de un proveedor. Por ello la empresa se ve obligada a mantener buenas relaciones con sus competidores, ya que no es raro que más de un proyecto deba ser ejecutado en coordinación con un tercero, lo que demanda una compenetración con el socio-competidor a tiempo completo.

¹¹¹ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 51.

¹¹² *Ibid.*

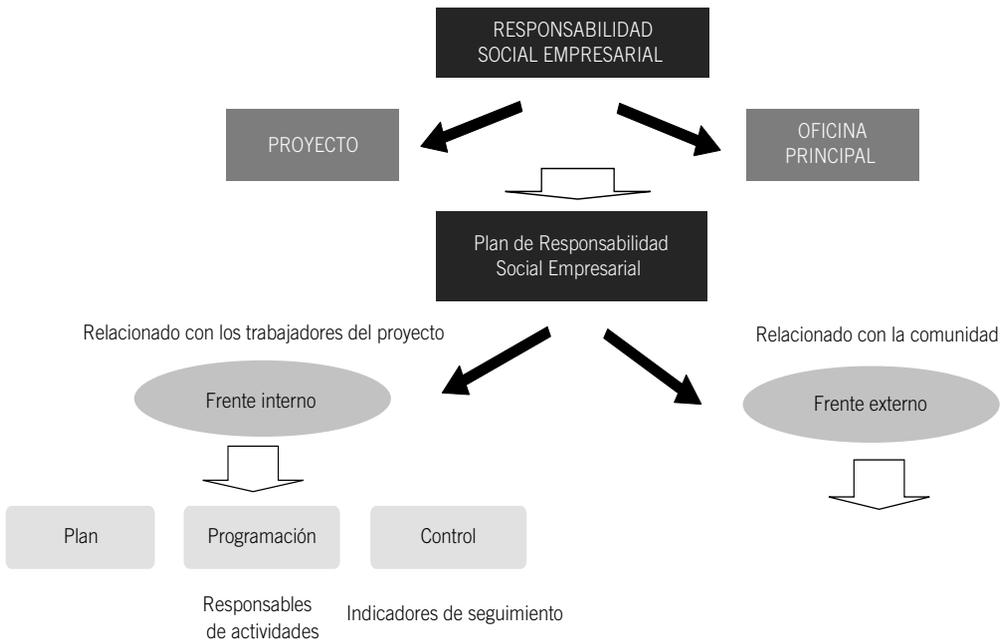
¹¹³ *Ibid.*

La responsabilidad social como proceso

La responsabilidad social es entendida por los altos directivos del Grupo como un proceso que se integra en todas sus operaciones de negocios. En el gráfico siguiente se ilustra el proceso de elaboración de un plan de responsabilidad social. La elaboración de un proyecto de ingeniería se inicia con una reunión llamada de “transferencia y arranque”, la misma que surge al recibirse la buena pro del proyecto. A esta reunión asisten el jefe del proyecto, el gerente de Recursos Humanos, el presupuestador, el jefe de administración de obras y un miembro del equipo de gestión social, y en ella se decide qué acciones sociales se ejecutarán, a los responsables de cada actividad, los recursos, los indicadores, los plazos y las metas. Posteriormente, el jefe del proyecto elabora el programa de responsabilidad social, que incluye el detalle de recursos necesarios para su puesta en marcha y que será coordinado con el cliente para su implementación. Una vez aprobado este programa, se elabora el “plan de compromisos” para el frente externo y para el interno. Este proceso se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 13

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN GRAÑA Y MONTERO



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de GyM, 2006.

El plan de responsabilidad social es la propuesta que la empresa hace al cliente sobre las iniciativas sociales que esta desarrollará, en el frente externo y en el frente interno, mientras dure la ejecución del proyecto a su cargo. Este plan incluye la identificación, la programación de la ejecución y el monitoreo de dichas acciones sociales. Estas acciones sociales deben, en conjunto, generar un beneficio trascendente para la comunidad, para el personal de la empresa y para la propia organización.

Para elaborar el plan de responsabilidad social de cada proyecto, la empresa cuenta con una *Guía para la selección y gestión de acciones sociales de responsabilidad social*, que tiene dos secciones. La primera sección ayudará al responsable del proyecto a identificar acciones sociales en el “frente externo” (dirigidas a la comunidad), y la segunda, le permitirá plantear acciones en el “frente interno” (vinculadas con la gestión del personal).

5.4 Comunicación y transparencia informativa

De acuerdo con los principios de la OCDE, un buen gobierno corporativo debe garantizar la divulgación oportuna, precisa, transparente y simultánea de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluidas la situación financiera, los resultados económicos, la titularidad y el gobierno de la empresa¹¹⁴. El acceso a la información debe permitirle al inversionista, actual o potencial, evaluar la eficacia de la gestión de la empresa y tomar decisiones económicas bien documentadas sobre la misma.

Con la finalidad de proteger la competitividad de las sociedades, se aplica el concepto de **materialidad**, que establece la cantidad mínima de información que las sociedades están obligadas a revelar. Se considera **información material** aquella que de omitirse o de entregarse de manera errónea “podría influir en las decisiones económicas adoptadas por los usuarios de la información”¹¹⁵.

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE establecen como información mínima por divulgar, la siguiente¹¹⁶:

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
2. Los objetivos de la sociedad: políticas sobre ética, medio ambiente y relaciones con los grupos de interés comunitarios.
3. La titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto.
4. La política de remuneraciones aplicada a los principales miembros del Consejo Directivo.

¹¹⁴ Principio V de la OCDE, 2004.

¹¹⁵ OCDE (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*, p. 50.

¹¹⁶ *Ibíd.*

5. Operaciones de partes vinculadas, particularmente cuando se trata de operaciones materiales.
6. Factores de riesgo previsibles.
7. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas que puedan afectar materialmente los resultados de la sociedad.
8. Estructuras y políticas de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

En general, la empresa cumple con difundir la información mínima que establecen las normas de buen gobierno corporativo para lograr una comunicación transparente con sus públicos de interés. Para ello utiliza su página web y, dentro de ella, la memoria anual principalmente. Así, por ejemplo, en la *Memoria 2006* se observa información sobre políticas de ética, medio ambiente y relaciones con los grupos de interés comunitarios. En cuanto a la tenencia de acciones, la empresa publica en su memoria anual los nombres de los accionistas que tienen una participación mayor a 5%, sean personas naturales o jurídicas.

Sobre la política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo Directivo, en la memoria anual del Grupo se declara que los miembros del Directorio reciben dietas por cada sesión –ya sea de directorio o de comité– en la que participan y eventualmente pueden recibir una dieta adicional –que es aprobada por la Junta General de Accionistas– en función de los resultados logrados por la empresa en el período en cuestión¹¹⁷. Estas modalidades, así como los criterios de bonificación del Directorio, están contempladas en el Reglamento Interno del Directorio, pero lo que no queda claro es cómo se calcula esta bonificación extraordinaria. En la práctica, es la Junta General de Accionistas la que aprueba el monto específico que se pagará a los directores por concepto de bonificación, sobre la base de la propuesta presentada por el Directorio; sin embargo, en la última Junta de Accionistas, realizada en el mes de marzo del 2008, a propuesta del Directorio se aprobó una fórmula de cálculo de la retribución variable, la cual se paga en función del logro de los objetivos cualitativos de la empresa.

Para identificar la adecuada cualificación, disponibilidad de tiempo para el cargo y los potenciales conflictos de interés que podrían afectar la capacidad de juicio de los miembros del Directorio, la empresa publica en su memoria anual la relación de los miembros del Directorio, su condición como tales (externo o interno, dependiente o independiente), sus calificaciones profesionales y la experiencia relevante para el cargo. Adicionalmente, publica la conformación de los comités del Directorio y un perfil resumido de sus principales ejecutivos. Por último, la empresa divulga las relaciones de parentesco, por afinidad o consanguinidad, que existen entre directores y miembros del *staff* de la compañía. Sobre este último punto, conviene mencionar que a la fecha existen cuatro relaciones de parentesco (una de afinidad y tres de consanguinidad) entre miembros del *staff*, directores y accionistas, lo que se reporta en la *Memoria 2006* del Grupo.

¹¹⁷ *Memoria anual 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 110.

Respecto de las operaciones de partes vinculadas, particularmente cuando se trata de operaciones materiales (entidades que controlan la sociedad o que están sometidas a un control común con esta; accionistas importantes, incluidos los miembros de sus respectivas familias; así como el personal directivo de alto nivel¹¹⁸), tanto los miembros del Directorio como los de la Gerencia están obligados a revelar cualquier interés material en transacciones que afecten a la empresa. El Reglamento del Directorio de Graña y Montero contempla que en el caso de “transacciones significativas” (aquellas superiores a US\$ 50.000) que realice cualquier funcionario –directivo o gerente– a nombre propio, por medio de una empresa o de un pariente hasta cuarto grado de consanguinidad o afinidad, estas deben ser revisadas por el Comité de Gestión Humana y de Responsabilidad Social, para verificar que se realicen en condiciones de mercado.

Graña y Montero, como cualquier empresa, está expuesta a riesgos que son propios de su actividad y del contexto en el que desarrolla sus negocios. Entre estos riesgos, los medioambientales y los financieros son los principales. Para protegerse de los riesgos medioambientales, la empresa cuenta con un sistema de gestión integrado de prevención de riesgos y medio ambiente desarrollado según los lineamientos de las normas OSHAS 18001 e ISO 14001, que son auditados anualmente por el BID. Además, publica en su memoria anual el número de incidentes ambientales y el índice de frecuencia de accidentes, así como el monto invertido en equipos y programas de prevención del trabajador frente a riesgos de trabajo y también frente a riesgos ambientales.

En cuanto a los riesgos financieros, estos incluyen las fluctuaciones en el tipo de cambio, las variaciones en las tasas de interés, los riesgos de crédito y los vinculados a la liquidez. La Gerencia de Administración y Finanzas de *la holding* es la responsable de la administración de estos riesgos de acuerdo con las políticas aprobadas por el Directorio. Según el informe de auditoría presentado por PricewaterhouseCoopers en el 2006¹¹⁹, esta gerencia identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en coordinación con las unidades operativas. Para ello, el Directorio aprueba lineamientos para la administración global de riesgos, así como políticas escritas que cubren las áreas específicas de riesgos antes mencionadas. En la *Memoria 2006* del Grupo se divulga el dictamen de los auditores, en el que se incluye como “Notas a los estados financieros consolidados” un informe detallado sobre los distintos riesgos a que están expuestas las actividades desarrolladas por el Grupo.

En lo concerniente a las cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas que puedan afectar materialmente los resultados de la sociedad, la empresa publica en su *Memoria anual 2006* los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional; la distribución del personal colaborador por edades, por sexo y por nivel jerárquico; y las estadísticas de formación; pero no publica las estadísticas sobre rotación del personal. Por otro lado, la empresa publica su política de prevención de riesgos –orientada a preservar la integridad de la salud física de sus trabajadores, sean de contratación directa o por subcontrata–, en la que expresa su compromiso con el estricto cumplimiento de los

¹¹⁸ OCDE (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*, p. 53.

¹¹⁹ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

estándares, normas y procedimientos relacionados a la prevención de riesgos y salud ocupacional establecidos. De otro lado, la empresa también publica en su memoria anual las actividades y los programas desarrollados en beneficio de los grupos comunitarios con los que se vincula.

Respecto de las estructuras y políticas de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación, la empresa cuenta con una serie de documentos que norman las prácticas de gobierno corporativo; las estructuras y políticas de gobierno de la Sociedad; el reparto del mando entre accionistas, directivos y miembros del Consejo; los procedimientos de las juntas de accionistas, entre otros procedimientos. Entre estos documentos están el Estatuto, el Reglamento de Junta de Accionistas, el Reglamento de Directorio, las Normas Internas de Conducta y la Carta de Ética. Todos estos documentos se encuentran en la página web de la empresa.

5.4.1 Divulgación de información contable y financiera

Los principios de buen gobierno corporativo establecen que la información contable y financiera deberá ser elaborada y divulgada de acuerdo con normas de alta calidad¹²⁰. En este sentido, conviene anotar que los estados financieros de Graña y Montero son auditados todos los años por una firma auditora independiente, que desde 1996 y hasta el 2006 inclusive fue PricewaterhouseCoopers. El informe de estos auditores sobre los estados financieros del 2006 del Grupo Graña y Montero, da fe de que estos presentan, de manera razonable, la situación financiera de la empresa al final de los años 2005 y 2006, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados¹²¹.

Los mecanismos establecidos para la contratación de los auditores externos están contemplados en el Reglamento General Interno del Directorio de la empresa. En dicho reglamento se establece que el Comité de Auditoría y Procesos propone al Directorio el nombramiento de los auditores externos, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la que los elige¹²². Adicionalmente, el artículo 18.5 de este reglamento establece la obligación de que el profesional auditor responsable del trabajo y los miembros del equipo de auditoría externa roten periódicamente según los criterios que determine el Directorio a propuesta del Comité de Auditoría y Procesos¹²³. Durante el período en que PricewaterhouseCoopers estuvo encargada de realizar la auditoría externa del Grupo, el equipo de profesionales responsables fue cambiado en dos oportunidades (la última, en el año 2002). Cabe mencionar que a partir del ejercicio 2007, después de realizar un concurso y a propuesta del Comité de Auditoría y Procesos, la Junta General de Accionistas eligió como auditores externos a la empresa KPMG en reemplazo de PricewaterhouseCoopers.

¹²⁰ OCDE (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*, p. 54.

¹²¹ Informe de PricewaterhouseCoopers, del 28 de febrero de 2007. *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

¹²² Reglamento General Interno del Directorio.

¹²³ *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, p. 85.

Adicionalmente, las normas de buen gobierno corporativo recomiendan que la labor de asesoría empresarial sea realizada por personas o empresas distintas a las que se encargan de la auditoría, y que en el caso de que los servicios coincidan en el mismo proveedor, los ingresos que este perciba por los servicios de asesoría que otorga, no representen ingresos significativos en comparación con los ingresos que le representan los servicios de auditoría externa. En el caso de PricewaterhouseCoopers, que desde el 2003 lleva a cabo la auditoría especializada sobre *covenants* bonos titulizados y en el 2005 brindó servicios de asesoría tributaria al Grupo, sus ingresos percibidos por concepto de asesoría tributaria representaron 27,6% del costo total pagado por los servicios de auditoría financiera brindados por la misma empresa en el mismo año.

5.4.2 Canales para divulgar la información

En cuanto a los medios a través de los cuales la sociedad se comunica con sus accionistas, el Reglamento de la Junta de Accionistas establece que el principal canal de comunicación es la Junta General de Accionistas. Adicionalmente, para facilitar la comunicación fluida con sus accionistas, la empresa cuenta con una página web y una Oficina de Atención al Accionista, a cargo de la Gerencia Legal Corporativa con sede en la misma compañía. Además, la empresa dispone de otros medios para divulgar información hacia sus públicos de interés, como son la memoria anual, los informes trimestrales y los “Hechos de importancia”, que se encuentran disponibles en la página web de la Conasev (artículo 6)¹²⁴.

5.4.3 Información reservada

Con el propósito de proteger la posición competitiva de la empresa y de no afectar el normal desarrollo de sus actividades, las normas de buen gobierno corporativo establecen que en caso de duda sobre el carácter confidencial o reservado de la información, la sociedad debe aplicar criterios claros, los mismos que deben ser establecidos por el Directorio y ratificados por la Junta General. Además, estos criterios deben ser incluidos en el Estatuto o reglamento interno de la sociedad¹²⁵.

El Reglamento del Directorio especifica taxativamente la información que no puede ser revelada por ser considerada de carácter confidencial. Sin embargo, en caso de duda se debe consultar al presidente o al director que esté nombrado para ello. Este reglamento, en su artículo 9A, establece que la Oficina de Atención al Accionista decidirá sobre el carácter confidencial de la información sobre la base de los lineamientos establecidos en el mencionado artículo, donde se especifica que se considera confidencial lo siguiente¹²⁶:

¹²⁴ Reglamento de la Junta de Accionistas.

¹²⁵ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Julio. p. 17.

¹²⁶ El artículo 9A fue incorporado al Reglamento del Directorio de Graña y Montero el 23 de marzo de 2006.

- Información relacionada con los clientes y/o proveedores de las empresas del Grupo Económico, que afecte su confidencialidad.
- Términos de las propuestas y ofertas a potenciales clientes.
- Información proporcionada al Directorio, con excepción de aquella que se revele como hecho de importancia y/o se presente a Conasev.
- Información personal de los trabajadores de las empresas del Grupo Económico, incluyendo remuneraciones de los mismos.
- Presupuestos y proyecciones financieras.
- Detalles sobre la estrategia de negocios de las empresas del Grupo Económico.
- Relación de accionistas de las empresas del Grupo Económico con menos de 0,5% del capital social, para el caso de las empresas listadas, y menos de 5% del capital social para las empresas no listadas.

Por otro lado, y también para proteger los intereses de la sociedad, la empresa ha previsto en sus Normas Internas de Conducta el criterio para calificar un hecho, acto, decisión, acuerdo o negociación, con el carácter de “información reservada”. Se considera información reservada “cuando su divulgación prematura pueda causarle perjuicio [a la empresa]”. Asimismo, especifica que para aprobar la condición de información reservada se requerirá que la solicitud sea aprobada con el voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros del Directorio. Además, se requiere comunicar este hecho a la Conasev justificando la decisión.

5.4.4 Hechos de importancia

De acuerdo con el Reglamento Interno de Conducta del Grupo, se consideran “hechos de importancia” los actos, hechos, decisiones y acuerdos que puedan afectar a la empresa y sus negocios, así como a sus subsidiarias, particularmente en relación con el efecto que produzcan al consolidarse en Graña y Montero. Asimismo, es un hecho de importancia cualquier información que afecte en forma directa o pueda afectar significativamente en la determinación del precio, oferta o negociación de valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores (RPMV), y en general cualquier información necesaria para que los inversionistas puedan formarse opinión acerca del riesgo implícito de la empresa, su situación financiera y sus resultados de operación, así como de los valores emitidos.

En el referido reglamento se especifican las circunstancias que se consideran hechos de importancia (artículo 6.2) y se establecen pautas claras para identificar estos hechos, de modo que se puedan comunicar inmediatamente al representante bursátil (artículo 6.3). Cuando una información califica

como “hecho de importancia”, la empresa está obligada a hacerlo público, para lo cual lo publica en su página web y al mismo tiempo lo reporta a la Conasev.

Además de la página web y de los envíos a la Conasev, la empresa dispone de otros medios de comunicación para llegar a sus públicos de interés, como boletines, correo electrónico y una red interna llamada “Somos GyM”. Cuando se trata de información importante para los miembros de la empresa –como cuando se crea una nueva gerencia o se promociona a un trabajador–, entonces es el presidente mismo, o el Gerente General Corporativo, el que envía la comunicación a todos los empleados, mediante el correo electrónico.

5.5 El Directorio

Según los principios de la OCDE¹²⁷, un buen gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Directorio y la responsabilidad frente a la empresa y sus accionistas. En el caso de Graña y Montero, el Directorio, junto con la Gerencia, están a cargo de la administración de la Sociedad (artículo 46 del Estatuto).

El Reglamento General Interno del Directorio, modificado y aprobado por última vez en Junta General de Accionistas de 23 de marzo de 2006, recoge los principios propuestos por la OCDE y se inspira en tres conceptos que sustentan las prácticas de buen gobierno corporativo: la necesidad de fomentar la transparencia en las actuaciones de los órganos de gobierno de la Sociedad y en todas sus relaciones, especialmente con sus propios accionistas; la necesidad de impulsar una gestión empresarial eficaz; y la necesidad de potenciar la posibilidad de exigir cuentas sobre las responsabilidades asignadas a la alta dirección y de rendir cuenta de las responsabilidades del propio Directorio ante los accionistas¹²⁸.

5.5.1 El funcionamiento del Directorio

Las funciones del Directorio de Graña y Montero están establecidas en el Reglamento General Interno del Directorio y son recogidas en el Estatuto¹²⁹. De acuerdo con este reglamento, el Directorio es el máximo órgano de decisión de la Sociedad y su misión principal es impulsar el gobierno de la misma (artículo 61). La política del Directorio es delegar la gestión ordinaria de la Sociedad en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección y concentrar su actividad en la función general de supervisión (artículo 62). En el reglamento mencionado se establecen las facultades que no pueden ser delegadas por el Directorio, la información mínima con la que debe contar en cada sesión así como las funciones que competen a este órgano, las cuales se presentan en el anexo 5.

¹²⁷ Principio IV de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004.

¹²⁸ Reglamento General Interno del Directorio, aprobado en sesión de Directorio de 31.03.05, modificado y aprobado nuevamente en sesión de Directorio de 23 de marzo de 2006, y aprobado por última vez en Junta General de Accionistas de 23 de marzo de 2006.

¹²⁹ *Ibíd.*

En cuanto al funcionamiento del Directorio, el mismo Reglamento General Interno del Directorio establece los principios de actuación, especifica los aspectos de la convocatoria y lugar de celebración; y sobre la constitución, representación y adopción de acuerdos. El manejo de la agenda de las reuniones de Directorio en la empresa está bien definido, pues existe una rutina para convocar y para la incorporación de los temas de agenda. Los temas por tratar en cada sesión se especifican uno por uno –no hay temas “varios” o “generales”– y las decisiones se toman por consenso. Aunque se llevan actas sobre los acuerdos tomados en cada sesión, no se registran las opiniones individualizadas, salvo que algún director así lo pida. Como mecanismo de seguimiento de los acuerdos tomados por el Directorio se tiene el informe que presenta el Gerente General en cada sesión de Directorio sobre los acuerdos de ejecución tomados en la sesión precedente.

La dedicación de los miembros del Directorio de la *holding* es relativamente baja, considerando que este se reúne cinco veces al año (cuatro reuniones trimestrales y una más en marzo), que cada sesión dura entre cuatro y cinco horas y que los directores reciben la información el día anterior a la junta. En el caso de las subsidiarias, la participación de los miembros de los directorios es mayor, ya que se reúnen cada mes. Conviene destacar que durante el 2006 el 100% de los directores titulares de la *holding* asistieron a las seis sesiones convocadas.

Merece un comentario especial la reciente decisión adoptada por la empresa de adelantar la entrega de los documentos a tres días antes de la sesión, lo que ha cumplido durante el 2008 tanto en la *holding* como en sus subsidiarias. Esta decisión sigue la recomendación de un consultor experto de la CAF y tiene por objeto que la información correspondiente a la agenda de las reuniones de Directorio llegue con tiempo suficiente para que los directores tomen decisiones adecuadamente informadas. No obstante, los ejecutivos de Graña y Montero no creen que este cambio –adelantar la entrega de documentos y la agenda a tres días antes de la sesión– vaya a mejorar las cosas, ya que, como comenta la Gerenta Legal Corporativa, “por experiencia sabemos que los directores leen la información camino al Directorio y no leen antes porque nunca hay tiempo; o sucede que algunos se centran en un punto específico que resulta ser irrelevante y se distraen de los temas de fondo”¹³⁰. Además –agrega Drago– resulta complicado administrativamente hacer este adelanto, ya que para que se celebre una junta de Directorio de la *holding*, tienen que realizarse previamente una serie de predirectorios en cada una de las varias divisiones que tiene cada subsidiaria, y solo cuando terminan estos predirectorios, las subsidiarias pueden consolidar la información que irá al Directorio de la *holding*.

5.5.2 Conformación y renovación del Directorio

Para los directivos, un avance importante en materia de gobierno corporativo ha sido la definición de los tipos de directores y el cambio en la composición del Directorio. Los directores pueden ser internos o externos, y estos últimos pueden ser independientes o no independientes. Según el Reglamento General Interno del Directorio, los directores independientes son aquellos seleccionados

¹³⁰ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma.

En cuanto al número ideal de miembros que debería tener un Directorio y la condición de los mismos –internos/externos, dependientes/independientes– las normas de buen gobierno corporativo indican que la composición del Directorio debe “asegurar la pluralidad de opiniones al interior del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas”¹³¹. En el 2006, la empresa incorporó a un nuevo director externo independiente, elevando a nueve el número total de directores, de los cuales cuatro son directores internos (tienen vinculación con la empresa como ejecutivos), dos son externos dependientes (tienen algún interés en la empresa) y tres son externos independientes (no poseen acciones de la empresa ni tienen vinculación comercial con la misma), como se muestra en el cuadro 11. Con esta decisión, la empresa desea evitar juicios parcializados de directores en caso de que se presentaran conflictos de interés.

Cuadro 11

DIRECTORES POR CATEGORÍAS Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA

Nombre del director	Relación con la empresa	Categoría de director
José Graña Miró Quesada	Presidente del Directorio	Interno
Carlos Montero Graña	Vicepresidente del Directorio	Interno
Roberto Abusada Salah		Externo independiente
Augusto Baertl Montori		Externo independiente
José Chlimper Ackerman		Externo independiente
Jean-Louis Dupoirieux	Representante accionista mayoritario	Externo dependiente
Teodoro Harmsen Gómez de la T.		Externo dependiente
Mario Alvarado Pflucker	Gerente General Corporativo	Interno
Hernando Graña Acuña	Vicepresidente Ejecutivo de GyM	Interno

Elaboración: propia.

En cuanto a los requisitos para ser director, el artículo 21 del Reglamento del Directorio de la empresa establece requisitos adicionales a los referidos en la Ley General de Sociedades tanto para ser director no independiente como para el caso de los directores independientes. Los requisitos para ser designado director de Graña y Montero son los siguientes:

- Calificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.

¹³¹ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas*. Julio.

- La edad debe estar acorde con el objetivo de edad media del Directorio, entre 55 y 65 años.
- No debe desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o en sociedades que ostenten una posición de dominio o control.
- No pertenecer simultáneamente a cinco directorios (excepto los que forman parte del Grupo Graña y Montero).
- No desempeñar cargos en entidades que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la sociedad, si con ello se pudiera suscitar un conflicto de intereses.
- No estar incurso en procedimiento judicial que pueda poner en peligro la reputación de la sociedad, a juicio del Directorio.

Para poder ser director independiente de Graña y Montero, además de cumplir con los requisitos anteriormente mencionados, el mismo artículo 21 contempla los siguientes requisitos adicionales:

- No tener o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual y de carácter significativo con la Sociedad o sus directivos.
- No podrán haber sido administradores de la sociedad o formado parte de la alta gerencia del Grupo en los últimos cinco años.
- No ser miembro del directorio de otra entidad que tenga miembros externos no independientes en el Directorio de la Sociedad.
- No tener relaciones de parentesco próximo con los directores internos o ejecutivos, directores externos no independientes o la alta dirección de la Sociedad.
- Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas con relación a su independencia.

Con el propósito de facilitar el funcionamiento del Directorio y el cumplimiento de sus funciones, el Reglamento General Interno del Directorio de la empresa establece en su artículo 5.7 que las propuestas de nombramiento o reelección de directores que formule el Directorio recaerán en personas de reconocido prestigio, que posean la experiencia y los conocimientos profesionales adecuados para el ejercicio de sus funciones y que asuman un compromiso de dedicación suficiente para el desempeño de las tareas de aquel. Los perfiles de los directores actuales de Graña y Montero –que

se publican en la memoria anual del Grupo—revelan las credenciales apropiadas de este equipo de profesionales elegido por su prestigio y calidad profesional (en el anexo 6 se muestran los perfiles de los miembros del directorio a diciembre del 2007).

Desde diciembre del 2007, la empresa cuenta con una política de inducción de nuevos directores, que estipula el proceso por seguir cada vez que se incorpora un nuevo director. Esta política, que ha sido una iniciativa promovida por el presidente del Grupo, establece que en la primera sesión a la que el nuevo director asista —o en una reunión previa—, el presidente del Directorio le hará una presentación general del Grupo Económico. Adicionalmente, se le hará entrega de las políticas de la compañía, la última memoria anual, los estados financieros auditados del año precedente, el Reglamento del Directorio y de la Junta de Accionistas y cualquier otra documentación que se considere relevante para el cabal conocimiento del grupo económico¹³².

Para renovar a sus directores, la empresa emplea el criterio de la edad promedio del Directorio, la misma que no debe pasar de 65 años. Actualmente, la edad promedio del Directorio de Graña y Montero es de 61,6 años.

Los miembros del Directorio son elegidos por la Junta General de Accionistas a propuesta del Directorio por un período de tres años renovable sin restricciones, es decir, indefinidamente. La permanencia en los cargos directivos es muy larga, como comenta Claudia Drago —“llevamos muchos años con las mismas cabezas”—, lo que, según refiere, se debe a la calidad profesional de sus representantes, que son elegidos por su capacidad moral y por la excelente trayectoria demostrada a lo largo de su vida profesional.

Si bien se reconoce que la larga permanencia de los directores en sus cargos ha dado continuidad a la estrategia corporativa del Grupo, ha facilitado la toma de decisiones por consenso, así como la implementación exitosa de las decisiones de largo plazo, también es cierto que esta misma continuidad favoreció prácticas de gestión poco formalizadas y los procesos indocumentados que no permitían identificar claramente los criterios-guía para la toma de decisiones futuras. Actualmente la empresa se encuentra trabajando en la documentación y mejora de los procesos.

Con el propósito de que la mejora que significó la incorporación de más directores externos independientes no se quedara solo a nivel de la *holding*, se decidió reestructurar también los directorios de las empresas subsidiarias, para lo cual se destacó a un director externo de la *holding* en cada una de las subsidiarias. De este modo “se ha logrado que cada uno de los directores de la *holding* esté familiarizado con un negocio del Grupo en particular. Así, cuando la información sube consolidada de las subsidiarias a la *holding*, se tiene a un director que puede validar esa información porque conoce el contexto de donde proviene¹³³.”

¹³² De la *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero.

¹³³ Entrevista a Claudia Drago, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

Estos cambios han significado un proceso que ha llevado a la profesionalización de los directorios de toda la empresa. Sobre este punto, opina Claudia Drago: “ahora hay una agenda formal, se prepara la carpeta del Directorio, se la entrega con la debida anticipación, se convoca formalmente a la junta, se hacen las actas a tiempo, se circulan para su revisión, se reciben comentarios y se incorporan mejoras [...]”¹³⁴.

5.5.3 Los comités del Directorio

El Directorio de Graña y Montero tiene tres comités –cada uno integrado por tres directores– a los que se les han delegado funciones específicas. Hasta noviembre del 2007 estos tres comités eran: Auditoría y Procesos, Inversiones y Riesgos, y Recursos Humanos y Remuneraciones. En noviembre del 2007, en sintonía con la política de responsabilidad social publicada por el Grupo, el Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones se convirtió en el Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial. Este nuevo comité absorbió las funciones del antiguo y se le agregaron nuevas funciones: velar por el cumplimiento de la política de responsabilidad social del Grupo; dictar políticas, directivas y/o instrucciones en materia de responsabilidad social que considere convenientes; y supervisar la gestión de responsabilidad social del Grupo e informar sobre ello al Directorio.

De acuerdo con las normas de buen gobierno corporativo, los organismos que se pueda crear dentro del Directorio (comités especiales) como mecanismos de apoyo, deberían estar compuestos preferentemente por directores independientes, con el objeto de que se tomen decisiones imparciales en asuntos en los que puedan surgir conflictos de interés. En el caso de los tres comités creados por Graña y Montero, como se observa en el siguiente cuadro, a la fecha el Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social cuenta con tres directores externos independientes, mientras que el de Inversiones y Riesgos no tiene un director de esta categoría.

Cuadro 12

CATEGORÍAS DE DIRECTORES DE LOS COMITÉS DEL DIRECTORIO

Tipo de director	Comité	Auditoría y Procesos	Gestión Humana y Responsabilidad Social	Inversiones y Riesgos
Interno		0	0	1
Externo dependiente		1	0	1

Fuente: información proporcionada por la empresa.
Elaboración: propia.

La empresa ha creado el “comité” como una figura operativa para evaluar determinados aspectos puntuales de la gestión estratégica. El “comité” es un órgano formal cuyos miembros son delegados

¹³⁴ *Ibid.*

por el Directorio, pero requiere de una instancia ejecutiva para llevar a cabo las directivas planteadas por esta. Esta instancia ejecutiva es la “comisión”, que es la responsable de la coordinación del Grupo y está integrada por los cuatro directores internos y por los seis gerentes generales de las empresas que conforman el Grupo. Su función es hacer operativos, de manera homogénea, los lineamientos establecidos por el Directorio. Según esta estructura, las decisiones que se toman en las instancias superiores de dirección tienen las mismas directrices y los mismos objetivos que deben ser asimilados y aplicados por las instancias ejecutoras en todas las unidades de negocio. Así, las decisiones que se toman en el nivel de los comités comprometen a las instancias más altas de poder en la empresa.

Con el propósito de lograr una gestión coordinada de todas las empresas autónomas del Grupo, y de diseminar el conocimiento entre ellas, el Gerente General Corporativo se ha planteado el reto de extender el modelo de los comités a todas las subsidiarias. Sobre este punto, Mario Alvarado comenta: “Ya tenemos un Directorio en el tema de formación, de conocimiento, pero hay un tema de organización, porque tenemos que ver cómo juntamos dos áreas. Pero independientemente de eso, la idea es que haya un responsable en cada empresa que esté convencido, y de ese modo asegurarnos de que el conocimiento se esparza y llegue a todo el resto”¹³⁵.

5.5.4 Presentación de informes y sistemas de control

De acuerdo con las normas de buen gobierno corporativo de la OCDE, corresponde al Directorio garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes y de monitoreo, así como velar por una apropiada supervisión de parte de la alta dirección.

El Reglamento General Interno del Directorio de Graña y Montero contempla en su “Preámbulo” que el Directorio puede delegar de manera específica algunas de sus funciones y de manera excepcional también la decisión de determinados asuntos, a los comités del Directorio. Con esta facultad, el Directorio creó el Comité de Auditoría y Procesos para velar por que los procedimientos de auditoría interna y los procesos internos de control sean adecuados; para que la selección del auditor externo y del auditor interno se realice con criterios objetivos; y, en general, para que la información de la Sociedad sea correcta y responda al principio de transparencia. El Reglamento General Interno del Directorio de la empresa contempla que el auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar una relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Además, debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia. Para garantizar la independencia del auditor interno, este es elegido por el Directorio y reporta al Comité de Auditoría y Procesos, de modo que tanto su cargo como su remuneración no dependen de la Gerencia General sino del comité del Directorio.

El Comité de Auditoría y Procesos está conformado mayoritariamente por directores externos (dos de tres) –uno dependiente y el otro independiente–, que no son sometidos a evaluación por la empresa.

¹³⁵ Entrevista a Mario Alvarado, Gerente General Corporativo de Graña y Montero, 14 de agosto de 2007.

Estos auditores son los que analizan los planes de auditoría externa y el plan de auditoría interno, la auditoría interna legal y las cuentas. “Con ello se hace más transparente la gestión hacia terceros, ya que antes no lo teníamos”, opina Drago. Asimismo, con el propósito de proteger los derechos de la Sociedad y de sus accionistas, principalmente minoritarios, este mismo comité se encarga de supervisar las operaciones entre empresas vinculadas y aquellas realizadas entre empresas del mismo Grupo que superen el millón de dólares.

Cabe señalar que la auditoría externa de la empresa fue realizada por espacio de diez años –1996 a 2006– por la firma PricewaterhouseCoopers, y que esta firma brindó también asesoría especializada en el 2005. Con el propósito de promover la transparencia en la presentación de informes y en los sistemas de control, Graña y Montero renovó el equipo de auditores de PricewaterhouseCoopers en dos oportunidades durante dicho período. En el 2007, el Grupo decidió cambiar a esta firma auditora por KPMG.

5.5.5 Remuneración y evaluación de los miembros del Directorio

Las normas de buen gobierno corporativo proponen que la forma de remuneración de los miembros del Directorio debe estar en correspondencia con su contribución a los resultados de la empresa. En el caso de Graña y Montero, la remuneración al Directorio consiste en una dieta fija a cada miembro por cada sesión de Directorio a la que asista. Esta dieta es aprobada por la Junta de Accionistas cada año. Adicionalmente, y si hay utilidades a fin de año, se propone duplicar la dieta fija del director. Cabe aclarar que este adicional no se calcula proporcionalmente a las utilidades del período sino simplemente se otorga como un bono fijo que históricamente ha sido fijado en una cantidad igual a la recibida por cada Director durante todo el año. La Gerenta Legal Corporativa explicó que en el año 2008 se aprobó una nueva fórmula de cálculo del bono sobre la base del cumplimiento de los objetivos cualitativos de la empresa, la que será de aplicación para el cálculo del variable que se pagará en el 2009.

Con el propósito de mejorar el desempeño del Directorio, desde el 2006 se ha puesto en marcha un proceso de evaluación. En realidad es un proceso de autoevaluación que tiene por objetivo medir el desempeño del Directorio como órgano colegiado, por un lado, y de los directores como miembros individuales, por otro. La evaluación del órgano colegiado se trabaja en conjunto con todos los miembros del Directorio, mientras que la evaluación de cada uno de los directores es anónima, y sus resultados son enviados en sobre cerrado a la Gerenta Legal Corporativa, quien los analiza junto con el presidente del Directorio, y es este, finalmente, quien a partir de estas opiniones propone cambios para mejorar. Las evaluaciones del presidente del Directorio y del Gerente General se hacen sin las presencias respectivas. “El propósito de las evaluaciones individuales no es humillar con las críticas, sino mejorar la actuación del director”, aclaró Claudia Drago.

5.6 La Gerencia

La máxima autoridad a nivel gerencial del Grupo es el Gerente General Corporativo, del que dependen las seis gerencias generales correspondientes a las seis unidades estratégicas de negocios del Grupo. El cargo de Gerente General Corporativo corresponde, desde 1998, al ingeniero Mario Alvarado. Los cargos ocupados por los seis gerentes generales, así como las relaciones de dependencia entre las distintas unidades de gestión de la empresa, se muestran en el organigrama del Grupo en el anexo 7.

De acuerdo con los principios de buen gobierno, las funciones y responsabilidades del Gerente General, al igual que las del presidente del Directorio y del vicepresidente del mismo, deben estar claramente definidas en el Estatuto o reglamento interno de la compañía para evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos¹³⁶. En el caso de Graña y Montero, las funciones, responsabilidades y atribuciones del presidente están contenidas en el Estatuto de la compañía y en el Reglamento del Directorio. Las del vicepresidente están contenidas en el Reglamento del Directorio, mientras que las del Gerente General Corporativo lo están en el Estatuto y en el Reglamento del Directorio. En el caso del Vicepresidente Ejecutivo de GyM no están claras sus funciones ni sus atribuciones, ya que reporta al Gerente General de esta subsidiaria pero depende jerárquicamente del presidente del Directorio. En el caso de los gerentes generales de las subsidiarias tampoco se ha encontrado, ni en el Estatuto ni en los reglamentos internos, la definición de sus funciones y responsabilidades.

El Gerente General es nombrado por el Directorio a propuesta de su presidente, según lo estipula el Reglamento General Interno del Directorio. Este reglamento establece, en su artículo 39, que es responsabilidad del Gerente General la implementación de la estrategia del Directorio, así como los resultados económicos de la compañía, para lo cual deberá mantener un adecuado sistema de planeamiento, control e información para el Directorio.

En cuanto a los criterios para remunerar a la plana gerencial, las normas de buen gobierno recomiendan que al menos parte de la retribución de los altos ejecutivos esté ligada a los resultados obtenidos, de modo que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas¹³⁷. En el caso de Graña y Montero es el Directorio el que decide los niveles de remuneración que se asignan a los ejecutivos sobre la base de un *Manual de políticas salariales y beneficios para ejecutivos del Grupo*. Las remuneraciones tienen un componente fijo y otro variable. El variable se determina en función del cumplimiento de los objetivos y de la fórmula establecida en el referido manual.

Con el propósito de garantizar el alineamiento de las seis unidades de negocio de la *holding* con la estrategia corporativa, existe la Comisión Ejecutiva, que es la responsable de la coordinación de todas

¹³⁶ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*. Julio.

¹³⁷ *Ibíd.*

las empresas del Grupo. Esta comisión está integrada por los cuatro directores ejecutivos (incluyendo al presidente y al vicepresidente de la compañía) y por los seis gerentes generales de las empresas del Grupo, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 13

COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Miembros	Cargo
José Graña Miró Quesada	Presidente y director
Carlos Montero Graña	Vicepresidente y director
Hernando Graña Acuña	Director
Mario Alvarado Pflucker	Director Gerente
Juan Manuel Lámbarri Hierro	Gerente General GyM
Francisco Dulanto Swayne	Gerente General GMP
Jaime Dasso Botto	Gerente General GMD
Walter Silva Santisteban Requejo	Gerente General GMI
Jaime Targarona Arata	Gerente General Concar
Antonio Rodríguez Canales	Gerente General Larcomar

Elaboración: propia.

La Comisión Ejecutiva se reúne periódicamente para tratar temas “macro” que son de importancia para todo el Grupo, como la revisión del presupuesto de todas las empresas, la revisión de sus objetivos y también temas puntuales pero que involucran a todo el Grupo. Si bien las decisiones finales se toman formalmente en el Directorio, la verdadera instancia de decisión está aquí, explica Drago, ya que es en este Comité donde se gesta la idea y la propuesta, y se discute y analiza para luego llevarla al Directorio, donde es finalmente aprobada. Nuevamente, la estrategia del Grupo se sustenta en la cultura corporativa y en la confianza que están en la base de su fortaleza. En las reuniones mensuales se reportan los avances de cada comisión –comenta Drago– “y esto repercute en un entusiasmo por los resultados, la imitación de los aspectos positivos y el planeamiento conjunto de los próximos pasos”. En un inicio y hasta la participación del Grupo en el Programa de Gobierno Corporativo de la CAF, no existía documento alguno que oficializara la existencia de esta comisión. Sobre esta comisión, comenta Drago: “Era una buena práctica pero no era transparente ya que nuestros accionistas no sabían de su existencia, ni siquiera el propio Directorio lo conocía [...] Entonces decidimos incorporar este órgano en el Reglamento del Directorio y lo formalizamos. Actualmente las reuniones de la comisión llevan actas, se documentan, y las decisiones que salen de allí son llevadas por cada gerente general a su propio Directorio para discusión y aprobación.

Los altos cargos directivos del Grupo son asignados por méritos personales, según refiere la Gerenta Legal Corporativa. En su opinión, no obstante el origen familiar de la empresa, cualquier trabajador

capaz y responsable puede llegar a ocupar puestos directivos de gran responsabilidad, como lo demuestra el perfil de los ejecutivos que dirigen la empresa y las oportunidades de ascenso que brinda esta empresa a sus colaboradores. En el anexo 8 se muestra el perfil de los miembros de la alta gerencia de Graña y Montero.

Actualmente la empresa cuenta con colaboradores vinculados a los descendientes de los fundadores, como es el caso del presidente y del vicepresidente del Directorio, y del vicepresidente de GyM. Pero, en opinión de la Gerenta Legal Corporativa, las credenciales profesionales y personales de estos ejecutivos los han calificado para ejercer adecuadamente los cargos que han asumido.

6. CONCLUSIONES

Cada día se hacen más evidentes los beneficios que traen, para las empresas y para el país en general, las buenas prácticas de gobierno corporativo. Un buen gobierno corporativo atrae capitales de largo plazo, contribuye a aumentar la confianza de los inversores nacionales, reduce el coste de capital, asegura el buen funcionamiento de los mercados financieros, atrae fuentes de financiamiento más estables y genera la confianza necesaria para el funcionamiento correcto de una economía de mercado¹³⁸. Todos estos beneficios reducen el coste de capital y llevan a que las empresas utilicen sus recursos de manera más eficiente, potenciando así su crecimiento. En suma, el buen gobierno corporativo aumenta el valor, la imagen de solidez y la eficiencia operativa de las empresas, todo lo cual impacta en el desarrollo económico y en el bienestar de la sociedad¹³⁹.

En esta investigación se ha hecho evidente la importancia que el Grupo Graña y Montero le ha dado al buen gobierno corporativo. La historia de éxito de esta compañía, líder en todos los sectores en los que ha emprendido negocios, ha mostrado que la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo es parte inseparable de una estrategia que lleva a excelentes resultados económicos y a la sostenibilidad de largo plazo. Estos resultados están cimentados en una filosofía basada en cuatro principios que son los pilares de su estrategia corporativa: calidad, eficiencia, seriedad y cumplimiento.

Como líder de la industria, Graña y Montero supo adaptar su estrategia a la globalización y a los cambios en el entorno, logrando así diversificarse y pasar de ser una empresa constructora casi familiar a una *holding* que alberga un conglomerado de quince empresas dirigidas profesionalmente y cimentadas en fuertes valores. La estrategia del Grupo, basada en la diversificación de sus negocios, la decisión de mantener activos acordes a los niveles de actividad, los esfuerzos por obtener una mayor eficiencia, así como el redimensionamiento de su estructura a los nuevos volúmenes de operación, le permitieron enfrentar momentos difíciles que no pudieron superar muchos de sus

¹³⁸ OCDE (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. Versión revisada, p. 11-4.

¹³⁹ Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*. Julio. p. 7.

competidores, que tuvieron que salir del mercado¹⁴⁰. Contribuyeron a estos resultados la gestión del conocimiento –como el nuevo pilar en el que descansará la ventaja competitiva del Grupo en el futuro– y la incorporación de la responsabilidad social como parte inherente de su filosofía de negocios y de su práctica empresarial.

El liderazgo del Grupo, ejercido desde el ápice estratégico y compartido por los ejecutivos de la *holding* y de cada una de sus subsidiarias, se sustenta en su capacidad de aprendizaje y de adaptación a los cambios que ha impuesto la globalización de los mercados. Es esta capacidad de adaptación y de aprendizaje lo que le ha permitido al Grupo estar siempre a la vanguardia en los sectores en que participa, y, en consecuencia, ha sido esta empresa la que ha marcado la pauta y establecido los estándares de la industria.

Asimismo, la acertada diversificación con visión de largo plazo en negocios con comportamientos cíclicos distintos, aunque siempre vinculados a la ingeniería, que es donde se concentra su conocimiento y de donde emana su ventaja competitiva, le facilitó flujos de actividad constante que repercutieron en una saludable situación financiera. Por otro lado, la capacidad técnica de sus profesionales, la eficiencia operativa de sus procesos, y los altos estándares de calidad de las obras ejecutadas, protegieron al grupo en las épocas de crisis y le facilitaron la expansión hacia los mercados internacionales.

El tema de gobierno corporativo se incorpora a la estrategia del Grupo como resultado de dos tipos de presiones: una externa, proveniente de las exigencias de los mercados extranjeros internacionales; y otra interna, resultado de su filosofía de negocios basada en sólidos principios y valores. Pero fue a partir de su participación en un proyecto piloto promovido por la CAF, en el 2004, que el Grupo emprendió un programa serio de avances y mejoras notables en sus prácticas de gobierno corporativo: se elaboraron los reglamentos del Directorio y de la Junta General de Accionistas, se modificó el Estatuto, se definieron las categorías de directores, se crearon la Oficina de Atención al Accionista y los comités dentro del Directorio, se formalizaron órganos ejecutivos, se mejoraron los medios de comunicación con los grupos de interés así como los procedimientos para las convocatorias y el funcionamiento de las juntas y de los directorios, y se empezó a documentar los procesos informales de toma de decisiones, entre otros cambios.

En cuanto a sus relaciones con los grupos de interés, la empresa destaca en el “frente interno” y en particular en las iniciativas desarrolladas en beneficio de sus colaboradores, quienes son claramente su principal grupo de interés. En el “frente externo” ha avanzado significativamente en el tema medioambiental gracias a su fuerte adhesión al principio de calidad y mejora continua, a su sentido de responsabilidad social y, en parte, también a las presiones de sus clientes, principalmente de la industria minera y petrolera.

¹⁴⁰ Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2006). *Informe de clasificación 2006*. <<http://www.equilibrium.com.pe/GyM>>.

Como resultado de estas mejoras, la empresa ha obtenido reconocimientos públicos y ha sido solicitada tanto en el Perú como en el extranjero para compartir con otras instituciones sus experiencias en las prácticas de buen gobierno corporativo.

Graña y Montero ha ido incorporando progresivamente la responsabilidad social en la gestión de sus negocios, motivada en parte por su filosofía corporativa cimentada en la búsqueda de la calidad y la valoración de la gente, y fortalecida por las demandas del mercado por un óptimo desempeño social. La empresa es consciente de que esta presión se traduce en una mayor exigencia y sofisticación de las buenas prácticas internas en todos los campos de relación con los *stakeholders* y que sus propios clientes son también conscientes de ello, al punto de que esto influye en sus decisiones de contratación. Por ello, la responsabilidad social se convierte en un tema de competitividad pues determina la búsqueda de la superación de las expectativas no solamente de sus clientes, sino también de sus accionistas, de sus empleados y de la comunidad en general.

El origen familiar de esta empresa, que implementó un modelo de gestión de calidad basado fuertemente en las relaciones de confianza, ha funcionado con éxito. Luego de casi 75 años de existencia, cuando la tercera generación descendiente de los fundadores está por retirarse, la empresa se ve en la necesidad de documentar su modelo de gestión, lo cual pasa por continuar con la estandarización de procesos, con la formalización de procedimientos, y con el establecimiento de pautas, normas, reglamentos y políticas que guíen de manera coherente la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Asimismo, la empresa enfrenta el reto de identificar indicadores de gestión que muestren que la responsabilidad social y las normas de buen gobierno corporativo que la acompañan son inseparables de un modelo de negocios exitoso.

DOCUMENTOS REVISADOS

APOYO & ASOCIADOS – HOLDING/PERÚ

2007 *Análisis de riesgo Graña y Montero S.A.A.* Octubre.

CONASEV

2002 *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.* Julio.

COOMBES, Paul y Mark WATSON

2000 “Three Surveys on Corporate Governance Investors”. En: *The McKinsey Quarterly*, N° 1.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO e INTERDIN

2004 *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial.* Versión para comentarios. Noviembre.

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

2006 *Informe de clasificación 2006.*

2003 *Informe de clasificación 2003.*

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO, PROGRAMA DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS
LABORALES

2006 *Boletín de Estadísticas Ocupacionales, N° 6. III Trimestre 2006 – Construcción.*

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

2004 *Normas de Buen Gobierno Corporativo.*

PROCAPITALES y ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICA-
DAS

2006 *Bases del Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006.*

RODRÍGUEZ DE RIVERA, José

1999 *Teoría de la agencia.* <http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/teoria_agencia.htm>.

DOCUMENTOS INTERNOS

Carta de Ética, aprobada por el Directorio en marzo de 1995.

Estatuto, aprobado por la Junta General de Accionistas el 27 de marzo de 1998 y modificado el 31 de mayo de 2005.

Memorias anuales del Grupo Graña y Montero (2004, 2005 y 2006).

Normas Internas de Conducta, aprobadas en sesión de Directorio del 24 de marzo de 2003 y modificadas en la sesión de Directorio del 27 de abril de 2006.

Política Ambiental, publicada en 1998.

Política de Responsabilidad Social, publicada en abril del 2006.

Política de Inducción para Directores, publicada en noviembre del 2006.

Reglamento de la Junta General de Accionistas, aprobado por la Junta General de Accionistas el 31 de marzo de 2005.

Reglamento General Interno del Directorio, aprobado en sesión de Directorio el 31 de marzo de 2005, modificado y aprobado en sesión de Directorio del 23 de marzo de 2006, y finalmente aprobado en Junta General de Accionistas el 23 de marzo de 2006.

Procedimientos de gestión – Gestión de subcontratas. GyM, 12 de noviembre de 2007.

Normas Generales de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental para Empresas Subcontratistas o Prestadoras de Servicios. GyM, 11 de diciembre de 2002.

ENTREVISTAS REALIZADAS

José Graña Miró Quesada, presidente del Directorio, 31 de octubre de 2007.

Mario Alvarado Pflucker, Gerente General Corporativo, 14 de agosto y 31 de octubre de 2007.

Claudia Drago Morante, Gerenta Legal Corporativa, 10 de agosto de 2007.

Juan José Arrieta, gerente de Recursos Humanos, 24 de abril de 2006.

José Luis del Corral, gerente de Servicios de GyM, 31 de enero de 2008.

Carlos Jaimes, jefe de Administración de Obras, 6 de noviembre de 2007.

PÁGINAS WEB

<http://www.gym.com.pe>

<http://www.granaymontero.com.pe/responsabilidad.htm>

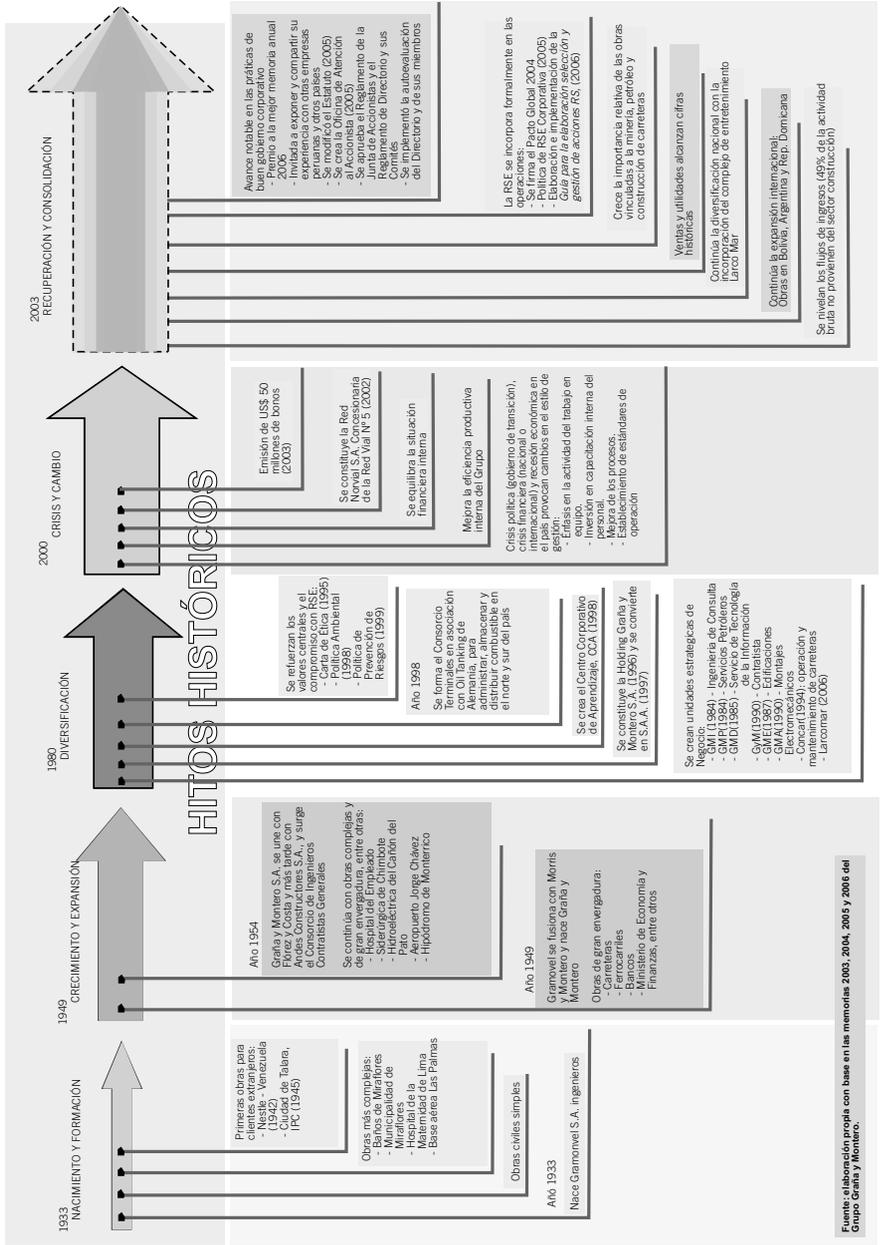
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

<http://www.equilibrium.com.pe/GyM>

ANEXOS

Anexo 1

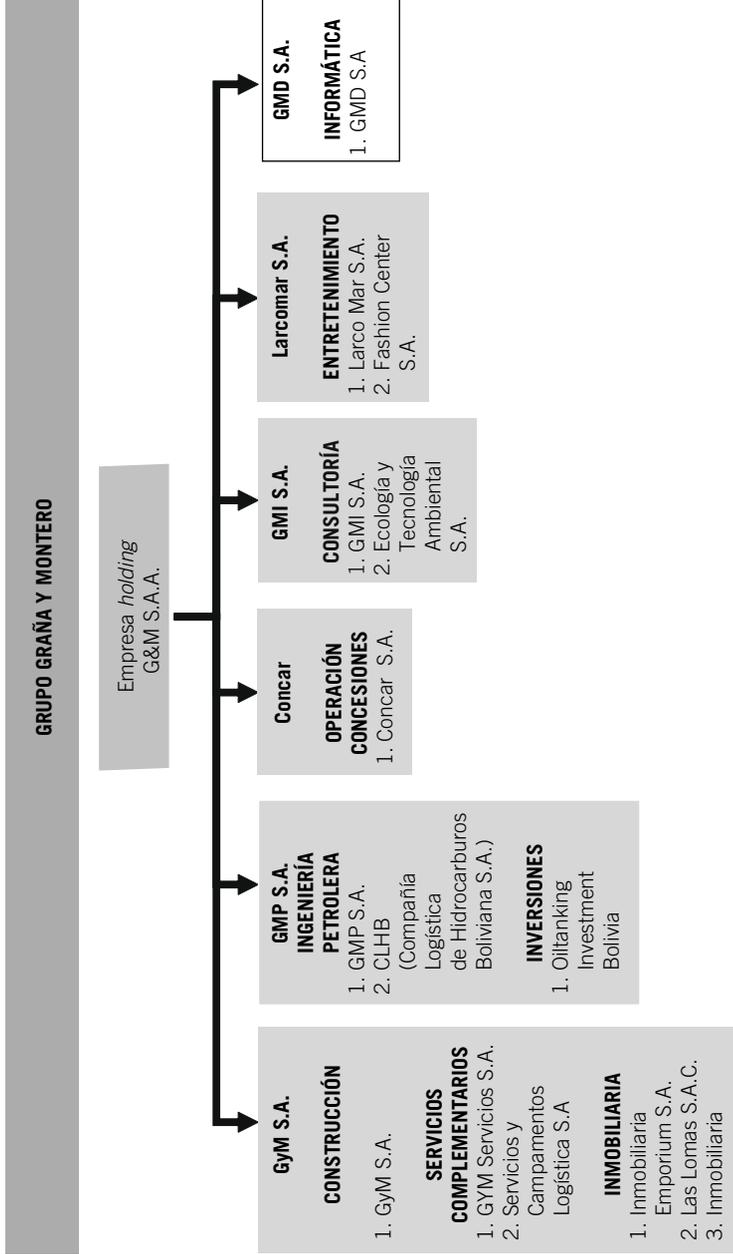
HITOS HISTÓRICOS DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO



Fuente: elaboración propia con base en las memorias 2003, 2004, 2005 y 2006 del Grupo Graña y Montero.

Anexo 2

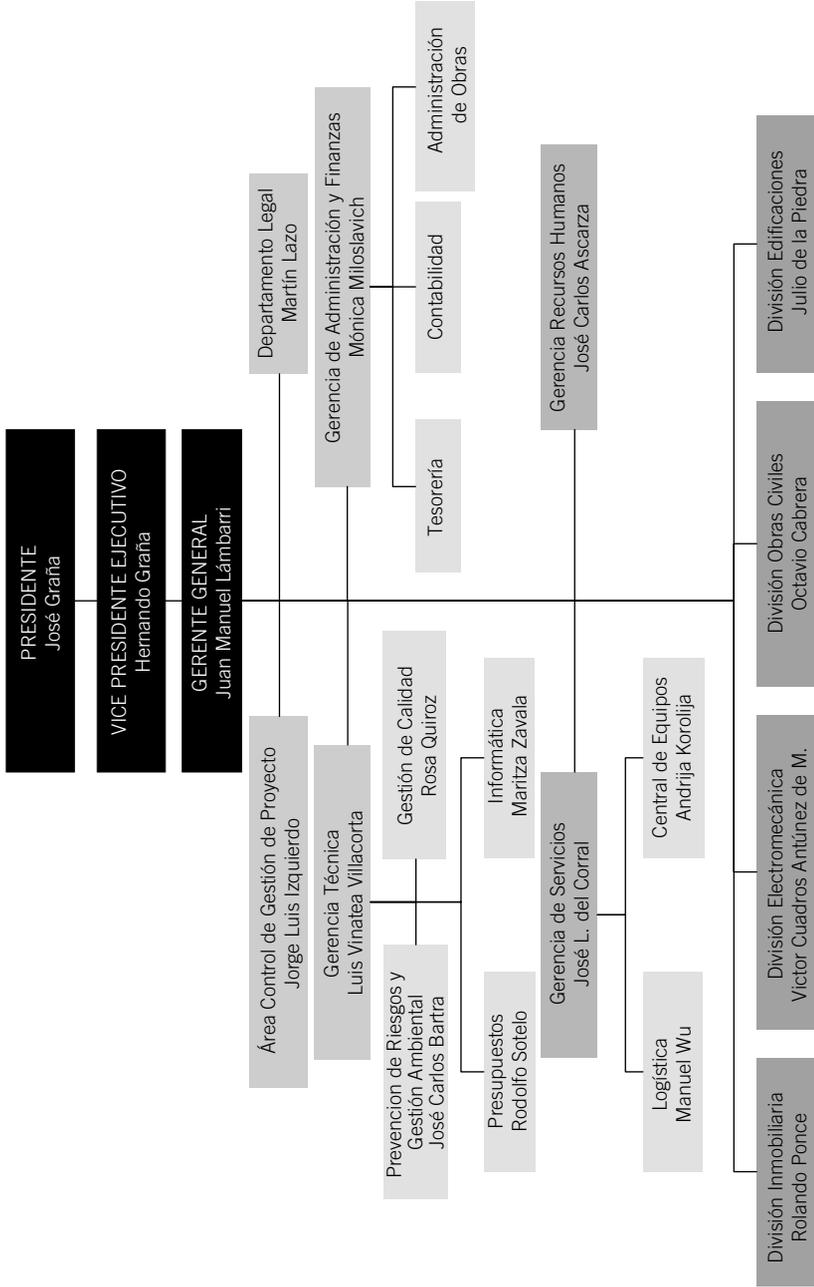
EMPRESAS QUE COMPRENEN EL GRUPO GRAÑA Y MONTERO



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la compañía Graña y Montero

Anexo 3

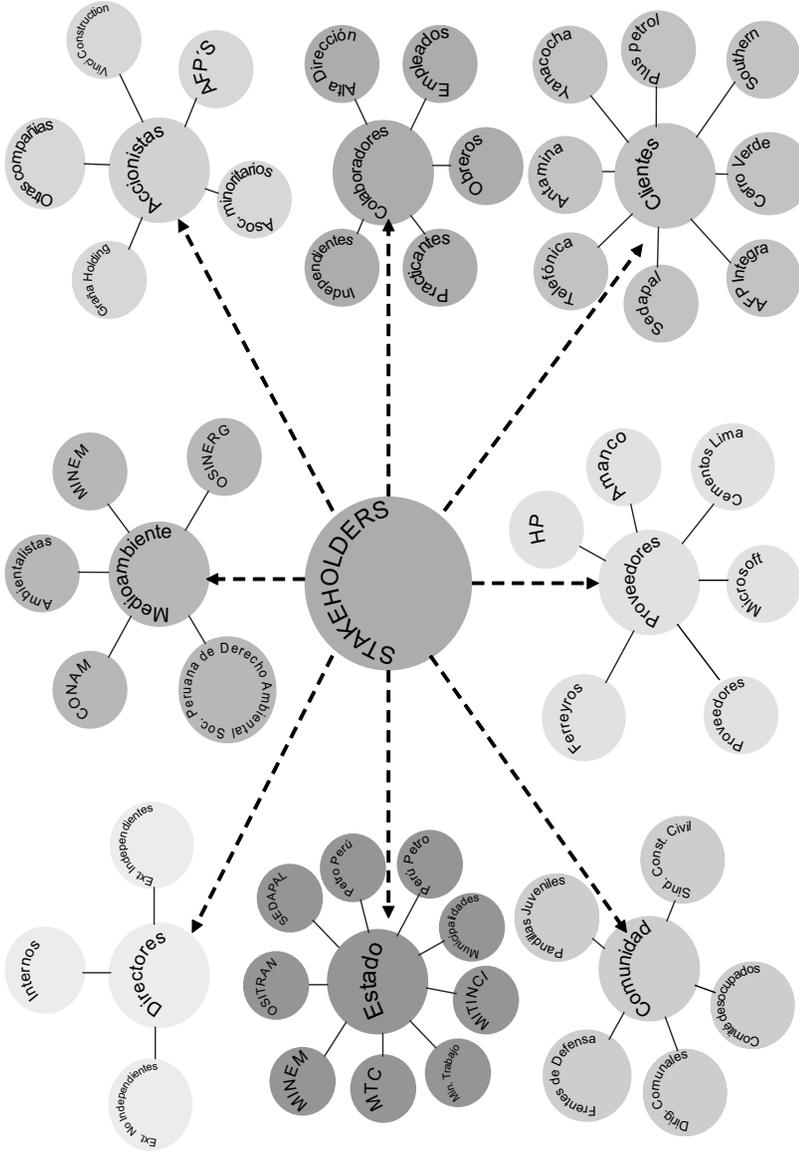
ORGANIGRAMA DE GYM



Fuente: Graña y Montero, 2007.

Anexo 4

PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS DE GRAÑA Y MONTERO



Fuente: Gerente General

Anexo 5

FUNCIONES DEL DIRECTORIO DE GRAÑA Y MONTERO¹⁴¹

En relación con la **estrategia general**, son funciones del Directorio las siguientes:

- Fijar la estrategia general del grupo.
- Aprobar los presupuestos de la Sociedad en los que se establezcan los objetivos económicos, así como las líneas básicas de la estrategia general y los planes y políticas destinados al logro de aquellos objetivos.
- Aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, servir de enlace entre la Sociedad y los accionistas y determinar la política de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública en general.
- Establecer el tipo de información que se facilitará en la página web de la Sociedad, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.
- Supervisar los acuerdos de carácter comercial, industrial o financiero de importancia estratégica.
- Proponer la política de autocartera

En relación con la **gestión**, corresponde al Directorio:

- Aprobar la memoria anual y los estados financieros de la Sociedad, para su sometimiento a aprobación a la Junta General de Accionistas.
- Impulsar y supervisar la gestión de la Sociedad, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Ejercer las funciones que la Junta General de Accionistas haya encomendado al Directorio, que solo podrá delegar si, de manera expresa, lo prevé el acuerdo de la Junta General de Accionistas.
- Acordar la constitución de nuevas sociedades o la participación en sociedades ya existentes que por su cuantía o por su naturaleza sean relevantes para la Sociedad, las operaciones de fusión, absorción, escisión o concentración en que esté interesada.
- Aprobar las adquisiciones y enajenaciones de activos sustanciales y participaciones en el capital de sociedades, así como las operaciones financieras de la Sociedad que tengan un impacto importante sobre la situación patrimonial o que, por cualquier circunstancia, resulten especialmente significativas.
- Aprobar las inversiones que por su cuantía, o por su naturaleza, afecten significativamente a la situación patrimonial o a la estrategia de la Sociedad.
- Proponer y aprobar, dentro de los límites autorizados por la Junta General de Accionistas, la emisión de bonos u obligaciones o de otros títulos similares.

¹⁴¹ Aprobado en sesión de Directorio el 31 de marzo de 2005, modificado y aprobado en sesión de Directorio del 23 de marzo de 2006, y finalmente aprobado en Junta General de Accionistas el 23 de marzo de 2006.

- Conceder afianzamientos para garantizar obligaciones de entidades no participadas por la Sociedad.
- Aprobar la cesión de derechos sobre el nombre comercial y marcas, así como sobre patentes, tecnología y cualquier modalidad de propiedad industrial.
- Fijar las normas generales para el nombramiento de directores en las sociedades participadas y autorizar la propuesta de designación de los mismos en aquellas sociedades en las que participa directamente la Sociedad, así como conocer de las designaciones que se efectúen en las sociedades en las que se participa indirectamente. El Directorio autorizará, igualmente, la propuesta de designación de directores en aquellas sociedades que, teniendo una participación accionaria no mayoritaria, tengan carácter estable y especial relevancia económica y estratégica para la empresa.
- Aprobar las normas y procedimientos para los nombramientos, el control de la actividad de gestión, la identificación de los principales riesgos de la Sociedad, la evaluación, ceses y retribuciones aplicable a la alta dirección y la eficacia de las prácticas de gobierno corporativo, sin perjuicio de las competencias del comité previsto al efecto y de las competencias, en este punto, del Gerente General.

En relación con la **organización y funcionamiento**, corresponde al Directorio:

- Nombrar directores, en caso de que se produjeran vacantes, hasta que se reúna la primera Junta General de Accionistas, y aceptar la dimisión de los mismos.
 - Nombrar y cesar a los directores que han de formar parte de los comités previstos en este reglamento y delegar facultades en el presidente, en el Gerente General y, excepcionalmente, en los comités previstos en este reglamento.
 - Designar y revocar los nombramientos del presidente y del vicepresidente del Directorio, y designar y revocar, a propuesta del presidente, los nombramientos del Gerente General y del secretario del Directorio.
-

Anexo 6

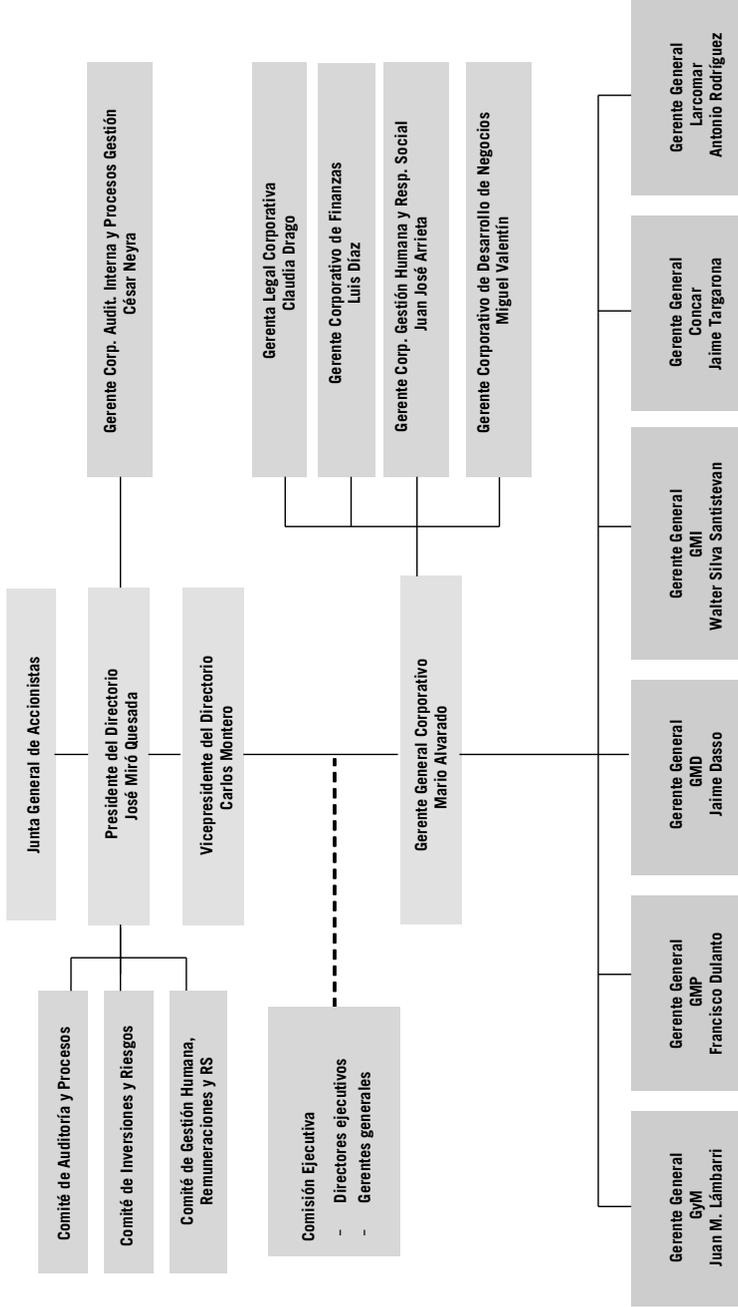
PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE GRAÑA Y MONTERO S.A.A. (A DICIEMBRE DEL 2007)

Director	Edad	Clase de director	Perfil
José Graña	61	Director interno	Arquitecto. Pdte. del Directorio de GyM, GMP, GMD, Concar; vicepresidente del Directorio de GMI. Director de Empresa Editora El Comercio S.A. y Edegel S.A.A. Miembro del Comité de Auditoría y Procesos y del Comité de Inversiones y Riesgos.
Carlos Montero	65	Director interno	Ingeniero civil; vicepresidente del Directorio de GyM, vicepresidente del Directorio de GMP y director de GMD y GMI. Miembro del Comité de RR.HH. y Remuneraciones.
Mario Alvarado	49	Director interno	Gerente General Corporativo. Ingeniero civil y máster en Administración de Ingeniería por la Universidad George Washington, EE.UU. Director de GMD, GyM, GMP y Concar, Larcomar, Norvial y América Leasing.
Hernando Graña	56	Director interno	Ing. industrial. Director de GMI, GMP, Ecotec S.A. y Concar. Vicepresidente Ejecutivo de GyM y Pdte. de Norvial S.A. Director de Capeco y TGP. Miembro del Comité de Inversiones y Riesgos.
Teodoro Harmsen	89	Director externo	Ing. civil, máster en Estructuras y Administración MDI. Pdte. de GMI S.A. y Past President de GyM. Director y profesor del Máster MDI. Profesor de la Facultad de la Academia Peruana de Ingeniería del Colegio de Ingenieros del Perú y del American Concrete Institute en EE.UU. Miembro del Comité de Inversiones y Riesgos.
Jean Louis Dupoiriex	57	Director externo	Ing. civil. Director de proyecto en Vinci Construction Grand Projets (Francia) y Director de Sociedad Concesionaria Puente de Chiloé, Chile. Miembro del Comité de Auditoría y Procesos.
Roberto Abusada	61	Director externo independiente	Doctor en Economía (Cornell, EE.UU.). Director de GMD, Mauricio Hochschild y Cia. Ltda. S.A.C. y director del Instituto Peruano de Economía (IPE). Miembro del Comité de Auditoría y Procesos.
Augusto Baertl	64	Director externo independiente	Ingeniero de minas. Presidente Ejecutivo de Gestora de Negocios e Inversiones S.A. y de IMA Latin America Inc. Presidente del Directorio de Agrícola Chapi S.A. y director de Interbank, GMP y FIMA. Miembro del Comité de RR.HH. y Remuneraciones.
José Chlimper	52	Director externo independiente	Ing. máster en Economía y Administración de Empresas de la North Carolina State University. Presidente CEO y director de Corporación Drokasa y de la Soc. Agrícola Drokasa, de Ace Home Center Perú S.A.; de Interbank; de Consorcio Exportador S.A. Presidente de Comex Perú. Miembro del Comité de RR.HH. y Remuneraciones.

Fuente: *Memoria 2006* de Graña y Montero.
Elaboración: propia.

Anexo 7

ORGANIGRAMA DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO (A DICIEMBRE DEL 2007)



Fuente: Memoria 2006 de Graña y Montero.
Elaboración: propia.

Anexo 8

PERFIL DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE GRAÑA Y MONTERO S.A.A.

Ejecutivo	Cargos	Antigüedad en el cargo	Formación y experiencia
Mario Alvarado Pflucker	Gerente Gral. Corporativo. Director de GMD, GyM, GMP, Concar, Larcomar, Norvial y América Leasing.	1997	Bachiller en Ingeniería Civil. Maestría en Administración de Ingeniería con mención en Gestión de Construcción de la Universidad George Washington, EE.UU.
Juan Manuel Lámbarri Hierro	Gerente General de GyM. Director de GyM.	2001	Ingeniero civil de la PUCP y Programa de Alta Dirección (PAD) de la U. de Piura.
Hernando Graña Acuña	Vicepresidente Ejecutivo de GyM. Director de GyM, GMI, GMP, Ecotec y Concar. Pdte. de Norvial.	n.d.	Ingeniero industrial con postgrado en Ingeniería de Minas en la Universidad de Minnesota, EE.UU. Director de Capeco y de Transportadora de Gas del Perú (TGP).
Francisco Dulanto Swayne	Gerente General de GMP S.A. Director de GMP. Director de Consorcio Terminales y CLHB (Bolivia).	1984	Estudios en la UNI, ESAN, PAD U. de Piura. Past President de la Society of Petroleum Engineers Sección Lima (en 1991) y director de la SNMPE (en 1993-1994 y 2005-2006).
Jaime Dasso Botto	Gerente General de GMD. Director de GMD.	2000	Bachiller en Ingeniería Electrónica y maestría en Software Devel por el Stevens Institute of Technology, EE.UU. Gerente comercial de GMD de 1994 a 1999.
Walter Silva Santisteban R.	Director Gerente. Gerente Gral. de GMI. Director de Ecotec.	1998	Bachiller en Ingeniería Civil por la UNI.
Jaime Targarona Arata	Gerente General de Concar.	2005	Ing. civil de la U. Autónoma de Guadalajara; MBA de la U. San Ignacio de Loyola. Gerente Comercial de la División de Proyectos Especiales en GyM y en la Gerencia General de Graña y Montero, México.
Antonio Rodríguez Canales	Gerente General de Larcomar.	2001	Contador público, Universidad de Lima. Magíster en Administración de ESAN. MBA por la Universidad de Birmingham de Inglaterra. Gerente financiero de Larcomar (1999-2001).
Luis Díaz Olivero	Gerente Financiero Corporativo.	2004	Ingeniero industrial, MBA por la Universidad de Pittsburgh. Gerente financiero de GMP (1998-2000) y Gerente financiero de GyM (2001-2004).
Claudia Drago Morante	Gerenta Legal Corporativa.	2000	Abogada graduada de la Universidad de Lima. PADE de Derecho y Finanzas Corporativas de ESAN. Asesora legal de GMD desde 1997 hasta el 2000.
Juan José Arrieta Ocampo	Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social.	2007	Bachiller en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. PADE de Administración de Empresas de ESAN. Gerente de Recursos Humanos de GyM desde 1999 hasta octubre del 2007.
Miguel Valentín Ghezzi	Gerente de Desarrollo de Negocios. Director de Concar y Larcomar.	2006	Administrador de empresas por la Universidad del Pacífico, MBA en HBS. Gerente General de Concar (2004-2005) y luego encargado del financiamiento de IIRSA Norte 2005-2006. Antes trabajó en Citibank en finanzas corporativas.
César Neyra Rodríguez	Gerente de Auditoría Interna y Procesos de Gestión.	2003	Bachiller en Contabilidad por la U.N.F. Villarreal; egresado de la Maestría en Administración y Finanzas de la U. del Pacífico. Estudios en Sistemas de Mejora de la Calidad; graduado en Metodología Six Sigma, Caterpillar University, México y EE.UU.

Fuente: *Memoria 2006* del Grupo Graña y Montero, actualizada con información provista por la Gerenta Legal Corporativa, el 24 de febrero de 2008.

Elaboración: propia.

INCASUR

Gina Pipoli de Azambuja



“La Universidad del Pacífico se preocupa en desarrollar y difundir casuísticas reales para el conocimiento y capacitación del educando [...] Quiero elogiarla por difundir los sistemas que practican las empresas familiares, y que Incasur le sirva y le aporte en la aplicación de las prácticas profesionales”.

Sra. René Taboada de Gamarra
Gerenta General
Incasur

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN INCASUR

1. INTRODUCCIÓN

En su libro *The Organizational Form or Family Business*, Stefan P. Bornheim menciona que el número de empresas de origen familiar en el mundo es cada vez mayor. Las empresas familiares conforman 90% de las empresas chilenas, 80% de las empresas mexicanas, 95% de las corporaciones de Estados Unidos y 99% de las firmas italianas¹. Asimismo, de acuerdo con información publicada por Juan José Garrido Koechlin², el porcentaje estimado de empresas peruanas de origen familiar es 95%, mientras que en América Latina el porcentaje promedio es 90% de la totalidad de empresas.

En el mercado competitivo que enfrentan las empresas se premia la eficiencia y también la responsabilidad con la que se llevan a cabo las operaciones de los negocios. Prueba de esto son la serie de certificaciones que se han creado sobre procesos y productos obtenidos de manera responsable, como el Certificado Orgánico, el sistema Hassap o la conocida certificación ISO. Estas son formas de generar confianza en el consumidor y que permiten que las empresas cuenten con una ventaja competitiva interesante, ya que muchas veces los consumidores prefieren la opción de compra más responsable. Asimismo, las empresas responsables pueden contar con mayores facilidades de ingreso a los mercados, reducción de aranceles, etcétera.

Según Luis Scerpella³, las estadísticas muestran que menos de 10% de las empresas familiares sobreviven hasta llegar a la segunda generación, y menos de la mitad de estas llegan a manos de la tercera generación. En el ámbito internacional se presenta una situación similar: el porcentaje de empresas sobrevivientes es apenas de 20%. Es muy frecuente que dentro de empresas familiares se presenten problemas cuando llega el momento de traspasar el negocio a las siguientes genera-

¹ Extraído de *The Organizational Form or Family Business*. Disponible en: <<http://books.google.com.pe/books?id=8lFQHJ5tg6EC&dq=&tpg=PP1&ots=pmxysFCWVL&sig=jldcaooZvpsCIA8H6qRiEHpkic&prev=http://www.google.com.pe/search%3Fhl%3Des%26q%3Dfamily%2Bbusiness%2Bbornheim%2B2000%26meta%3D&sa=X&oi=print&tct=title#PPA14,M1>>.

² Extraído de *El emprendedor en el contexto de la empresa familiar*. Disponible en: <http://www.mypeperu.gob.pe/eventodnmype/junio05/Juan_Jose_Garrido_Koechlin/PRESENTACI%03NJJGARRIDO.pdf>.

³ “Empresas familiares” (2005). En: *Revista Industria Peruana*, N° 794. Agosto, p. 56-7.

ciones, ya que en lugar de ser una decisión basada en competencias profesionales y académicas, es a menudo una decisión de carácter emocional o tradicional. Muchas veces, cuando se da este cambio de mando, sucede lo que el Centro para la Estabilidad Financiera de la Corporación Andina de Fomento (CAF) denomina “crisis de crecimiento”⁴.

Es importante aclarar que las empresas familiares no están condenadas al fracaso, ni tampoco se encuentran en desventaja frente a otras a pesar de tener un mayor potencial de enfrentar contratiempos durante su existencia. Siguiendo esta misma línea, Martín de Holan⁵ opina que las empresas familiares tienen muchas fortalezas que, manejadas correctamente, pueden constituir ventajas importantes frente a otras, ya que “cuando los negocios y la sangre se mezclan, muchas cosas pueden suceder”⁶. Pueden darse desde extremos como el abuso de poder hasta situaciones ideales en las que la relación familia – directorio – gerencia se convierte en la herramienta más importante para crear valor en la empresa.

Para que se dé esta situación ideal, muchas de las fuentes consultadas (como se verá a lo largo del presente estudio) mencionan como esencial que se realice un trabajo que empiece por definir las relaciones entre la familia y la empresa, e incluir personas de ambos grupos para así establecer reglas de trabajo claras y restar un importante componente de subjetividad en la toma de decisiones. Esto último es muy importante; en el presente informe veremos posibles consecuencias de un manejo ineficiente de las relaciones mencionadas, repasaremos los lineamientos de un gobierno corporativo prolijo y, por último, concluiremos acerca de la situación de la empresa y brindaremos una serie de recomendaciones.

En el presente informe se analiza y desarrolla la estrategia de gobierno corporativo seguida por Industrias Alimenticias Cusco S.A. (Incasur), empresa familiar fundada en el año 1971 que se dedica a la industrialización de cultivos andinos⁷. Para ello, se utilizará un orden cronológico con el objetivo de mostrar los retos que se presentan al implementar dichas políticas en este tipo de organizaciones.

Para el análisis se ha estudiado el Código de Gobierno Corporativo de Incasur, además de los indicadores de buen gobierno corporativo en empresas familiares que fueron necesarios para la continuidad de la compañía. Cabe señalar que esta empresa, que inició sus operaciones en Cusco, fue creciendo en el ámbito regional para luego llegar al nacional y, por último, llegar a la etapa de internacionalización al empezar sus relaciones comerciales con otros países.

⁴ Centro para la Estabilidad Financiera (2005). *El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares*. Buenos Aires. Septiembre. Disponible en: <[http://www.caf.com/attach/14/default/PresenCAF-GCFamilias9-2005\(1\).pdf](http://www.caf.com/attach/14/default/PresenCAF-GCFamilias9-2005(1).pdf)>.

⁵ Martín de Holan es experto en materia de gobierno corporativo y profesor del Instituto de Empresa de España y del Incae de Costa Rica.

⁶ Holan, Martín de (2005). “¿Todo queda en familia?”. En: *Revista Presencia*, N° 144. Marzo. p. 50.

⁷ Extraído de la página web de Incasur. <<http://www.incasur.com.pe>>.

Como hipótesis planteamos que debido a la implementación de los principios de buen gobierno corporativo y la protección de los intereses de los *stakeholders*⁸ en todo momento, se eliminaron la mayoría de problemas de agencia o conflictos de interés y la empresa logró salir del período de crisis. Sin embargo, consideramos pertinente mencionar que, a pesar de que la empresa ha realizado muchas mejoras en sus prácticas, aún es posible mejorarlas en lo que respecta al gobierno corporativo y a la manera en que se aplican sus principios en esta empresa familiar.

En el presente informe haremos una revisión completa de la empresa: su historia, las etapas más trascendentes de su ciclo de vida y su situación actual, así como también un análisis del entorno y de las políticas de buen gobierno corporativo. Por último, intentaremos aproximarnos a un diagnóstico de su situación actual con respecto al gobierno corporativo y contrastar nuestras conclusiones con la hipótesis anteriormente expresada.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa en estudio fue fundada el 14 de diciembre de 1971 con aportes de capital cusqueños. Fue constituida como Industrias Alimenticias Cusco S.A., nombre que se mantiene hasta el día de hoy. Industrias Alimenticias Cusco S.A. (Incasur) es una empresa agroindustrial que se dedica a la industrialización de productos de alto valor nutritivo hechos a partir de cereales andinos y que se encuentra presente en el mercado peruano⁹. Actualmente tiene fábricas en Lima (costa central), Puno y Cusco (sierra sur), y cuenta con planes de expansión muy ambiciosos con miras a acceder al mercado internacional.

Se trata de una empresa con un sólido posicionamiento, con una larga tradición y una fuerte identificación con la cultura nacional. Ofrece productos de alto valor nutritivo y tiene alta participación de mercado en las principales provincias del Perú, como Arequipa y Cusco. Trabaja con kiwicha, quinua, maca y cacao, cultivos andinos con altas propiedades nutricionales.

En el *ranking* de las 10.000 principales empresas del Perú, ocupó el lugar 1.882 en el año 2005 y el lugar 2.042 en el año 2006 (véase el anexo 1).

Sus exportaciones están dirigidas al mercado latino en los Estados Unidos, a Colombia, a España y a Suiza, países en los que utiliza una marca propia, es decir, la marca del distribuidor local; y según la Gerenta General de la compañía, “próximamente se iniciarán las actividades comerciales con México”¹⁰.

⁸ Accionistas, Directorio, clientes internos, clientes externos y proveedores.

⁹ Extraído de la página web de Incasur: <<http://www.e-incasur.com>>; y del catálogo de oferta exportable de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, disponible en: <<http://www.prompex.gob.pe/catalog/detempresa1.asp?idempresa=30&idsector=2>>.

¹⁰ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007.

En el año 1983 se abrió la sucursal en Lima y en 1989 se instaló la segunda planta de la empresa, en la misma ciudad, la cual fue destinada a la producción de chocolates y al envasado de la línea molinera¹¹.

Un elemento que colaboró con la promoción del producto fue que el astronauta mexicano Rodolfo Nery Vela, el primer sudamericano que tripuló un transbordador espacial, en el año 1985¹², llevó kiwicha y quinua en la misión que fue al espacio. Este hecho fue aprovechado por los ejecutivos de la empresa para crear el eslogan de Kiwigen: “La bebida de los astronautas”, el cual fue aceptado por el público y se estableció desde aquella época como un activo intangible muy valioso para la empresa.

En una entrevista concedida a un diario nacional¹³, la Sra. René Taboada comentó que, posteriormente, en el año 1992, dicho astronauta visitó la planta de la empresa, ya que se trataba de la única planta en el mundo en la que se industrializaba kiwicha, hecho que fue oportunamente aprovechado para la promoción de los productos de Incasur, especialmente de Kiwigen.

La actual Gerenta General de la empresa comentó durante la entrevista que en sus inicios la empresa brindaba mucho apoyo a los agricultores y articulaba desde la siembra hasta la cosecha y transformación del producto: mujeres del Cusco tostaban en sus casas la quinua y la kiwicha, que luego eran recolectadas y procesadas en la planta de la empresa. Posteriormente, en julio del 2007, el señor Teodoro Ortiz Tocre fue condecorado con la Orden al Mérito por Servicios Distinguidos en Grado de Oficial, por su trabajo de promoción de la kiwicha¹⁴. “Él siempre estuvo convencido del enorme potencial de los productos con los que trabajaba”, menciona la Sra. René Taboada. Este sentimiento fue transmitido a los trabajadores de la empresa para formar una visión de largo plazo. También mencionó que, en su momento, se apoyó a los agricultores para lograr una producción de calidad con semillas, maquinarias y apoyo profesional, con un plan de mediano y largo plazo para el desarrollo de una serie de productos provenientes de las materias primas antes mencionadas, con el objetivo de promover la producción y el consumo de estos productos. De esta forma, la empresa mantuvo el liderazgo en la industrialización de la quinua y la kiwicha en el país.

De tal manera, según menciona la Sra. René Taboada, “se buscó promover la articulación directa con los agricultores”, la cual consistía en la firma de una serie de convenios para asegurar la calidad de la producción de quinua o kiwicha que sería entregada, y a cambio se les ofrecía supervisión, ayuda y una garantía de compra de la totalidad de la cosecha.

¹¹ Información obtenida del “Perfil de la empresa”.

¹² Extraído de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_18/18_07_amaranto.htm>.

¹³ Entrevista realizada a la Sra. René Taboada de Gamarra, julio del 2006. Disponible en: <<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2006-07-04/impEconomia0534563.html>>.

¹⁴ Extraído de las páginas web de RPP y Terra. Disponibles en: <http://www.rpp.com.pe/portada/agenda_empresarial/87195_1.php> y <<http://www.terra.com.pe/turismo/articulo/html/tur7826.htm>>.

“Hace aproximadamente diez años la empresa destinaba un monto importante para apoyar a los agricultores de las zonas de producción; se daba capacitación, materia prima, maquinaria e incluso se traía a profesionales para apoyarlos en el proceso”, menciona la Sra. René Taboada y añade que posteriormente, cuando los agricultores empezaron a recibir el apoyo de diversas organizaciones así como del gobierno, que también realiza trabajos de campo, fue disminuyendo la inversión de la empresa en este rubro.

“Actualmente existen proyectos como Sierra Exportadora o Pronaa (Programa Nacional de Asistencia Alimentaria) y organizaciones como Usaid, a través de los cuales se canaliza ayuda por medio de capacitaciones y [los agricultores] reciben apoyo de profesionales para manejar sus cultivos, de manera tal que actualmente aún se articula con los agricultores y se realiza un trabajo continuo con el Ministerio de Agricultura para controlar la producción de la zona sur”¹⁵.

Incasur cuenta con un programa de desarrollo de productos nuevos, cuyo objetivo es encontrar y explotar materias primas alternativas para extender sus marcas y profundizar sus líneas. La compañía busca lograr néctares de frutas y cereales andinos con el objetivo de difundir el consumo de la quinua y la kiwicha¹⁶.

Se mencionó también a lo largo de la entrevista que todas las mejoras en productos y todos los lanzamientos provienen del Área de Investigación y Desarrollo, que se encuentra conformada por cuatro personas. No obstante, para cada proyecto individual se solicita asesoría directa de un quinto miembro experto en el tema vinculado al proyecto.

Para continuar con dichas mejoras en los productos, se realizarán mayores inversiones. Por tal motivo, la planta principal con sede en Lima será ampliada para aumentar su capacidad productiva. Según un artículo publicado en el diario *El Comercio*, la planta que se planea construir tendrá una dimensión de 15.000 m², demandará una inversión de US\$ 4 millones y estará operativa para el año 2009¹⁷.

En la entrevista, la Sra. René Taboada mencionó los planes que tienen con respecto a las plantas de la empresa. La planta del Cusco, que actualmente funciona como centro de acopio, probablemente sea vendida como parte de la estrategia de apalancamiento de la empresa para financiar las remodelaciones y los cambios mencionados en la planta de Lima. La planta de Juliaca se seguirá manteniendo como centro de acopio y de procesamiento de materias primas, por encontrarse allí los centros de acopio y de producción de quinua y kiwicha provenientes del Cusco y Arequipa. De esta manera, se busca disminuir tanto los costos de producción como de logística para los años 2008 y 2009.

¹⁵ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007.

¹⁶ Información obtenida del “Perfil de la empresa”.

¹⁷ *El Comercio* (2007, 13 de agosto). “Incasur apunta a EE.UU.” En: *Día 1*, p. 22.

Debido a la infraestructura actual de la empresa no se puede ejecutar nuevos proyectos de inversión, pero aun así se mantienen los planes de ampliación de líneas de producto y de potenciar sus exportaciones.

Las tierras de las zonas con las que actualmente trabaja esta empresa cuentan con certificaciones orgánicas para quinua, kiwicha y cacao. Sin embargo, esto no implica que toda la producción sea orgánica. Según información brindada por la Gerenta General de la empresa, para que el producto final sea considerado como orgánico, todos los componentes deben serlo. Solamente a través de pedidos especiales de clientes se realiza la producción con materias primas orgánicas. Incasur cuenta con la capacidad de cumplir con estos pedidos, sin embargo, este proceso tiene una incidencia directa en el costo del producto final.

Como parte de sus políticas de responsabilidad social, Incasur forma parte del programa Sierra Exportadora, que busca disminuir los niveles de pobreza del país empezando por los agricultores. Como parte del proyecto, inicialmente se buscó lograr que los productos de 150.000 hectáreas en la sierra del país fueran destinados a la exportación y que se apoyara a aproximadamente 108.000 personas que, de acuerdo con el Censo Agropecuario de 1994, viven en los departamentos más pobres del país¹⁸. Además de esto, se les facilita la obtención de créditos financieros y se los promociona internacionalmente. En el corto plazo se espera poder exportar diecinueve productos con éxito. Dentro de este conjunto se encuentran la quinua, la kiwicha, la maca y las habas. Con el estudio realizado para dicho proyecto y con el esfuerzo previo de la empresa, se fue desarrollando poco a poco la lealtad de los agricultores hacia la misma¹⁹.

René Taboada explica que incluso durante la crisis, en Incasur se encontraban convencidos del potencial de los mencionados productos en el largo plazo, y de la capacidad de la empresa de lograr el éxito no solo en el ámbito nacional sino también en el exterior; así pues, se logró explotar las propiedades de los productos incluso en momentos de crisis. Estos se han logrado diferenciar gracias a su calidad y a las propiedades nutricionales particulares que les brindan un posicionamiento privilegiado. Además se lograron establecer los objetivos de la empresa, que en resumidas cuentas consisten en establecer relaciones comerciales duraderas en el tiempo con clientes que sean rentables para los fines lucrativos de la organización.

Actualmente, las exportaciones a España y Suiza son de productos orgánicos, ya que estos son más valorados en dichos países y, por lo tanto, sus precios son más altos. La empresa determina los precios a los que va a exportar su producto, y si bien se tiene en cuenta los precios de la competencia, la empresa toma como base la estructura de costos y agrega a esta su margen de utilidad. Los productos de Incasur que más se venden en el exterior son Kiwigen y Quinua Pop, debido a su alto valor agregado y a las tendencias de consumo en el extranjero²⁰.

¹⁸ Extraído de la página web de RPP: <http://www.rpp.com.pe/portada/nacional/83342_1.php>.

¹⁹ Extraído de la página web de Info Andina: <<http://www.infoandina.org/recurso.shtml?x=6786>>.

²⁰ Información obtenida del "Perfil de la empresa".

La Sra. René Taboada de Gamarra mencionó que cuando se exportan los productos de Incasur, se realiza un trabajo en conjunto con el distribuidor. Se realizan visitas a todas las tiendas en cada país de destino y se entregan materiales para realizar actividades de marketing conjuntas. Para escoger los países a los que se exportan los productos, se toma en cuenta las tendencias de consumo creciente de productos naturales, saludables y orgánicos. En seguida, es necesario realizar un estudio de mercado para sustentar las intenciones de exportación presentadas y encontrar nichos en los cuales los productos de la empresa puedan ser comercializados.

Adicionalmente, con el objetivo de identificar nuevos clientes en mercados del extranjero, se participa activamente en ferias de alimentos y ruedas de negocios en el ámbito internacional (esto se viene haciendo desde hace aproximadamente diez años), en distintos lugares como los Estados Unidos, México, América Latina y Europa (generalmente en Alemania). Siempre han llegado a través de un agente, ya sea de Prompex, ADEX, o por cuenta propia mediante el alquiler de un *stand* en dichas juntas, señala René Taboada. Asimismo, “se realizó una inversión significativa durante diez años para promocionar Kiwigen y afianzar los canales de distribución existentes, así como también generar presencia y difusión de marca”²¹. Con respecto a las actividades relativas al producto, ya se han iniciado las negociaciones para exportar a diversos países de manera intensiva.

Según indicó Taboada, en la empresa trabajan 250 personas organizadas en diez áreas funcionales, de las que la mayor parte, aproximadamente 150, se encuentran en el Área de Producción. Por todo lo mencionado anteriormente, se puede comprender que la Gerencia se ha caracterizado durante muchos años por su búsqueda constante de mejoras, para lo cual aplica la política de realizar evaluaciones internas constantes con el objetivo de efectuar los cambios necesarios, tanto en el ámbito gerencial como en el estrato societario.

Dentro de la empresa todavía no se cuenta con un Área de Recursos Humanos, pero en el corto plazo se está trabajando para implementarla, ya que se tiene como prioridad contar con un área que se encargue del reclutamiento y la evaluación constante del personal en razón de competencias y perfiles requeridos para realizar cada actividad dentro de la organización. Mientras tanto, “las labores de la misma son realizadas por las gerencias adjuntas o el Gerente Administrativo”, menciona la Sra. René Taboada en la entrevista realizada con motivo de este estudio. Además, se espera realizar mayores cambios para el año 2008, ya que se trata de hacer más claras y comprensibles las instrucciones, y de detallar lo necesario para cada área y cada tarea específica de la empresa.

Por otra parte, se espera lograr que los trabajadores puedan acceder directamente a programas de especialización y maestrías fuera de la empresa en un corto plazo. “Actualmente se cuenta con programas de capacitación, pero estos son puntuales y sobre temas muy específicos, como seminarios en universidades o capacitaciones directamente dentro de la empresa. Lo que se busca es poder capacitar a los trabajadores de manera constante y de manera mucho más amplia”, afirmó la Sra.

²¹ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007.

René Taboada, y además expresó su interés y deseo de obtener siempre una mejor capacitación para los trabajadores de la empresa.

La Sra. René Taboada mencionó que la empresa actualmente cuenta con un plan anual de inversiones, y que hacia el final del año 2007 se concluirá con la elaboración del plan de inversiones integral. Dicho plan incluye, por ejemplo, la adquisición de maquinaria nueva para la planta y el desarrollo de las áreas de marketing y de recursos humanos. Aproximadamente para el mes de octubre se concluirá este plan corporativo integral. En adición a este, se tienen planes concretos de elaborar otro proyecto integral, pero con un horizonte de tiempo de cinco años.

Otra meta de importancia para la empresa es que sus productos estrella, como la quinua y la kiwicha, sean considerados como productos bandera por el Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), que recientemente aprobó siete productos bandera entre los que no figura ninguno de los productos con los que trabaja la empresa. Como consecuencia de esto, Incasur ha realizado un pedido formal para que se incluyan en el siguiente grupo de productos bandera que se está elaborando²².

En cuanto al tema logístico, la Gerenta General mencionó que hasta el año 2006 la compañía que se encargó de prestar este servicio para la empresa fue Química Suiza, pero que a partir del 2007 se encuentran trabajando con MG Rocsa a escala nacional. Esta es una empresa que se encuentra apoyada por una red de distribución propia. El Departamento de Puno es el único que cuenta con distribución propia de Incasur, que se ha mantenido a lo largo del tiempo. La logística se realiza principalmente en dos zonas: la primera zona de distribución es Lima y la segunda es provincias.

La labor de logística y operaciones de la compañía es muy importante, porque las ventas se encuentran ligadas directamente a la distribución de los productos. Actualmente la competencia para estos productos se ha intensificado, hecho que impulsa a Incasur apoyarse en el prestigio adquirido a lo largo de los años para mantenerse en el mercado.

Incasur ha enfrentado una reorganización total, y si bien es cierto que se han implementado una serie de proyectos de mejora²³, aún existen proyectos por llevarse a cabo en los próximos años que se consideran cambios necesarios dentro de la empresa, como se menciona en dos entrevistas brindadas por la Gerenta General al diario *El Comercio*. Estos se encuentran ligados a la nueva planta de producción en Ñaña y al lanzamiento de una serie de productos nuevos, entre estos Kiwigen+, bebida en envase Tetrapak²⁴.

²² Extraído de la página web de Prompex: <<http://www.prompex.gob.pe/prompex/Documents/perutrade/2005/01/72-74-articulo-coproba.pdf>>.

²³ Entrevista a la Sra. René Taboada de Gamarra.

²⁴ Extraído de la página web del diario *La República*: <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/169651/626/>>.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Macroentorno

En América Latina se mantiene el ritmo de desarrollo de la economía en el año 2007, que sigue la tendencia marcada por los resultados del año 2006²⁵, con un cuarto año de crecimiento continuo sustentado en el fuerte incremento de la demanda interna, además de incrementos importantes en los precios de las materias primas para la exportación y la industria, y una coyuntura internacional favorable.

Los resultados de la economía peruana durante el año 2006 se tradujeron en un crecimiento del PBI de 8% aproximadamente y una inflación de 1,1%, con lo que, luego de una ligera baja en el año 2003, el país logró por tercer año consecutivo un crecimiento sostenido, y se espera que para el período 2007-2009 este siga dándose a razón de un 6% anual (véase el anexo 2). En cuanto a la cuenta corriente de la balanza de pagos, cabe señalar que en el año 2006 se presentó el segundo pico más alto en 55 años, es decir, se logró un aumento sustancial en los niveles de exportación del país, lo que trajo consigo mayor liquidez en la economía y mayores posibilidades de inversión pública y privada, que deben servir para generar un efecto multiplicador en nuestra economía. No obstante, el efecto de ingreso de divisas extranjeras en el país ha castigado el tipo de cambio, fortaleciendo nuestra moneda mundialmente y controlando los niveles de inflación en el país. Sin embargo, existen beneficiados y perjudicados con estos movimientos, por lo que el Banco Central de Reserva no puede permitir una flotación limpia del tipo de cambio. Los motivos son explicados en la siguiente cita por el profesor Jürgen Schuldt: “La revaluación del sol llevaría –si no lo está haciendo ya– a una pérdida de competitividad de nuestras exportaciones, lo que golpearía básicamente a las ‘no tradicionales’ y, más aun, a las no primarias”²⁶. Esto quiere decir que el descenso del tipo de cambio representa una potencial amenaza para los fines exportadores de la empresa Incasur, con miras a la exportación de productos no tradicionales.

El sector agroindustrial, que representa 7,60%²⁷ del PBI del Perú, se ubica en el cuarto lugar entre los sectores que representan los porcentajes más altos del PBI según reportes del Banco Central de Reserva en el año 2007. Con respecto a esto, cabe señalar que hasta el año 2004 el porcentaje de crecimiento del sector fue menor a 2%, sin embargo, a partir del año 2005 este superó el 4,0% de crecimiento, con un 4,8% en dicho año, 7,2% en el año 2006 y con un crecimiento proyectado de 4,5% para el año 2007²⁸.

²⁵ Extraído de la página web del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI_2007_02.pdf>.

²⁶ Schuldt, Jürgen (2005). *Actualidad económica del Perú*. Disponible en: <http://www.lainsignia.org/2005/agosto/econ_008.htm>.

²⁷ Extraído de la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): <<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/pro002.htm>>.

²⁸ Extraído de la página web del INEI: <<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/pro007.htm>>.

El Perú es un país que cuenta con una gran variedad de cultivos autóctonos conocidos y utilizados por sus pobladores desde épocas prehispánicas. Los incas, cultura que se desarrolló principalmente en el territorio peruano y parte de otros países de la región, conocían a la perfección el cultivo y manejo de estos. Los mencionados productos formaron parte importante de su dieta debido a sus grandes propiedades nutricionales. En la actualidad, el reto para el país es lograr reforzar este último concepto y ganar una participación importante en los mercados mundiales. Se cuenta con un elemento histórico interesante para su explotación y promoción, y, cada vez más, con los recursos necesarios para exportar un mayor volumen de estos productos nutricionales naturales con valor agregado y con las certificaciones de calidad requeridas por los diversos horizontes comerciales.

Por otro lado, el crecimiento de los principales socios comerciales del Perú para el año 2007 ha sido estimado en 4,1%, y en 4% para el año 2008²⁹, lo cual resulta ser una moderada desaceleración, debido a la situación de Estados Unidos principalmente, ya que Europa, Japón y el resto de las economías emergentes tienen perspectivas favorables³⁰. Esto implica que, en conjunto con una coyuntura nacional atractiva para la inversión extranjera, las exportaciones del Perú seguirán su tendencia al alza. Será clave encontrar nuevos mercados y nichos en el exterior, así como apoyarse en agremiaciones industriales nacionales como APEX o ADEX, e internacionales como la CAN, para contar con mayor poder de negociación como exportadores y la negociación de privilegios arancelarios en los países de destino de las exportaciones.

En síntesis, la confianza ganada por el crecimiento económico y la estabilidad política han permitido que el crecimiento sea sostenido y que se generen las condiciones para mantener las relaciones comerciales establecidas. Según las principales calificadoras de riesgo a finales del 2006 y comienzos del 2007, el Perú se encuentra a solo un paso del grado de inversión conocido como AAA (véase el anexo 12). Las implicancias de esta calificación serían tremendamente favorables para la economía del país porque, según un estudio de Proinversión³¹, permite que el país obtenga mejores condiciones de financiamiento internacionalmente debido a la reducción de la prima por riesgo que los países en vías de desarrollo deben cubrir por su mayor probabilidad de no pago y por el mal historial crediticio. Asimismo, crea un mejor ambiente para los negocios, ya que permite aumentar la confianza de los inversionistas extranjeros acerca del futuro de sus inversiones dentro del país. A su vez, permite que estos se vean inclinados a establecer inversiones de mayor plazo debido a que pueden proyectar sus resultados de una manera más acertada, con mayor certidumbre.

Las exportaciones del año 2003 al mercado estadounidense ascendieron a US\$ 2.348 millones, 3,3 veces el nivel alcanzado en 1993 (US\$ 696 millones), lo cual muestra un comportamiento favorable a lo largo de la última década. Sin embargo, este indicador no es suficiente ya que varios de los beneficios de años recientes fueron obtenidos sobre la base de acuerdos transitorios como la Ley

²⁹ Extraído de la página web del BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/Notas/2007/NE_2007030.pdf>.

³⁰ Extraído de la página web del BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI_2007_02.pdf>.

³¹ Extraído de la página web de Proinversión: <<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645>>.

de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA). Con el venidero Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se intenta lograr beneficios permanentes como la eliminación de barreras arancelarias y distorsiones como subsidios y la integración comercial favorable entre ambos países para acceder a un mercado 180 veces más grande que el nuestro³².

El sector agricultura es considerado sensible en la negociación³³ debido a los subsidios y ayudas que existen en los Estados Unidos. Es importante mencionar que este tratado afectará a los productos individualmente, y no a sectores en su totalidad, como menciona la Gerenta General de Incasur. En este caso se verán favorecidos los productos de la empresa, ya que los beneficios del TLC recaerán en cada uno de los componentes de sus productos y, por tanto, en porcentajes del producto final. Quedará en manos de la empresa explotar su capacidad para ser competitiva en el mercado internacional. Por otro lado, Estados Unidos, principal socio comercial del Perú, ha mencionado su intención de no negociar el tema de subsidios agrícolas como parte del TLC, pero sí de discutir con respecto a los mecanismos para evitar el impacto con programas de compensación³⁴.

La quinua

La quinua es una planta herbácea que tiene un alto contenido de proteínas, de almidón, fibra y aminoácidos, y su contenido de proteínas se encuentra entre 13% y 18%³⁵. Se han desarrollado genéticamente diversas variedades que no contienen saponina o tienen un contenido muy reducido de la misma, para mejorar su sabor.

La producción de esta planta se ha duplicado entre los años 1996 y 2005, y destaca el hecho de que en el 2005 se produjeron 32.613 toneladas³⁶. Las exportaciones de quinua y sus derivados se han incrementado de una manera impresionante: de 164.151 kilos brutos en el año 1999 a 1.348.073 kilos brutos en el año 2006. Es preciso señalar que entre los años 2005 y 2006 la producción de la quinua se duplicó (véase el anexo 3).

Entre las diversas variedades de quinua se encuentran: la quinua del valle, la quinua del altiplano, la quinua de terrenos salinos y la quinua subtropical (también llamada “quinua del nivel del mar”)³⁷.

³² Extraído de la página web del Estado peruano. Disponible en: <<http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/index.php?ncategoria1=101&ncategoria2=104&ncontenido=37>>.

³³ Extraído de la página web del Estado peruano, disponible en: <<http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/index.php?ncategoria1=101&ncategoria2=104&ncontenido=73>>; y de la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) del Perú: <<http://www.mincetur.gob.pe/intranet/lib/upload/VerUpload.asp?table=COMUNICADO&item=71>>.

³⁴ Extraído de la página web del Estado peruano. Disponible en: <<http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/index.php?ncategoria1=101&ncategoria2=104&ncontenido=76>>.

³⁵ Silva Ramos, Miguel Ángel. *El rol de los cultivos marginales en la seguridad alimentaria local de la región andina y su potencial contribución a nivel mundial a través de la biotecnología*. <http://biodiv.iao.florence.it/proceedings/pgrfa/Ramos_appendix.PDF>.

³⁶ Webb, Richard y Graciela Fernández Baca. *Anuario estadístico “Perú en números”*, p. 692.

³⁷ Extraído de la página web del Estado Boliviano. Disponible en: <<http://www.ceprobol.gov.bo/DocPDF/PerfilProducto/quinua.pdf>>.

Usualmente se produce harina de los granos de quinua y se utiliza como complemento alimenticio para los niños desnutridos del Perú y Bolivia, ya que tiene un alto contenido de proteínas, un alto nivel de calcio y fósforo, y su cantidad de grasa fluctúa entre 4% y 9%, de la cual la mitad contiene propiedades esenciales para la dieta humana.

Un país que antes no importaba estos productos, como es el caso de Israel, con solo un año de actividad comercial con el Perú se ha posicionado como el segundo país de destino de los mismos (véase el anexo 4). Le siguen las importaciones de Alemania, Nueva Zelanda, Ecuador, España y, en menores cantidades, países sudamericanos como Bolivia, Chile y Brasil. En el año 2006 las exportaciones fueron casi ocho veces las del año 2001 en volumen de toneladas brutas³⁸.

La kiwicha

La kiwicha es un cereal andino que tiene un alto valor nutricional. Los ingenieros Óscar Blanco y Luis Sumar Kalinoski³⁹ hicieron aportes significativos de investigación, desarrollo y lanzamiento de Kiwigen, un producto innovador a base de quinua y kiwicha, comercializado por Incasur. Esta planta, que tiene alrededor de 1.200 especies⁴⁰, no cuenta con una parte amarga como la saponina⁴¹ en la quinua. Contiene en promedio entre 16% y 23% de proteínas⁴², es decir, más del doble que la mayoría de los otros cereales. Contiene calcio, fósforo, potasio, hierro, zinc, vitamina E y complejo de vitamina B⁴³ (véase el anexo 5). La producción de kiwicha en la última década se ha mantenido entre 2.000 y 3.700 toneladas anuales⁴⁴.

3.2 Microentorno

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (Incasur) es una empresa que se dedica a la industrialización de una serie de productos elaborados con cereales andinos y que cuenta con tres líneas principales de producción: molinería, confitería y chocolatería. Esta empresa cuenta con una amplia gama de productos para niños y adultos⁴⁵.

³⁸ Webb, Richard y Graciela Fernández Baca. *Anuario estadístico "Perú en números"*, p. 690.

³⁹ Extraído del "Perfil de la empresa".

⁴⁰ Extraído de la página web del Estado Peruano. Disponible en: <http://www.portalagrario.gob.pe/agricola/pro_andi_kiwicha.shtml>.

⁴¹ Información obtenida de la Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: <<http://www.aedes.com.pe/articulo.shtml?x=756>>.

⁴² Extraído de la página web del Ministerio de Agricultura del Perú: <<http://www.minag.gob.pe/quinua.shtml>>.

⁴³ Extraído de la página web de los Cultivos Andinos FAO. Disponible en: <<http://www.rlc.fao.org/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro01/Cap7.htm>>

⁴⁴ Webb, Richard y Graciela Fernández Baca. *Anuario estadístico "Perú en números"*, p. 702.

⁴⁵ Extraído de la página web de Incasur: <<http://www.e-incasur.com.pe>>, y del "Perfil de la empresa".

La demanda de los productos que se ofrece está estrechamente ligada al clima⁴⁶. Se conoce que en las zonas costeras el consumo va de acuerdo con las estaciones del año, mientras que en las ciudades de la sierra del país se observa un consumo sostenido que podría atribuirse al clima más frío de aquellas zonas, y a la necesidad de un alimento que contribuya considerablemente con la nutrición de sus consumidores.

Con Kiwigen se ha llegado a obtener hasta una participación de 15% del mercado interno y se tienen buenas perspectivas para desarrollar el mercado externo; sin embargo, la marca Milo es la que tiene la mayor participación de mercado, seguida por Nesquik⁴⁷. Esto presenta un reto para el Área de Márketing de la empresa, que tal vez podría optar por una estrategia más ofensiva de penetración para intentar ganar mayor participación en las ventas del rubro.

Adicionalmente, cabe señalar que en ciertas zonas del país se vende quinua, kiwicha y harina de quinua en polvo y a granel, lo cual representa una competencia indirecta no muy significativa para la línea de molinería. Este resulta ser un mercado potencial y una oportunidad de expandir su participación en el mercado con un producto a granel y a bajo precio que cuente con el respaldo de Incasur. El Área de Márketing, en conjunto con el Área de Investigación y Desarrollo, podría estudiar dicha oportunidad como la posibilidad de desarrollo de una nueva línea, pero siempre teniendo en cuenta el margen de ganancia importante para la empresa.

Líneas de productos

La línea de molinería se encuentra conformada por los siguientes productos: Quinuavena Premium; Quinua Perlada; Harina de Quinua; crema de habas; Kiwicao; así como Kiwigen para niños con sabores de vainilla, chocolate y fresa; y Kiwigen Premium para adultos⁴⁸.

La línea de confitería está conformada por: Kiwilocos, Kiwicha Pop, Quinua Pop y Choko (en las versiones Choko Maní, Choko Pasas y Choko Crispy Café)⁴⁹.

En la línea de chocolatería se produce el chocolate Sol del Cuzco en todas sus presentaciones: Tradicional, Pasta Pura e Instantáneo⁵⁰. Cabe señalar que no son chocolates de consumo directo sino para ser preparados como bebida, principalmente chocolate caliente. Con esta línea compiten: Nestlé, con Chocolate Cuzco Clavo y Canela; Di Perugia; y Chocolet.

⁴⁶ Extraído del "Perfil de la empresa".

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Extraído de la página web de Incasur: <<http://www.e-incasur.com.pe>>.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

La competencia

Con la línea de molinería compiten principalmente los modificadores lácteos, tanto por sabor como por consistencia. En este caso, el principal competidor es Nestlé, que tiene a Nesquik, Nesquik Nutri Active-B, Nesquik +5 Cereales, Cocoa D'Onofrio y Milo. Esta compañía cuenta con un nombre conocido mundialmente y un prestigio logrado años atrás debido a la calidad de sus productos. En el año 2004, su utilidad neta ascendió a S/. 15 millones. Actualmente se encuentra ubicada en el puesto 48 de las empresas más importantes en el Perú⁵¹. Esta empresa también se especializa en helados, golosinas, cereales, lácteos y galletas. Asimismo, cuenta con un centro de información nutricional que brinda asesoría a los clientes (ya sean consumidores finales, centros médicos o distribuidores). Cabe destacar que las actividades de exportación de Nestlé a finales del 2004 le facturaron a la empresa alrededor de US\$ 10 millones.

La competencia dentro de la línea de cereales está representada principalmente por las empresas Nestlé, Kellogg's y Quaker, de la compañía Pepsico. Kellogg's es la líder mundial en la producción de cereales y productos de desayuno, con ventas netas que en el 2006 alcanzaron la cifra de US\$ 11 millones⁵². Quaker, a raíz de la fusión con Pepsico en el 2001, es la cuarta productora más grande de bienes de consumo del mundo. Como podemos apreciar, son tres compañías con una trayectoria histórica muy importante, con operaciones casi a escala mundial. Las marcas representadas por estas siempre pugnan por los primeros lugares en los mercados en que compiten debido a la calidad, el sabor y el prestigio que poseen⁵³.

4. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ

El código de gobierno corporativo en el Perú es llamado “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas” y fue presentado en el año 2002, tres años después de la publicación de los Principios de Gobierno Corporativo por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD). Según la “Adaptación del Libro Blanco de Gobierno Corporativo de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio”, publicada en la revista *Business* en junio de 2005, el tema surgió con la idea de la empresa moderna, y también se menciona que se empezó a trabajar el tema de gobierno corporativo debido a las crisis internacional⁵⁴.

La primera guía de principios sobre buen gobierno corporativo es aquella elaborada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Esta es la lista de principios en los que se basa la mayoría de los trabajos realizados. Posteriormente, según menciona Fernando Muñoz Nájara⁵⁵, fue la

⁵¹ Extraído de la página web de Créditos Perú: <<http://www.creditosperu.com.pe/pp-nestle-peru-s-a.php>>.

⁵² Extraído de la página web de Kellogg Company: <<http://www.kelloggcompany.com/>>.

⁵³ Extraído de la página web de Quaker: <http://www.quakeroats.com/qfb_OurBrands/index.cfm>.

⁵⁴ Corporación Andina de Fomento. *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*, p. 4; Indacochea, Alejandro. “Mejorando las prácticas de gobierno corporativo en el Perú”. En: *Revista MBA International Business*, p. 24-30.

⁵⁵ “Las prácticas del buen gobierno corporativo”. En: *Revista Presencia*, p. 54-5.

Corporación Andina de Fomento (CAF) la que financió la elaboración de un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC) presentado por Interdin & Ahead Advisory Group S.A. en mayo del 2004.

Según la CAF, existe un consenso acerca de un buen gobierno corporativo que permitirá que la empresa tenga mayor valor y credibilidad frente a sus *stakeholders*⁵⁶, ya que al implementar políticas eficaces de gobierno corporativo, se pretende velar por los derechos e intereses de los mismos. Además, queda claro que todas las empresas tienen un gobierno corporativo⁵⁷, pero que la calidad de estos es la que marca la diferencia entre una y otra.

En cuanto a políticas de gobierno corporativo (GC) en América del Sur⁵⁸, Chile es el país mejor posicionado, mientras que el Perú, Argentina y Colombia son los tres países con las calificaciones más bajas (véase el anexo 7). Con respecto a la existencia de asociaciones independientes que se encuentren relacionadas al desarrollo del buen gobierno corporativo, Perú se encuentra en el segundo lugar, por debajo de Brasil. Por otro lado, el Perú pasó del lugar 4 al lugar 8 en cuanto al compromiso del sector privado en el tema del gobierno corporativo (véase el anexo 5).

5. GOBIERNO CORPORATIVO EN INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A.

Actualmente, los accionistas de la empresa son:

- Teodoro Ortiz Tocre
- Alfredo Ortiz Tocre
- Francisco Ortiz Tocre
- Juana Sernaque Castro

Esta empresa familiar cuenta con un código de gobierno corporativo expresado en un documento formal y con una serie de documentos por elaborar. A continuación, repasaremos la evolución y el proceso de implementación de dichas políticas para concluir acerca de la situación actual del gobierno corporativo de la empresa.

5.1 La búsqueda de un nuevo gerente

Antes de que la Sra. René Taboada se hiciera cargo de la Gerencia de la compañía, en 1998, Incasur tuvo como gerentes generales a miembros de la familia y otros. Pero cuando el último gerente general terminó su gestión, la empresa se vio sumida en una situación de crisis económica, principalmente

⁵⁶ Corporación Andina de Fomento. *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*, p. 9.

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ Management & Excellence. *Most Sustainable Nations 2006*. Madrid. Disponible en: <<http://www.management-rating.com/archivo/MEGA%20BRASILIA%20M&E%20NATION%2006%20VF1.ppt>>.

explicada por una mala gestión y problemas de agencia. Se hizo evidente dentro de la empresa que los intereses de la familia chocaban contra la visión empresarial que se intentaba poner en práctica, debido a que se confundió el rol de “fundadores”. Fue entonces que consideraron necesario encontrar a una persona idónea para el cargo, alguien que estuviese dispuesto a asumir la responsabilidad de guiar a la empresa nuevamente hacia el camino correcto del éxito empresarial.

Fue así cómo René Taboada asumió la Gerencia. Ella comenzó a trabajar en Incasur en distintas áreas de la compañía y luego pasó a formar parte de la administración de la misma. Al haber formado parte de la administración de otras empresas además de Industrias Alimenticias Cusco, era una persona que contaba con la experiencia y con los conocimientos requeridos para asumir el cargo de Gerente General. Al recibir la propuesta para asumir dicho cargo, ella evaluó las posibilidades que tenía la empresa de sobreponerse a la crisis y, luego de conversar con los bancos y de analizar los estados financieros junto con equipos de profesionales externos, llegó a la conclusión de que era necesario elaborar un plan estratégico de reestructuración empresarial y plantear lineamientos ordenados de trabajo para revertir la situación. Es decir, formular un código de gobierno corporativo en el cual se expresaran las responsabilidades, los derechos y las limitaciones de todos los niveles del organigrama de la empresa y sus *stakeholders*.

Luego de las evaluaciones y la elaboración del plan de reestructuración, que ponía énfasis especial en las responsabilidades de los accionistas y del Directorio, la Gerencia de la empresa se encontraba muy motivada para solucionar las dificultades que se presentaban. Al tratarse de una empresa familiar, se aprovechó la flexibilidad que este hecho brindaba para tomar medidas rápidamente. Inmediatamente después, la nueva gerenta dedicó sus esfuerzos a implementar el plan que será tratado más adelante en el presente trabajo.

5.2 Período de crisis (1998)⁵⁹

En el año 1998, la compañía pasó por una situación económicamente difícil debido a que tenía demasiadas deudas y poca liquidez para pagarlas, según expresó Taboada. Existían conflictos de interés en el corto plazo; si bien los intereses de ambas partes, Gerencia y accionistas (la familia), eran muy similares, la manera de actuar y de tomar decisiones dentro de la organización no era la misma, y esto generaba muchos inconvenientes.

Debido a este desequilibrio, la nueva Gerencia se vio en la necesidad de tomar medidas correctivas drásticas, por lo que decidió tratar el tema directamente con los accionistas. Como fruto de estas conversaciones se decidió otorgar a la Gerencia un “período de tregua”⁶⁰ durante el cual los accionistas se

⁵⁹ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007.

⁶⁰ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007; y entrevista realizada a la Sra. René Taboada de Gamarra, julio del 2006, disponible en: <<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2006-07-04/impEconomia0534563.html>>.

limitarían a observar los cambios de la compañía y no interferirían con las decisiones que fueran tomadas en el ámbito gerencial. Este período sería de cuatro años, y para ello se debía elaborar un documento con los lineamientos que debían seguir aquellos que estaban a cargo de llevar a cabo los cambios.

La actual Gerenta General menciona que hubo casos de accionistas que alegaron que se estaban violando sus derechos o que se opusieron inicialmente, pero luego de constantes conversaciones, siempre con personal de la Gerencia y sus asesores, estos contratiempos fueron solucionados. Se dio prioridad a mantener a los accionistas al tanto de los avances y objetivos de cada etapa del proceso. Esto fue clave para mantener canales de información eficientes de abajo hacia arriba, y viceversa, dentro de la organización. Se generó una sana política interna de retroalimentación directa y formal.

5.3 Período de transición (1998-2001)

Al asumir la Gerencia, la Sra. René Taboada puso en marcha medidas correctivas que consistieron básicamente en establecer normas y procedimientos claros. La Gerencia, los accionistas y un grupo de asesores elaboraron un “Plan estratégico de reestructuración empresarial”⁶¹. Esta reestructuración interna se llevó a cabo del año 1998 al año 2001. La gestión fue enteramente realizada por la Gerencia con el apoyo del presidente del Directorio, el señor Teodoro Ortiz. En la misma, se actuó según las instrucciones y el planteamiento establecidos con el apoyo del personal, el Directorio, los proveedores y los bancos.

A pesar de encontrarse atravesando momentos difíciles, la Gerencia y los accionistas apostaron por formular una visión clara del futuro de la empresa. Estaban convencidos de que con reordenamientos, principalmente financieros, se podía contrarrestar la difícil situación.

El plan trataba inicialmente de una reducción de personal, específicamente de gerencias. Estas se volvieron jefaturas y se mantuvieron solamente dos gerencias: la Gerencia General y la Gerencia de Ventas. Se fijaron sueldos más bajos para cada jefatura y las gerencias, sin aumentos durante cuatro años. Solo aquellos dispuestos a ganar el monto estipulado se quedarían en la empresa; los que decidieron partir fueron indemnizados según un cronograma de pago. Sin embargo, como consecuencia de estas fuertes reducciones de sueldos, varios gerentes y operarios presentaron sus cartas de renuncia a la empresa, lo que exoneró a esta de una porción importante de los gastos por concepto de indemnizaciones. Esto, según Taboada, fue muy positivo debido a que permitió un ahorro importante que permitió saldar otras deudas.

René Taboada comenta que, sumado a esto, se trataron temas que en muchas ocasiones resultaron ser restrictivos para los accionistas, ya que su injerencia en las operaciones de la empresa, a pesar de haber sido considerada muy importante y de haber sido siempre valorada dentro de la misma,

⁶¹ *Ibid.*

se vería sustancialmente reducida. Según comenta Taboada, estas intervenciones debían limitarse simplemente a ser recomendaciones para la Gerencia, ya que si se mantenía la posibilidad de afectar el accionar diario, no hubiera sido factible conseguir un orden y un crecimiento organizado.

Este cambio se inició mediante la concentración del poder en una sola persona, para que de esta manera se redujeran los costos de agencia, principalmente las discrepancias entre la Gerencia y el Directorio. Por otra parte, el nivel de compromiso de los accionistas (al tratarse de una empresa familiar) y de los demás grupos de interés era muy alto. Estos factores son determinantes, ya que fue más fácil adoptar los cambios y las mejoras que se realizaron. Además, el constante apoyo de los *stakeholders*, que se encontraban convencidos de la calidad y el potencial de los productos ofrecidos por la empresa, llevó a una mayor identificación de los empleados y los grupos de interés con la organización, fortaleza muy importante en toda empresa que pretende ser competitiva hoy en día.

La actual Gerenta General de Incasur menciona que cuando algún accionista expresaba sus sentimientos de insatisfacción directamente con la Gerencia y el Directorio, para su tranquilidad, y procurando que no se produjeran situaciones erróneas, se llevaban a cabo reuniones y conversaciones personales con este y con todos los demás accionistas, para mantenerlos informados y resolver las dudas que pudieran tener o que pudieran surgir en el devenir de todo el proceso de transición. La política de comunicación directa fue clave, y en todo momento se contó con el apoyo de un asesor legal o un notario en las sesiones, para que, de esa manera, estas tuvieran éxito y los cambios acordados y temas tratados en cada sesión se pudieran llevar a cabo sin contratiempos ni intromisiones de ninguna índole. Con la asesoría legal constante se formalizó la manera de solucionar los problemas internos y evitar que estos llegaran a conocerse fuera de la empresa.

Inicialmente los accionistas expresaban sus dudas, pero gracias a los constantes reportes de avances y resultados, se llegó a un consenso con la Gerencia con respecto al derrotero de la empresa.

Luego de los cuatro años planteados se logró salir de la crisis exitosamente y se zanjaron los problemas que la causaron. Incasur se había adaptado exitosamente a las nuevas condiciones del mercado con miras de crecimiento e internacionalización.

5.4 Implementación del gobierno corporativo (2001 en adelante)

La empresa cuenta con un Código de Gobierno Corporativo que ha sido creado tomando en cuenta los Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y, en lo pertinente, los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, la Ley General de Sociedades, el estatuto de la Sociedad y los principios de la visión, la misión y los valores de la empresa⁶².

⁶² Incasur S.A. *Código de Gobierno Corporativo – Iacsa*, p. 1.

Dicho código representa el interés, tanto de la Gerencia como del Directorio, por simplificar la toma de decisiones, evitar la duplicidad de funciones e incrementar los niveles de transparencia de información en toda la organización. Asimismo, el documento en mención debe disminuir los niveles de resistencia al cambio, y, por el contrario, debe inspirar a la compañía hacia este de manera sostenida.

Para comprender más acerca de la realidad y la estructura ideológica de la empresa, es necesario comprender su misión, su visión y sus valores:

Misión: “Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de alta calidad a base de cereales andinos y cacao, revalorando e innovando con nuevos productos nutritivos que contribuyen a mejorar el desarrollo alimentario de nuestros consumidores; queremos lograr nuestros éxitos en cada categoría de negocio para el beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y la comunidad”⁶³.

Visión: “Ser una empresa líder en la industrialización de productos andinos y cacao con alto valor nutritivo y agregado, que satisfacen las necesidades de nuestros clientes en cualquier mercado nacional e internacional”⁶⁴.

Valores de la empresa:⁶⁵

- Trabajar con responsabilidad y ética profesional.
- Asumir la convicción de trabajar con un alto espíritu de compromiso y motivación.
- Asumir permanentemente una actitud de servicio al cliente y al consumidor.
- Valorar al personal comprometido e identificado.
- Ser creativos, innovadores y preactivos.
- Considerar a los clientes como sus grandes socios comerciales.

Se puede apreciar que los valores de esta institución se encuentran orientados hacia el cliente y el trabajo que se debe realizar para mejorar la situación y la imagen del país, lo cual puede verse reflejado en las actividades y programas que durante años fueron financiando en las zonas de producción para realizar mejoras en procedimientos, calidad de producción y, sobre todo, para obtener y mantener el apoyo del gobierno.

En cuanto a lo establecido en la misión y la visión, es claro que no solo se tiene en cuenta a los consumidores sino que también se menciona a los clientes, a los accionistas y a la comunidad. Esto quiere decir que se busca tener un efecto positivo en los mencionados grupos de interés de la empresa y satisfacer sus necesidades.

⁶³ Extraído de la página web de Incasur: <<http://www.e-Incasur.com.pe>>.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

Lo que se aprecia, según lo observado dentro de la empresa y según las declaraciones de su Gerenta General, es que Incasur y todos sus empleados se encuentran seriamente comprometidos en establecer relaciones comerciales sinérgicas a largo plazo con estos grupos mencionados y tratar de asegurar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. Para esto es importante el tema de lealtad y fidelidad con los clientes y proveedores, que es a lo que la empresa debe aproximarse en cada relación comercial que posea, sea esta nueva o histórica.

6. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

A continuación se analizarán los principales principios de gobierno corporativo establecidos por la OCDE adaptados a la realidad de Incasur.

Principio 1: Respeto y protección de los derechos de los accionistas

“Los derechos de los accionistas y las funciones clave de los propietarios:
Proteger los derechos de los accionistas y facilitar su ejercicio”⁶⁶.

Los derechos de los accionistas son prioridad en el accionar de la Gerencia; no obstante, sus intervenciones en las operaciones de la compañía fueron limitadas para evitar que se entorpezcan las medidas tomadas como consecuencia de las experiencias antes mencionadas. Los accionistas deben asistir a las reuniones de Directorio y, de considerarlo necesario, pedir información con cierto tiempo de anticipación. Este comportamiento se encuentra estipulado en el Código de Gobierno Corporativo de la empresa. En este se mencionan dos de los puntos más importantes de la misión de la empresa. El primero concierne a los productos ofrecidos, y el segundo se refiere a la satisfacción de sus *stakeholders*: “sus accionistas, su personal, sus clientes y consumidores y la comunidad”⁶⁷.

En el Código de Gobierno Corporativo de la empresa se hace hincapié en la protección de los derechos de los accionistas y en la necesidad de obtener y mantener información siempre veraz y actualizada acerca de las decisiones tomadas dentro de la empresa. Además, se especifican los casos en los cuales es necesario convocar una junta, y aquellos casos en los cuales simplemente se tomarán decisiones unilaterales y no será necesario convocar al Directorio. Asimismo, se destaca la importancia de mantener la confidencialidad de la información recibida y la posibilidad de tomar medidas legales si esta fuese divulgada.

Principio 2: “Trato equitativo a los accionistas”⁶⁸

⁶⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *Principios de Gobierno Corporativo*.

⁶⁷ Incasur S.A. *Código de Gobierno Corporativo – Iacsa*, p. 1.

⁶⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *Principios de Gobierno Corporativo*.

Inicialmente no se tenía especificado el trato que deberían recibir los accionistas, y se les permitía entrar y salir de la empresa en el momento en que estos lo deseaban. Posteriormente, como medida de reestructuración ante la crisis, se publicó específicamente en un documento escrito el trato que debe recibir cada uno de estos. La intención es lograr un tratamiento equitativo para los accionistas y que, en caso se compruebe la violación de sus derechos, estos puedan exigir una reparación efectiva. Para lograr este objetivo se menciona como imprescindible la necesidad de realizar transacciones transparentes. Los accionistas tienen la obligación de hacer pública cualquier información que requieran acerca de las transacciones realizadas.

Como se mencionó anteriormente, en todas las juntas y reuniones de accionistas y directores se cuenta con la ayuda de un asesor legal para evitar que surjan contratiempos como consecuencia de reclamos o votaciones que podrían ser discutidas. Asimismo, se exige la inclusión y la publicación de objetivos, resultados, remuneraciones, factores de riesgo (incluyendo una descripción de los riesgos tanto financieros como no financieros) y, en caso de ser necesario, auditar toda la información presentada y las decisiones tomadas que conciernen directamente a la firma.

Por último, se busca la igualdad en el acceso a la información para todos los accionistas: en caso hubiera una petición de carácter confidencial, esta sería evaluada previamente por el Directorio.

Principio 3: Función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades

“El papel de los grupos de interés:

Reconocer sus derechos establecidos.

Fomentar cooperación entre *stakeholders* para beneficio común”⁶⁹.

Es importante resaltar que esta empresa prestó mucha atención a sus proveedores desde un principio. Los mismos fundadores de Incasur se encargaron de capacitarlos y hasta de brindarles la maquinaria necesaria para operar. Ya que hemos revisado anteriormente el trato de la empresa hacia los accionistas, veremos ahora su relación con los demás grupos de interés.

Como mencionamos anteriormente, la empresa busca conseguir relaciones comerciales que produzcan sinergias con sus clientes en esta etapa de la cadena de valor de la empresa, sean intermediarios, distribuidores o consumidores finales. Los productos finales que Incasur ofrece son elaborados en gran parte con materias orgánicas o naturales. Además, se realizan investigaciones constantes con el objetivo de desarrollar productos nuevos y mejores que brinden mayores beneficios a los clientes.

Otro grupo importante en la organización son sus clientes internos. Incasur se preocupa por el desarrollo profesional de sus trabajadores y de sus colaboradores. La compañía financia hasta en 50% los gastos de estudios de postgrado y especializaciones de sus principales trabajadores. Además, organiza

⁶⁹ Ibid.

eventos de camaradería tres veces al año, el último de ellos dirigido por una empresa especialista en motivación de personal contratada por Incasur. El objetivo es que los trabajadores se identifiquen con la empresa. Además, se realizan campeonatos deportivos para los trabajadores; actualmente se juegan campeonatos de vóleybol y “fulbito”. Este interés, no solo por la formación profesional de los empleados sino también por su bienestar, es muy positivo, ya que genera un mejor ambiente de trabajo y un mejor clima laboral en el que los empleados rendirán mejor al sentirse motivados.

Incasur es una empresa que, según la información analizada, siempre ha intentado mantener comunicación y contacto muy directo con sus *stakeholders*. No olvidemos a sus principales proveedores: los agricultores. La compañía se asegura, como característica de responsabilidad social empresarial (RSE), de apoyar a los agricultores y supervisarlos en sus procesos de producción. Un ejemplo de esto es el Programa de Asistencia Técnica de Cultivo de Kiwicha, en el cual se firma un contrato con el agricultor para la inspección de sus cultivos y de la cosecha a cambio de la compra directa del total de su producción.

Las auditorías financieras, tanto internas como externas, se realizan periódicamente cada dos años, a pesar de que la empresa no tiene la obligación de llevarlas a cabo. Incluso, a veces se emplea a un *free lance* para realizarlas internamente. Esto además de las auditorías correspondientes por mandato de las entidades fiscalizadoras del Estado. En estos casos, la persona trabaja para la empresa pero no forma parte de la planilla, sino como *staff* de apoyo.

La razón para que el Área de Finanzas solicite las auditorías debe sustentarse en indicadores como el tema de inversiones o decisiones de cambio en el accionariado o nuevos aportes de capital en la empresa; en general, todo hecho que implique un cambio en los estatutos de la empresa. La Sra. René Taboada indica que cuando hay movimientos en el ápice societario, como aportes, capitalizaciones o reestructuraciones, siempre es necesario realizar una auditoría.

Esta empresa tiene una gran ventaja: el gobierno peruano se encarga de promover el cultivo de sus principales insumos y productos, y, si bien es cierto que desde sus inicios no se contaba con un apoyo comparable al que se tiene actualmente, se cuenta con la ventaja de tener reglas de juego claras y estables. Además, cualquier cambio que se realice se dedica solo a mejorar las condiciones de cultivo de los mencionados productos.

Principio 4: Comunicación y transparencia informativa

“Apertura y transparencia de la información”⁷⁰.

La empresa se ha caracterizado por respetar los acuerdos que fueron establecidos. Según Taboada, Incasur se apoya siempre en la comunicación directa y transparente. Da a conocer sus planes, sus

⁷⁰ *Ibid.*

estrategias y las metas que son trazadas por el ápice estratégico a todo el personal, con lo que apoya el propósito de lograr mayor vinculación con la empresa y sus operaciones por parte de estos.

Un aspecto interesante en el código de GC es lo establecido para la Gerencia General; consiste en que la persona que la dirige no puede estar vinculada a ningún accionista como mínimo hasta el cuarto grado de consanguinidad, lo cual muestra el deseo de separar a la familia de la dirección de la empresa y evitar problemas de agencia con conflictos de intereses, así como también brindar al gerente de turno autonomía para tomar decisiones e implementar ciertos cambios. Esto es importante ya que permite tomar decisiones con mayor objetividad y visión empresarial, es decir, velar por los intereses de la compañía antes que por los intereses de la familia.

Principio 5: Las responsabilidades del Directorio

“Responsabilidades del consejo de administración:
Que la empresa sea dirigida de manera estratégica
Que lleve a cabo un control eficaz de la administración
Que rinda cuentas a la empresa y accionistas”⁷¹.

Una vez establecidos los derechos del Directorio, los miembros deben comprometerse a tener y mantener una evaluación crediticia que no afecte a las evaluaciones a las que se somete a la sociedad. Asimismo, si estos solicitan créditos mayores a 5 UIT⁷², dichos créditos deberán ser aprobados por la Junta General de Accionistas y se debe ofrecer una garantía. Por otro lado, para los créditos menores a 5 UIT, solamente deberán contar con la aprobación del Directorio.

Junto a estas medidas, se ha establecido la posibilidad de remover a los directores en cualquier momento y sin restricciones, por medio de una junta. Además, no es un requerimiento que la persona elegida para ser director sea un accionista de la empresa. El número de directores es variable, pero el mínimo se estableció en tres y el máximo en siete personas, y estas solo pueden tener una participación de hasta 6% de las utilidades anuales de la empresa, según lo estipulado en el manual de GC de Incasur.

En la práctica, son tres los directores, todos miembros de la familia Ortiz. Podemos apreciar que no se está cumpliendo con la meta trazada de lograr mayor objetividad e influencia externa en la toma de decisiones. A su vez, estos son accionistas, lo que indica que la compañía todavía se encuentra distante de poner en marcha todo lo estipulado en su código de GC. Según la Gerencia General, a partir del próximo año se espera incorporar al Directorio un miembro más que no tenga vínculos familiares con los otros miembros. Ella afirmó que se cuenta con la aprobación de dichos miembros, lo cual indica que los familiares sí tienen una voluntad de cambio y de adoptar una posición con miras al éxito empresarial.

⁷¹ *Ibíd.*

⁷² Valor de 1 UIT: S/. 3.450. Extraído de la página web del Estado peruano: <<http://www.peru.gob.pe/>>, el 28 de septiembre de 2007.

7. INDICADORES DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con las referencias bibliográficas consultadas, se han encontrado los siguientes indicadores de buen gobierno corporativo para el caso de empresas familiares (véase el anexo 6):

7.1 Transparencia y difusión⁷³

Es un indicador que trata acerca del interés que tiene la Gerencia de la empresa en publicar la información que es obligatoria y, de manera voluntaria, aquella que no lo sea. Se puede decir que se refiere al deseo de mostrar transparencia en su accionar. Consta de tres partes importantes: “Estructura del directorio y procedimientos, difusión de información, y protección de accionistas minoritarios”⁷⁴.

En el caso de Incasur, la Gerencia General participa en las sesiones de Directorio y cumple con la función de secretario. Si se presenta algún pedido de información de un accionista, debe hacerse por escrito, o quedar anotado entre los acuerdos si este surgiera durante una sesión. La información solicitada será entregada en un plazo de ocho días como máximo.

Para dar a conocer cualquier tipo de información importante a los accionistas, se deben llevar a cabo sesiones de accionistas y de Directorio. Luego de cada una de estas, la Gerencia se encarga de enviar las conclusiones y los acuerdos tomados a cada uno de los participantes.

Además, existen fechas establecidas de entrega de información: toda la información se debe entregar un mínimo de ocho días antes de la sesión; y en lo que respecta a las peticiones, lo requerido se debe entregar en un máximo de ocho días después de la sesión⁷⁵. La presentación de la información no es un tema que se discute, puede hacerse tanto de manera física como electrónica, ya que esto no altera ni el proceso ni los resultados. Lo único importante es que llegue a tiempo al destinatario.

7.2 Estructura y propiedad del Directorio⁷⁶

Este indicador sirve para visualizar de manera clara la heterogeneidad en la composición del Directorio y la propiedad de las acciones de la empresa. Gracias al mismo se puede observar la diferencia entre la composición del capital y del Directorio en empresas familiares y no familiares, en un mercado de cualquier país.

⁷³ Centro para la Estabilidad Financiera (2005). *El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares*. Buenos Aires. Septiembre.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Entrevista personal a la Sra. René Taboada de Gamarra, agosto del 2007.

⁷⁶ Centro para la Estabilidad Financiera (2005). *El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares*. Buenos Aires. Septiembre.

En el caso de la empresa en análisis, el presidente del Directorio de Incasur es el accionista mayoritario, y lo ha sido durante años. Los propietarios de la empresa conforman el Directorio, mas no la Gerencia de la misma. Creemos que es conveniente incorporar como mínimo a un director externo, como ya mencionamos anteriormente; esto ayudaría a brindar una perspectiva más objetiva en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

7.3 Código de buenas prácticas⁷⁷

Se recomienda que las empresas sigan este código, que consiste en establecer los principios generales y adaptarlos a cada institución. También contiene mecanismos que permiten superar la crisis e instrumentos para minimizar los costos de agencia al definir de manera formal las obligaciones y las responsabilidades de los diversos agentes que conforman la organización.

Las prácticas de gobierno corporativo en Incasur se revisan periódicamente con un estudio en las reuniones del Directorio en conjunto con la Gerencia. En las sesiones del consejo directivo se detallan los lineamientos de dicha revisión con un acuerdo del Directorio. Sin embargo, si algún tema quedara pendiente, se establecen comisiones de tareas, en las cuales trabajan los directores, la Gerencia General y la Gerencia de Ventas, y las jefaturas de cada área.

Como fue mencionado anteriormente, la compañía cuenta con un solo documento en el cual se engloban varios puntos importantes, pero tiene planes de elaborar una mayor cantidad de estos en un mediano plazo, según expresó la actual Gerente General de la empresa.

7.4 Órganos de gobierno familiar

Se trata del Consejo de Familia y la Asamblea de Familia; ambos deben estar alineados con los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Buscan la preservación del patrimonio y de la cultura familiar, así como la comunicación constante entre los accionistas familiares.

7.5 Asamblea de Familia y Consejo de Familia

Ninguno de estos órganos existe en la compañía, probablemente debido a que cuenta con cuatro accionistas, por lo que aún no se ha dado la importancia necesaria a este punto. Además no se cuenta con el material escrito. Un factor que resta importancia al hecho de no contar con dichas agrupaciones, es que se cuenta con una Gerente General ajena a la familia, con suficiente autonomía para evitar los problemas de agencia que podrían surgir si no se tuviera organizado el tema en cuestión.

⁷⁷ *Ibid.*

7.6 Protocolo familiar (código de familia, código de conducta)⁷⁸

El protocolo es probablemente la herramienta más importante, ya que ha sido mencionada en diversas fuentes. Debe ser elaborado para la transferencia de propiedad, situación que se presenta en todas las empresas familiares.

Este documento establece las reglas de funcionamiento en el momento en el que se presenta esta situación, para mantener la armonía familiar, y debe incluir:

“Historia de la empresa (valores)

Un proceso ordenado y bien definido de sucesión.

Código de conducta (unidad familiar)

Relación laboral entre familia y empresa”⁷⁹.

Esta empresa familiar cuenta con una cantidad muy reducida de accionistas, a pesar del hecho de que la familia es más numerosa. Por tanto, no se cuenta con tal documento para determinar las relaciones en caso de transferencia de propiedad. Sería óptimo que la empresa realice un documento que abarque el código de conducta de la familia en la empresa y su relación laboral dentro de la misma. De esta forma, si surgiera algún conato de discrepancia entre algunos de los familiares y otro empleado, este probablemente no pasaría a mayores ni sería un problema para la organización.

7.7 La Matriz del Buen Gobierno⁸⁰

En esta matriz se cruza información sobre competencia de los directivos y el funcionamiento de los órganos de gobierno.

Competencia de los directivos	Alta	Descendiendo por el Amazonas en canoa	Jugando al golf
	Baja	En el corredor de la muerte	Espejismo
		Deficiente	Óptimo
	Funcionamiento de los órganos de gobierno		

Se presentan cuatro opciones: la primera con directivos competentes y órganos del gobierno eficientes que permiten que la empresa funcione bien (Jugando al golf); la segunda, que muestra a un grupo de personas con alto potencial pero sin apoyo o reglas de juego claras por parte del gobierno (Descendiendo por el Amazonas en canoa); la tercera, con directivos con poco potencial y capacidad, que se esfuerzan dentro de un marco político y económico favorable pero que no logran los objetivos

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Negreira del Río, Francisco y Jesús Negreira del Río (2005). “El gobierno de la empresa familiar: cómo jugar al golf y ganar al ajedrez”. En: *Harvard Deusto Business Review*, N° 132, p. 59.

(Espejismo); y la cuarta (En el corredor de la muerte), donde encontramos una situación en la cual el mercado se encargará de retirar a la empresa ya que se trata de una situación de ineficiencia por ambos frentes.

Antes de la crisis, los ejecutivos de la empresa se encontraban “En el corredor de la muerte”, ya que los órganos de gobierno no se encontraban definidos claramente, ni sus funciones, y el nivel de competencia de sus directivos no representaba una garantía para salir adelante. Sin dudar de sus capacidades, al ser una empresa familiar se hace más complicado separar lo emocional y lo personal de lo que son estrictamente negocios. Esto explica por qué una vez tomada la decisión de revertir la situación de crisis, se decidió contratar a un gerente general exógeno, eliminar casi todas las gerencias de la organización y optar por una política de austeridad.

Luego de la mencionada reestructuración, la nueva ubicación de la compañía en los cuadrantes de la matriz podría decirse que es un punto medio entre “Descendiendo por el Amazonas en canoa” y “Espejismo”, ya que, si bien es cierto que no se cuenta con órganos de gobierno completamente eficientes, los que conciernen a Incasur funcionan adecuadamente hasta el momento, pero presentan muchas oportunidades de mejora que han sido mencionadas a lo largo del documento. Por otro lado, luego del ingreso de personas no vinculadas a la familia y de la reducción de personal, quedan los directivos más capacitados para el manejo de la compañía.

Es necesario que en el futuro los órganos gubernamentales de Incasur se reorganicen y mejoren su eficiencia, para mejorar la situación actual y evitar problemas que puedan presentarse como consecuencia de los choques entre familia y personal (incluyendo a la Gerencia General), y la posible concentración de poder. De esta misma manera, y cuando sea necesario, es conveniente sumar capital humano capacitado, con el objetivo de llevar a la organización al escenario de “Jugando al golf”.

7.8 El tablero de ajedrez⁸¹

	Alta	Consejo de Familia	Consejo de Administración
Madurez emocional	Baja	En casa	Que espere
		Baja	Alta
	Madurez empresarial		

El tablero permite cruzar información respecto a la madurez de los líderes de la compañía con la madurez de la empresa. Asimismo, introduce los conceptos de Consejo de Familia y Consejo de Administración como grupos separados.

⁸¹ Ibid., p. 60.

- **Consejo de Administración:** formado por personas emocional e intelectualmente preparadas, y con experiencia en el campo empresarial.
- **Consejo de Familia:** formado por aquellas personas que reúnen las características necesarias para gestionar una empresa, pero que no cuentan con la experiencia necesaria.
- **Que espere:** necesidad de que las personas con buena formación y preparación profesional maduren antes de que lleguen a ocupar puestos en el Consejo de Administración.
- **En casa:** una persona que no está preparada para asumir responsabilidades importantes⁸².

Antes de la crisis se contaba con baja madurez empresarial y con madurez emocional baja. Esto se demostró en las reacciones de algunos accionistas para aceptar los cambios planteados por la gerencia. La situación se asemejaba a la descrita en el cuadrante “En casa” según la matriz en discusión; sin embargo, luego de la reestructuración solo se mantuvo a aquellos ejecutivos y miembros de la familia que contaban con alta madurez emocional para ir en búsqueda de la madurez empresarial y ubicarse posteriormente en el “Consejo de Administración”.

7.9 Polos institucionales de la empresa familiar

Valores familiares	Valores de negocios
Inclusión	Mérito
Espontaneidad	Planificación
Perdón	Responsabilización
Igualdad	Superioridad
Voluntariedad	Trabajo recompensado
Paciencia	Capacidad de decisión

Fuente: Lansberg, Iván y Kelin E. Gersick (2006). “Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana”. En: *Harvard Business Review América Latina*, vol. 84, N° 8, p. 33.

Dentro de este punto, la tabla presentada indica cómo deben variar los valores de la familia cuando esta se encuentra involucrada en la compañía. En este punto se identifican los valores que generalmente presentan las empresas familiares y aquellos hacia los cuales deben orientarse para que permitan tanto las buenas relaciones familiares como la eficiencia dentro de la empresa.

En el caso de Incasur, la crisis se desencadenó, entre otros factores, debido a que los valores familiares mencionados en el cuadro anterior se encontraban superpuestos unos con otros y no se había identificado cuáles eran las características principales que se evaluarían en cada caso específico. Esta

⁸² ídem.

es una de las razones por las cuales se hizo necesaria la definición de políticas de GC que facilitaran la acción eficiente de la compañía.

Posteriormente, para aplicar los cambios durante la época de crisis, se procedió a establecer criterios estandarizados en lo que respecta a los requerimientos para trabajar en la empresa, y se cambiaron los valores familiares a valores de negocio con la definición de un código de GC, ya que sin estos no hubiera sido posible realizar los cambios que mencionamos a lo largo del presente estudio. Sin embargo, estas reformas no fueron plasmadas en un documento formal, sino que fueron determinadas como medidas previas indispensables para establecer un cambio radical. En caso de darse un reemplazo o modificación de los miembros que poseen el accionariado de la empresa y los integrantes del Directorio, podrían presentarse problemas debido a lo recientemente expresado.

8. CONCLUSIONES

A raíz de la crisis sufrida por la empresa, se han formalizado los procesos y se han definido las relaciones internas, lo que permite estudiar la situación y el rendimiento de la organización en un espacio de tiempo determinado de manera holística y eficiente. A pesar de esto, existen todavía una serie de elementos por plasmar en documentos para evitar problemas futuros. Es decir, parte del plan de reestructuración de la empresa se ha basado en acuerdos verbales de los miembros; por ello es necesario que se continúe con la elaboración de documentos que sirvan no solo como manuales sino como un elemento de resolución de conflictos dentro de la compañía.

La participación de los miembros de la familia en la empresa no resulta un obstáculo para el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos exigidos a cualquier profesional que desee formar parte de la compañía. Dado esto, se cuenta con una ventaja interesante, ya que es muy probable que estas personas se encuentren mucho más identificadas con los valores de la organización y alineadas con sus objetivos. En el caso de Incasur, se está logrando manejar eficientemente la presencia de la familia dentro del Directorio y como accionistas. Se ha logrado reforzar el nivel de compromiso que tenía cada uno de los accionistas, con lo que se logró salir de la crisis de finales de la década de 1990.

Otro aspecto que ayudó a superar la crisis fue que los problemas que surgieron con el tiempo en la empresa se mantuvieron siempre dentro de la misma y fueron comunicados a terceros solamente en casos excepcionales. El manejo discrecional y confidencial de la información fue un factor muy importante, ya que no afectó a la imagen que los consumidores tenían del producto y de la empresa.

La nueva gerencia se caracteriza por tener una política de anticipación ante el entorno cambiante, ya que se encuentran preparados para enfrentar y aprovechar cualquier eventualidad que pueda presentarse en el tiempo. Incasur es el retrato ejemplar de la “resiliencia” organizacional, aquella capacidad de sobreponerse a la adversidad y de encontrarse continuamente en búsqueda de mejoras.

La empresa busca los retornos sobre toda inversión y que esta sea siempre rentable. Se antepone los intereses de la empresa a los de la familia, lo que convierte a Incasur en una empresa con un mayor grado de madurez, lo que le permite sacar conclusiones objetivamente acerca de las oportunidades que se le puedan presentar.

Otra causa de la crisis financiera de la empresa fue la gran desorganización en elementos esenciales como: establecer claramente los objetivos de la institución, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades, etcétera. Sin embargo, con el plan estratégico bien definido, con objetivos claros y el deseo de todos aquellos involucrados de solucionar los problemas, se logró sacar adelante a la empresa en el lapso de tiempo determinado que presentamos anteriormente. Actualmente, al tener un organigrama más reducido, se facilita el control de los gastos. Sin embargo, se debe señalar que la empresa aún no ha cumplido con todas sus metas en lo que respecta al GC, ya que debe seguir trabajando en lo que respecta a eliminar la influencia familiar para dar paso únicamente a una influencia objetiva de negocios.

Es importante mencionar también que existe en la empresa una sana preocupación constante por mejorar temas de gobierno corporativo en la Gerencia. Si bien es cierto que las múltiples obligaciones y responsabilidades que tienen los ejecutivos no les permiten abordar el tema en el corto plazo, es importante incluir el tema en la agenda de los mismos ya que los beneficios que se obtienen gracias a la implementación de estos cambios son de muchos tipos, mayoritariamente intangibles pero también económicos. Lo que falta es dar el siguiente paso: incluir a miembros externos dentro del Directorio para otorgarle a este mayor objetividad y visión empresarial.

DOCUMENTOS REVISADOS

ASOCIACIÓN PERUANA DE CONSUMIDORES Y USUARIOS

2006 *Hojuelas de cereales para el desayuno no son tan saludables como se dice.* <http://www.aspe.org.pe/investigaciones/2006/2006_03.php>.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2007a *Balanza comercial.* Abril. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmddocuments/Informes/Notas/2007/NE_2007028.pdf>.

2007b *Notas de estudio: perspectivas de la economía mundial y términos de intercambio.* <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmddocuments/Informes/Notas/2007/NE_2007030.pdf>.

2007c *Reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú: panorama actual y proyecciones macroeconómicas.* Mayo. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmddocuments/PolMon/Archivos/RI_2007_02.pdf>.

2006 *Memoria anual 2006.* <<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Memoria-Anual/Memoria-2006.html>>.

BIO COMERCIO PERÚ

- 2007 *Exportación según país de destino.* <http://www.biocomercio Peru.org/reporte/reporte_ex_pade_vkb.asp?producto=QUINUA%20Y%20SUS%20DERIVADOS&reporte=ex_pade_vkb>.
Exportación por productos. Septiembre. <http://www.biocomercio Peru.org/reporte/reporte_ex_prod.asp?reporte=ex_prod&producto=QUINUA+Y+SUS+DERIVADOS>.

CARETAS

- 2002 “¿Le suena familiar?”. En: *Caretas*, N° 1738. <<http://www.caretas.com.pe/2002/1738/articulos/empresas.phtml>>.

CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA

- s.f. *Prompyme: el mercado interno y los productos andinos.* (por Omar Guerrero Ruiz). <<portal.concytec.gob.pe/portal/upload/omarguerrero.pdf>>.

CENTRO PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA

- El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares.* <[http://www.caf.com/attach/14/default/PresenCAF-GCFamilias9-2005\(1\).pdf](http://www.caf.com/attach/14/default/PresenCAF-GCFamilias9-2005(1).pdf)>.

CEPES

- 2006-2007 *Campaña 2006-2007: cultivos andinos sin gran variación.*
 <<http://www.cepes.org.pe/revista/r-agra78/LRA-08-09-10.pdf>>.

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO

- Perfil del Perú, actividad económica.* <<http://www.prompex.gob.pe/PROMPEX/Portal/Menu/BuyerSpanishMenu.aspx?.menuId=118>>.

EL COMERCIO

- 2006 “Decían que era Margaret Thatcher”. 4 de julio. <<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2006-07-04/impEconomia0534563.html>>.

ÉTICA EMPRESARIAL

- 2006 *La calidad del equipo directivo y la importancia de los accionistas como eje de los códigos de buen gobierno.* <<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1267>>.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS

- 2003 *Family Businesses: Do They Perform Better?* <<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2003/ef0315en.pdf>>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

- 2009a *Perú en cifras. Indicadores económicos: producción nacional por sectores.* <<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/pro002.htm>>.

2009b *Producción agroindustrial*. <<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/pro014.htm>>.

2002-2007 *Producción agropecuaria 2002-2007*. <<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/pro007.htm>>.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2003 *Dinámica productiva y exportadora*. <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>>.

MORÓN, Eduardo

2005 *Evaluación del impacto del TLC con EE.UU. en la economía peruana*. Disponible en: www.tlcperu-eeuu.gob.pe/index.php?ncategoria1=116&ncategoria2=117&ncontenido=20

PERÚ: THE TOP 10,000 COMPANIES 2007

2007 *Las 10,000 principales empresas del Perú 2007*.

PRIALÉ, Gonzalo

2006 *El TLC con EE.UU.: su impacto en el sector agrario, las compensaciones necesarias y los beneficios de este tratado comercial*. Abril. <<http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CAbril06%5Ctlcconeeuu.pdf>>.

PROMPEX

2007 *Perú: Guía comercial de productos orgánicos*. Abril. <<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/43db9bc6-decc-4791-ada2-7746a6fd58d2.pdf>>.

TLC

s.f. *Tratado de Libre Comercio Perú – EE.UU.* <<http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe>>.

WEBB, Richard y Graciela FERNÁNDEZ BACA

s.f. *Anuario estadístico "Perú en números"*. p. 690-2, 701-4.

ANEXOS

Anexo 1

RANKING DE LAS TOP 10.000 EMPRESAS DEL PERÚ

Rank 2005*	Empresa	Rank 2006*	Empresa
1881	Tienda Departamental Las Begonias S.A.	2041	Higher Technology S.A.C.
1882	Industrias Alimenticias Cusco S.A.	2042	Industrias Alimenticias Cusco S.A.
1883	Empresa Minera del Centro del Perú S.A.	2043	Colegio Médico del Perú
1884	Marine Foods Trading S.A.	2044	J. & M. Distribuidores S.R.L.
1885	Cisex S.A.C.	2045	Baker Hughes International Branches
1886	Tuneleros del Perú S.a.	2046	Davalos Import S.A.
1887	A. & P. Internacional S.A.C.	2047	Universidad de Piura
1888	Inversiones Octano S.A.	2048	Válvulas Industriales S.A.
1889	Distribuidora Bolivariana S.A.	2049	Intervet S.A.
1890	American Gold S.A.C.	2050	Depósito Santa Beatriz (María Azahuanche Azabache)

* *Ranking* basado en ingresos totales del año.

Fuente: *Top 10,000 empresas del Perú*.

Elaboración: propia.

Anexo 2

CRECIMIENTO DEL PBI DEL PERÚ



Fuente: <<http://www.prompex.gob.pe>>.

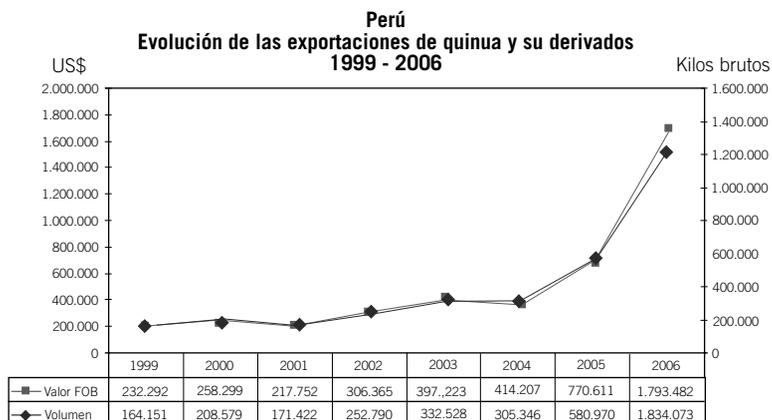
Anexo 3

EXPORTACIONES DE QUINUA Y SUS DERIVADOS, POR AÑO

Año	Valor FOB US\$	Volumen kg brutos	Valor unitario promedio (US\$ / kg)	Variación % valor FOB
1999	232.292	164.151	1,4	
2000	258.299	208.579	1,2	11,2
2001	217.752	171.422	1,3	-15,7
2002	306.365	252.790	1,2	40,7
2003	397.223	332.528	1,2	29,7
2004	414.207	305.346	1,4	4,3
2005	770.611	580.970	1,3	86
2006	1.793.482	1.348.073	1,3	132,7

Fuente: <http://www.biocomercio Peru.org/reporte/reporte_ex_prod.asp?reporte=ex_prod&producto=QUINUA+Y+SUS+DERIVADOS>.

EXPORTACIONES POR PRODUCTO: QUINUA Y SUS DERIVADOS



Partidas arancelarias consideradas: 0713909000, 100110900, 1001109000, 1008901010, 1008901090, 1008909000, 1102900000, 1104120000, 1104190000, 1104290000, 11044299000, 1209999000, 1211909090, 1704909000, 1806310000, 191101109010, 1901109090, 1901909000, 1902300000, 1904100000, 1904200000, 1904900000, 1905310000, 2005909000, 2104200000, 2106909090, 21069092100, 23024000000, 2502000000, 3304990000.

Nombre científico: Chenopodium quinoa.

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Elaboración: Biocomercio Perú / Prompex.

Anexo 4

EXPORTACIÓN DE QUINUA Y SUS DERIVADOS SEGÚN PAÍS DE DESTINO**Exportación según país de destino (volumen kg bruto): quinua y sus derivados**

Mercado	2001	2002	2003	2004	2005	2006	N° de empresas exportadoras
	Volumen kg bruto						
Estados Unidos	136.651	213.717	203.913	174.097	352.488	632.300	19
Israel	0	0	0	0	0	379.960	5
Alemania	5.079	9.412	52.118	1	68.760	131.042	3
Nueva Zelanda	0	1.008	5	18.058	17.065	34.722	1
Ecuador	0	0	0	0	9.784	31.751	1
España	10.076	10.100	37.199	20.149	24.866	28.136	6
Suecia	0	0	13	210	3.782	26.875	3
Países Bajos	0	10.980	0	1.064	14.454	24.149	2
Canadá	12.250	100	12.005	736	27.772	19.134	5
Bolivia	0	0	45	0	5.975	8.543	1
Chile	3.099	163	142	1.568	16.013	8.471	5
Japón	2.511	2.948	20.167	84.961	20.194	6.814	10
Italia	1.236	1.688	3.590	1.131	5.527	4.421	4
Bélgica	0	0	0	1.474	0	4.057	2
Suiza	10	119	0	0	2	2.341	1
México	0	1.418	0	1.040	0	1.714	3
Sudáfrica	0	0	0	0	0	1.020	1
Venezuela	503	1.104	0	602	601	1.008	1
Panamá	0	0	33	99	106	890	1
Australia	0	0	580	0	0	370	1
Francia	0	0	0	1	103	236	4
República Checa	0	26	101	0	16	63	1
Brasil	0	0	0	17	10.384	25	1
China	0	0	0	15	0	15	1
Guyana	0	0	0	0	0	14	1
Aruba	0	0	1	6	1	2	3
República de Corea	0	0	0	0	0	0	0

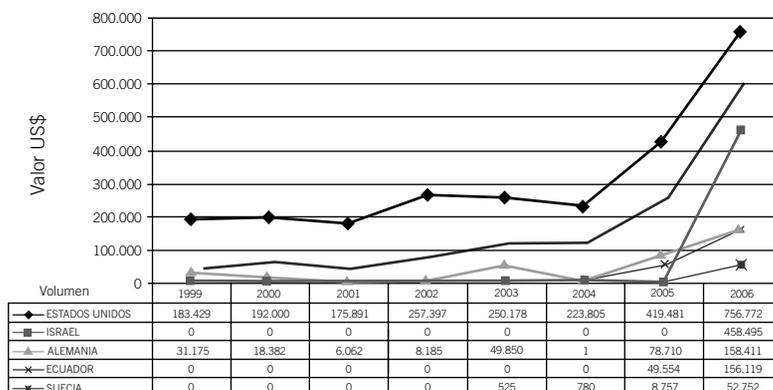
(continúa)

(continuación)

Mercado	2001	2002	2003	2004	2005	2006	N° de empresas exportadoras
	Volumen kg bruto						
Antillas Holandesas	0	0	0	0	0	0	0
Austria	0	0	0	1	0	0	0
Colombia	0	0	0	0	536	0	0
Dinamarca	0	0	0	0	510	0	0
Hong Kong	0	0	0	8	0	0	0
Paraguay	0	0	0	0	0	0	0
Reino Unido	6	8	2.615	110	0	0	0
Uruguay	0	0	0	0	2.030	0	0
	171.422	252.790	332.528	305.346	580.970	1.348.073	

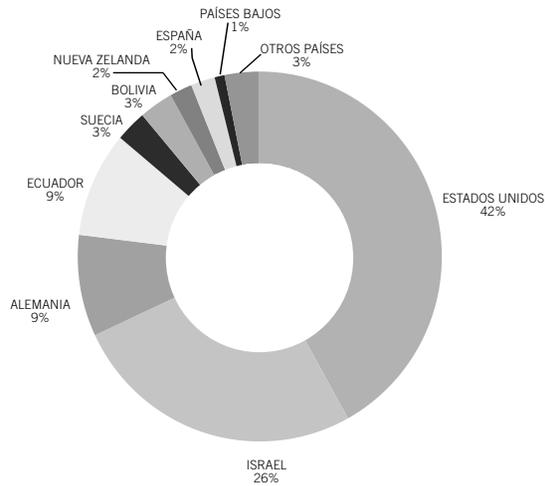
Fuente: <http://www.biocomercioperu.org/reporte/reporte_ex_pade_vk_b.asp?producto=QUINUA%20Y%20SUS%20DERIVADOS&reporte=ex_pade_vk_b>

PERÚ: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE QUINUA Y SUS DERIVADOS SEGÚN LOS CINCO PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO 1999-2006



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
Elaboración: Biocomercio Perú / Prompex.

PERÚ: EXPORTACIÓN DE QUINUA Y SUS DERIVADOS SEGÚN PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO 2006



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
Elaboración: Biocomercio Perú / Prompex.

Anexo 5

SITUACIÓN DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA DEL SUR EN CUANTO AL GOBIERNO CORPORATIVO⁸³

	País	Puntuación
1	Chile	69%
2	Argentina	55%
3	México	53%
4	Venezuela	49%
5	Brasil	48%
6	Colombia	48%
7	Ecuador	35%
8	Perú	31%

⁸³ Datos disponibles en: <<http://www.management-rating.com/archivo/ME%20LF%202006%20Latam%20Country%20Ranking%20release%20S.pdf>>.

Anexo 6

INDICADORES DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES

Fuente																		
Título	Documento	Indicador																
El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares	Centro para la Estabilidad Financiera. Buenos Aires. Septiembre.	Índice de Transparencia y Difusión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicar información (voluntaria y obligatoria). ✓ Muestra el compromiso asumido con la transparencia y difusión de la información. ✓ Dividida en tres partes: estructura del Directorio y procedimientos, difusión de información y protección de accionistas minoritarios. 															
		Estructura y Propiedad de Directorios	<p>Identificar diferencias importantes entre la composición del Directorio y la concentración de la propiedad.</p> <p>Se identifica de la siguiente manera:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>E. familiares</th> <th>E. no familiares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% promedio del capital en manos del grupo de control</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación de derecho de votos / derechos de capital</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nº promedio de miembros del Directorio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nº promedio de miembros independientes del Directorio</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	E. familiares	E. no familiares	% promedio del capital en manos del grupo de control			Relación de derecho de votos / derechos de capital			Nº promedio de miembros del Directorio			Nº promedio de miembros independientes del Directorio		
		Concepto	E. familiares	E. no familiares														
		% promedio del capital en manos del grupo de control																
Relación de derecho de votos / derechos de capital																		
Nº promedio de miembros del Directorio																		
Nº promedio de miembros independientes del Directorio																		
Código de Buenas Prácticas de Empresas Familiares	<p>Contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los principios generales adaptados a la empresa familiar y recomendaciones para cada uno de ellos. ✓ Mecanismos para superar la crisis de desarrollo (Para lograr mayor creación de valor y supervivencia). ✓ Instrumentos para disminuir costos de agencia (definición de roles, funciones y responsabilidades. También para la minimización de los conflictos de intereses). <p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formalizar y profesionalizar a las empresas. ✓ Un mayor compromiso a la distinción familia / empresa. ✓ Disminución del costo de financiamiento. 																	
Protocolo Familiar (Código de Familia / Conducta)	<p>Establece de manera clara y explícita la relación familia / empresa.</p> <p>Contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión, visión y principios de ética de la familia y la empresa. ✓ Guía para la toma de decisiones en situaciones conflictivas y sistemas para solucionarlas. ✓ Normas de funcionamiento de los órganos de gobierno familiar. ✓ Pautas en caso de matrimonios y testamentos. 																	
Órganos de gobierno familiar	<p>Son: Consejo de Familia, Asamblea de Familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo actividades para cumplir con la visión de la empresa. ✓ Preservar el patrimonio, los valores y la cultura familiar. ✓ Evitar y resolver conflictos familiares. ✓ Comunicación entre los accionistas familiares. ✓ Generar el desarrollo de la sucesión en el mando de la empresa. 																	

Título	Documento	Indicador															
		Asamblea de Familia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informa sobre el desarrollo de las actividades de la empresa. ✓ Se encarga de la comunicación y promoción de la visión familiar y empresaria, así como de lo concerniente al proyecto empresarial. ✓ Integra las visiones de los miembros de la familia ✓ Conduce los esfuerzos para lograr objetivos. ✓ Evalúa el desempeño del consejo de familia y sus propuestas. 														
		Consejo de Familia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sirve como vínculo de la familia con el consejo de administración y la dirección de la empresa. ✓ Define las estrategias y realiza la planificación de largo plazo para ser trasladadas al consejo de administración. ✓ Separa a la familia de la empresa (interferencia). ✓ Elabora la sucesión familiar y la transición generacional. ✓ Se comunica con el consejo de administración para dar a conocer la posición de la familia sobre temas importantes. ✓ Verifica que se cumplan los objetivos de la familia y propone acciones correctivas en caso esto no ocurra. 														
Grant Thornton International	< http://www.caretas.com.pe/2002/1738/articulos/empresas.phtml >.	Metodología Prima (People and Relationship Issues in Management)	<p>Factores por estudiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeamiento de sucesión ✓ Plan de remuneraciones ✓ Participación justa de la propiedad de la empresa ✓ 3 Miembros de la familia no involucrados en la empresa ✓ Incorporación y remuneración de ejecutivos no familiares ✓ Planeamiento de la jubilación ✓ Incorporación de miembros de la familia en la empresa ✓ Planeamiento estratégico ✓ Estructura financiera ✓ Preservación de la riqueza ✓ Resolución de conflictos ✓ El credo familiar 														
El gobierno de la empresa familiar: cómo jugar al golf y ganar al ajedrez	Negreira del Río, Francisco y Jesús Negreira del Río. <i>Harvard Deusto Business Review</i> , N° 132. Febrero del 2005	La Matriz del Buen Gobierno	<table border="1" data-bbox="597 1048 1152 1197"> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Competencia de los directivos</td> <td>Alta</td> <td>Descendiendo por el Amazonas en canoa</td> <td>Jugando al golf</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>En el corredor de la muerte</td> <td>Espejismo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Deficiente</td> <td>Óptimo</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Funcionamiento de los órganos de gobierno</td> </tr> </table> <p>En la matriz se combinan dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia profesional de los directivos: capacidad para detectar cambios, aprovechar oportunidades, innovar, para motivar a sus colaboradores, etcétera. ✓ Adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno: permiten evitar problemas. Muestra si la estructura organizativa permite ser eficientes y si todos los órganos de la empresa funcionan como un todo. <p>Jugando al golf: situación óptima, se cuenta con directivos competentes, internamente la empresa funciona muy bien.</p> <p>Descendiendo por el Amazonas en canoa: grupo humano desorganizado, de manera tal que no se puede aprovechar su potencial. Se necesita designar responsables y responsabilidades.</p> <p>Espejismo: buena organización interna, mucho trabajo y pocos resultados, por lo que se crean falsas expectativas. Actúan a espaldas del mercado y se confunde trabajo con logros. Se debe capacitar o sustituir directivos.</p> <p>En el corredor de la muerte: no son conscientes de estar en el cuadrante, se está en situación de desastre seguro y total y se necesita aplicar un remedio de urgencia. La mano invisible empezará a hacer efecto.</p>	Competencia de los directivos	Alta	Descendiendo por el Amazonas en canoa	Jugando al golf	Baja	En el corredor de la muerte	Espejismo		Deficiente	Óptimo	Funcionamiento de los órganos de gobierno			
Competencia de los directivos	Alta	Descendiendo por el Amazonas en canoa	Jugando al golf														
	Baja	En el corredor de la muerte	Espejismo														
		Deficiente	Óptimo														
Funcionamiento de los órganos de gobierno																	

Título	Documento	Indicador																	
		El tablero de ajedrez: sitúe sus fichas	<table border="1" data-bbox="573 347 1137 493"> <tr> <td data-bbox="573 347 685 402">Madurez emocional</td> <td data-bbox="685 347 758 402">Alta</td> <td data-bbox="758 347 896 402">Consejo de Familia</td> <td data-bbox="896 347 1137 402">Consejo de Administración</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 402 685 429"></td> <td data-bbox="685 402 758 429">Baja</td> <td data-bbox="758 402 896 429">En casa</td> <td data-bbox="896 402 1137 429">Que espere</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 429 685 456"></td> <td data-bbox="685 429 758 456"></td> <td data-bbox="758 429 896 456">Baja</td> <td data-bbox="896 429 1137 456">Alta</td> </tr> <tr> <td colspan="4" data-bbox="573 456 1137 493">Madurez empresarial</td> </tr> </table> <p data-bbox="573 520 1137 584">* Quienes constituyen el 80% de los miembros del Consejo de Familia no deben significar más del 20% del Consejo de Administración, y viceversa.</p> <p data-bbox="573 593 1137 638">Cualquier persona que forma parte del Consejo de Administración está habilitado para formar parte del Consejo de Familia.</p> <ul data-bbox="573 638 1137 860" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="573 638 1137 702">• El Consejo de Administración: formado por personas emocionalmente e intelectualmente preparadas y con experiencia en el campo empresarial. <li data-bbox="573 702 1137 748">• El Consejo de Familia: formado por aquellas personas que reúnen las características pero no la experiencia necesaria. <li data-bbox="573 748 1137 811">• Que espere: necesidad de que las personas con buena formación y preparación maduren antes de llegar a ocupar puestos en el Consejo de Administración. <li data-bbox="573 811 1137 860">• En casa: una persona que no está preparada para asumir responsabilidades importantes. 	Madurez emocional	Alta	Consejo de Familia	Consejo de Administración		Baja	En casa	Que espere			Baja	Alta	Madurez empresarial			
Madurez emocional	Alta	Consejo de Familia	Consejo de Administración																
	Baja	En casa	Que espere																
		Baja	Alta																
Madurez empresarial																			
Empresas familiares	Luis Scerpella / Cendef	Protocolo Familiar	<p data-bbox="573 875 1150 939">Debe ser elaborado para las empresas familiares, especialmente para transmitir la propiedad o gestión a la próxima generación. Son las normas y reglas de la relación de la familia con la empresa.</p> <p data-bbox="573 966 659 984">Finalidades</p> <ol data-bbox="573 984 1150 1093" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="573 984 1150 1030">1. Mantener y desarrollar las capacidades competitivas del negocio, para así asegurar su permanencia en el mercado. <li data-bbox="573 1030 1150 1093">2. Fomentar la unidad y armonía familiar mediante el establecimiento de los derechos y obligaciones de los miembros de la familia para con su negocio. <p data-bbox="573 1121 672 1139">Debe incluir:</p> <ol data-bbox="573 1139 1150 1275" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="573 1139 1150 1166">1. Historia de la empresa (valores). <li data-bbox="573 1166 1150 1193">2. Un proceso ordenado y bien definido de sucesión. <li data-bbox="573 1193 1150 1221">3. Código de conducta (unidad familiar). <li data-bbox="573 1221 1150 1248">4. Relación laboral entre familia y empresa. <li data-bbox="573 1248 1150 1275">5. Órganos de gobierno, evaluación, definición y características, tales como la Junta de Familia, Directorio y Gerencia. 																

Título	Documento	Indicador			
Sexto de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latino-americana	<i>Harvard Business Review</i> América Latina, N° 8	Polos institucionales de la empresa familiar	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="585 340 869 378">Valores familiares</td> <td data-bbox="869 340 1147 378">Valores de negocios</td> </tr> </table>	Valores familiares	Valores de negocios
			Valores familiares	Valores de negocios	
			Inclusión	Mérito	
			Espontaneidad	Planificación	
			Perdón	Responsabilidad	
			Igualdad	Superioridad	
			Voluntariedad	Trabajo recompensado	
Paciencia	Capacidad de decisión				
Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado: manejo empresarial eficiente y transparente	Corporación Andina de Fomento	Protocolo Familiar	Regula las relaciones familia – accionistas – empresa. Es equivalente al <i>shareholders agreement</i> : acuerdo entre aquellos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo. Regula la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre familia y empresa o patrimonio.		

Protocolo Familiar (Código de Familia / Conducta)

Variable	El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares	Empresas familiares	Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado: manejo empresarial eficiente y transparente
Función	Establece de manera clara y explícita la relación familia/ empresa.	<p>Son las normas y reglas de la relación de la familia con la empresa.</p> <p>Mantiene y desarrolla las capacidades competitivas del negocio para asegurar su permanencia en el mercado.</p> <p>Transmite la propiedad o gestión a la próxima generación.</p> <p>Establece derechos y obligaciones de los miembros de la familia.</p>	<p>Regula las relaciones profesionales y económicas familia – accionistas – empresa.</p> <p>Acuerdo entre aquellos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo.</p> <p>* Puede ser de carácter moral, puede ser un pacto entre caballeros, su contenido puede ser muy básico o muy completo y, por tanto, variado.</p>
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y visión 2. Principios de ética de la familia y la empresa 3. Guía para la toma de decisiones en situaciones conflictivas y sistemas para solucionarlas 4. Normas de funcionamiento de los órganos de gobierno familiar 5. Pautas en caso de matrimonios y testamentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia de la empresa (valores) 2. Un proceso ordenado y bien definido de sucesión 3. Código de conducta (unidad familiar) 4. Relación laboral entre familia y empresa 5. Órganos de gobierno, evaluación, definición y características tales como la Junta de Familia, el Directorio y la Gerencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estatutos corporativos 2. Testamento 3. Capitulaciones matrimoniales 4. Fundaciones

Elaboración: propia.

Anexo 7

SITUACIÓN DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA DEL SUR EN CUANTO A GOBIERNO CORPORATIVO

País	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Argentina	↓	↓	↔				↔	↔	↔
Brasil	↔	↔	↑		↔		↑	↔	↑
Chile	↑	↔	↔	↓	↔			↑	
Colombia	↓							↓	↔
Ecuador							↓		
México	↔	↔	↔		↔	↓	↓	↔	↔
Perú	↓						↔	↓	↔
Venezuela							↔	↓	↔

Fuente: *Most Sustainable Nations 2006*⁸⁴. Presentación en el MEGA Congreso, el 12 de septiembre de 2006 en Brasilia, por el Dr. William Cox, Management & Excellence, Madrid. Disponible en: <<http://www.management-rating.com/archivo/MEGA%20BRASILIA%20M&E%20NATION%2006%20VF1.ppt>>.

Malo	↓
Promedio	↔
Bueno	↑
Excelente	↑↑

- A: Asegurar las bases para un marco efectivo de gobierno corporativo
- B: Los derechos de los accionistas y funciones clave de propiedad
- C: El trato equitativo a los accionistas
- D: El rol de los *stakeholders* en el gobierno corporativo
- E: Revelación y transparencia
- F: Las responsabilidades del Directorio
- G: Asociaciones independientes involucradas en el desarrollo de gobierno corporativo
- H: El compromiso del gobierno en el desarrollo de gobierno corporativo
- I: El compromiso del sector privado en el desarrollo de gobierno corporativo

⁸⁴ La fuente utilizada para la presentación fue White Paper Latin America 2004.

Anexo 8

BLOQUES DE ANÁLISIS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN INCASUR

Derechos de propiedad

Para preservar los derechos de propiedad en la compañía, se cuenta con el Código de Gobierno Corporativo, donde se encuentra la información sobre los derechos y deberes de los accionistas y los mecanismos de protección a los mismos. En dicho código se especifica la lista de derechos y la manera de tratamiento equitativo de los mismos. Entre los derechos básicos se encuentran la fijación de una política de dividendos razonable y el derecho a la información oportuna y suficiente.

También este código tiene información que resulta ser muy general, como: “Los mecanismos de control societario deben funcionar de una manera eficiente y transparente”⁸⁵. Es importante que los mismos funcionen eficientemente, pero debería establecerse una serie de mecanismos y el orden en el cual deberán aplicarse para ser efectivos.

Directorio / Gerencia

El Directorio está conformado por tres accionistas, el cual es el número mínimo de directores permitidos, mientras que se ha fijado como máximo siete. La Sra. René Taboada de Gamarra mencionó que se organizaban comités especiales si eran requeridos, es decir, si luego de una junta quedaba pendiente algún tema para ser trabajado, y que incluso estos grupos de trabajo eran formados por miembros del Directorio y los distintos gerentes de las áreas y los jefes de las mismas. En el Código de Gobierno Corporativo con el que cuenta la empresa se encuentra mencionada la duración indefinida del cargo de gerente, pero se deja abierta la posibilidad de que se fije un plazo. Asimismo, se puede decidir que no se mantenga en el cargo solamente por el órgano que lo haya nombrado, ya sea el Directorio o la Junta General de Accionistas; lo mismo podría suceder en el caso del Directorio: los directores pueden ser removidos de su cargo por la Junta General o por la junta que los eligió.

En cuanto a normas sobre la sucesión, no se encuentra información en este código, por lo cual aún es necesario que la compañía continúe prestando atención a la elaboración de documentos escritos que permitan verificar el tipo de relaciones que se originan dentro de ella.

Transparencia

En el Código de Gobierno Corporativo de Incasur se da prioridad a la transparencia de la información y a la necesidad de mantener informados siempre a los accionistas, a la Gerencia y al Directorio de la compañía. La información debe llegar de manera oportuna, mas no se menciona un plazo específico; la Gerente General mencionó en la entrevista realizada que esta información debería ser pedida y entregada en un plazo de ocho días, acuerdo que no se encuentra escrito. Se menciona además la lista de puntos que incluye la necesaria de información.

Fuente: bloques de análisis del gobierno corporativo de una empresa, obtenidos del documento titulado *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*, p. 13, elaborado por la Corporación Andina de Fomento.
Elaboración: propia.

⁸⁵ Iacsa – Incasur S. A. *Código de Gobierno Corporativo*, p. 3.

Anexo 9

ESTADO DE LAS VARIABLES

Variable	Estado en Incasur
Normas de Familia	No implementadas aún ⁸⁶ .
Código de Gobierno Corporativo	El código existe y toma en cuenta el tratamiento de los accionistas, del Directorio, de la Gerencia, y la manera de llevar la transparencia de la información.
Protocolo Familiar	Aún por elaborar.
Instancias ⁸⁷	Junta de Accionistas, Directorio o Junta Directiva, Administración (Gerente General, gerentes y jefes).

Anexo 10

ESTADO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO SUGERIDOS POR LA OCDE

Principio	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Descripción
Principio 1	X			Se ha incorporado en la misión de la empresa la importancia del cumplimiento de este principio debido a los problemas presentados anteriormente como causa de la crisis.
Principio 2	X			Es una prioridad para la gerencia cumplir con este principio y además lograr que los accionistas sean quienes perciban esta actitud directamente.
Principio 3	X			En la compañía no solo se muestra una preocupación y un interés por la rentabilidad directamente, sino que también durante muchos años se ha notado una tendencia clara por apoyar la mejora de los grupos de interés.
Principio 4		X		Se puede notar una intención clara por mantener los canales de comunicación, mas esta intención no basta. No toda la información de la empresa se encuentra disponible, ni en la página web ni en páginas web relacionadas, y en la empresa la información es brindada con previa autorización del Directorio; no se tiene información clasificada como disponible o abierta al público, lo cual no permite que la Gerencia actúe con libertad en este caso.
Principio 5	X			El Directorio cumple con todas las responsabilidades que le son asignadas, y para esto se ha establecido mecanismos de control, como la elaboración de actas y la formación de equipos de trabajo para el cumplimiento de tareas.

⁸⁶ Según menciona la Gerenta General de la empresa, Sra. René Taboada de Gamarra.

⁸⁷ Llamadas "Instancias" en el documento *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*, elaborado por la Corporación Andina de Fomento, p. 7.

Anexo 11

PAÍSES SUDAMERICANOS Y SU GRADO DE INVERSIÓN

	País	S&P	Fitch	Moody's
Grado de inversión	Chile	A	A	A2
	México	BBB	BBB	Baa1
Grado de especulación	Perú	BB+	BB+	Ba3
	Colombia	BB	BB	Ba2
	Brasil	BB	BB	Ba2
	Venezuela	BB-	BB-	B2
	Argentina	B+	B	B3
	Bolivia	B-	B-	B3
	Ecuador	CCC+	B-	Caa1

Fuente: Standard & Poor's, Fitch Ratings y Moody's. 1 de marzo de 2007.

Anexo 12

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERÚ HACIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INVERSIÓN

Perú: opinión de las agencias calificadoras		
Agencia	Fortalezas	Debilidades
	Sanas políticas macroeconómicas	Estrecha base exportadora y vulnerable a precios de metales
Fitch	Rápido crecimiento de exportaciones y del PBI, así como de los ingresos fiscales Alto nivel de RIN Adecuado manejo de pasivos del gobierno (canjes, reperfilamientos, emisión moneda local) Profundización de estabilidad macroeconómica Fuerte compromiso con la estabilidad fiscal	Alto, aunque declinante de dolarización Instituciones políticas aún en evolución Vulnerabilidad externa, aunque decline por la elevada dolarización y nivel de deuda pública externa
S&P	Mejoramiento de la posición y liquidez internacional, favorecido por el robusto crecimiento de las exportaciones Manejo fiscal y monetario responsables	Limitada flexibilidad fiscal (bajos ingresos respecto al PBI y altas demandas sociales que limitan la flexibilidad del gasto) Ratios de deuda externa elevados
Moody's	Ratios de deuda total debajo de su grupo comparable (Ba) Crecimiento favorable y perspectivas positivas de exportaciones	Elevada proporción de deuda en monto extranjero Presencia de un sistema bancario altamente dolarizado

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2007). *Perú: grado de inversión, un reto de corto plazo*. Enero.

PROFUTURO AFP

Elsa Del Castillo Mory



“En Profuturo AFP creemos en que el actuar con transparencia, ética y compromiso es una fuente inagotable de generación de valor empresarial. Por ello, a través de la adopción de las prácticas de buen gobierno corporativo nos es posible tangibilizar estas intenciones y direccionar el control y la administración de nuestra empresa con responsabilidad y en cumplimiento de las normas vigentes, a fin de buscar la máxima creación de valor para todos nuestros grupos de interés. Como administradora privada de fondos de pensiones, somos conscientes de la importancia de la adopción de estas prácticas ya que la actuación con ética y transparencia es importante para mantener la credibilidad y tranquilidad necesarias para que nuestros afiliados confíen en nosotros sus ahorros previsionales, además de ser una forma de liderar con el ejemplo para que las empresas en las que invertimos los fondos administrados y las empresas con las que nos relacionamos adopten dichas prácticas, lo que resulta en empresas peruanas más equitativas, responsables, transparentes y seguras.

Agradecemos muy especialmente a la Universidad Del Pacífico por su importante labor al divulgar las experiencias a favor del buen gobierno corporativo a través del presente trabajo y esperamos continuar colaborando con esta prestigiosa institución en sus esfuerzos futuros por identificar y promover las buenas prácticas para la implementación de un mejor gobierno corporativo en el Perú”.

Mariano Paz Soldán Franco
Gerente General
Profuturo AFP

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN PROFUTURO AFP

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cuando una empresa busca la excelencia en la gestión y la competitividad internacional, puede valerse de un conjunto de modelos y herramientas internacionales que han dado prueba de su validez y eficacia. Si bien en las ciencias administrativas es evidente la proliferación de conceptos, instrumentos y modelos que en muchos casos corresponden a una moda pasajera, hay cierto consenso sobre aquellos marcos conceptuales básicos referidos en casi cualquier propuesta exitosa. Este es el caso de los modelos internacionales de gestión de excelencia, entre los que destacan el Premio Malcolm Baldrige, el modelo que sustenta el Premio de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y su versión latinoamericana.

El presente trabajo de investigación pretende describir y analizar el caso concreto de Profuturo AFP, empresa peruana que asienta su operación en la aplicación de un modelo de excelencia en la gestión. En el marco de este modelo, Profuturo AFP refuerza su filosofía de responsabilidad social corporativa y, como parte esencial de la misma, el esfuerzo continuado por fortalecer y enriquecer las prácticas de buen gobierno corporativo. En este caso, el buen gobierno corporativo resulta ser un mecanismo para una dirección y control eficaces así como para promover una adecuada interrelación con los diversos grupos de interés internos y externos de la organización.

El presente informe ha sido dividido en cinco secciones principales. En la primera de ellas, el lector podrá tener una rápida visión de los orígenes y principales retos afrontados por Profuturo AFP a lo largo de su existencia en el mercado nacional. Dado que esta empresa no está ajena a su entorno inmediato, en la segunda sección del informe se analizan las principales características que perfilan al sector de las administradoras de fondos de pensiones en el Perú, haciendo una referencia explícita a la estructura actual del sector y a sus principales participantes. En una tercera sección, se introduce el tema del buen gobierno corporativo con la finalidad de aportar un marco referencial sobre los principios que inspiran estas prácticas y sobre las iniciativas desarrolladas en este campo en los ámbitos internacional y nacional. A continuación, en una cuarta sección del capítulo, como parte central del mismo, se lleva a cabo un análisis detallado sobre la forma en que Profuturo AFP

plasma en su sistema de gestión y operación los principales lineamientos recomendados para llevar a cabo un buen gobierno corporativo. Por último, en la última sección de este reporte, se sintetizan las principales lecciones que, a nuestro juicio, pueden extraerse de la experiencia concreta de Profuturo AFP en lo que se refiere a su gobierno corporativo. Esto último con el ánimo de que cualquier otra organización empeñada en mejorar sus prácticas en este campo pueda capitalizar la experiencia vivida por esta administradora de fondos de pensiones.

2. LA EMPRESA EN ESTUDIO

Profuturo AFP nació en 1993 en el marco de la creación del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Este sistema fue instaurado en el país como la alternativa privada frente al Sistema Nacional de Pensiones, administrado por el Estado y bajo la supervisión inicial de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP) que luego, en el 2000, fue absorbida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Ocho empresas iniciaron su actividad con la creación de la normatividad respectiva¹. El marco legal bajo el cual se rige este sector es el siguiente:

- Ley General de Sociedades, Ley 26887.
- Texto Único Ordenado de la Ley que Regula el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, aprobado mediante Decreto Supremo 054-97-EF.
- Supervisión a cargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev), al tener sus valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores.

Su principal accionista es Citibank Overseas Investment Corp., importante institución financiera internacional cuya contraparte nacional –Citibank Perú– tiene una presencia de más de 80 años en el país.

Según relata su actual Gerente General, Mariano Paz Soldán², el nacimiento del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones en el Perú, en 1993, es un hito sui géneris en el sector empresarial local, pues mediante su creación se constituyó en muy breve plazo un nuevo sector de actividad con un previsible crecimiento explosivo de afiliaciones, inspirado en el modelo chileno. En este mismo año, Profuturo AFP inició sus operaciones buscando afiliar trabajadores de los segmentos de remuneraciones más bajas, es decir, apuntando al mercado masivo. Fue así que los directivos

¹ Las empresas que iniciaron su actividad con la creación de este sector fueron: Horizonte, Profuturo, Integra, El Roble, Unión, Megafondo, Nueva Vida y Providencia.

² Exposición sobre Profuturo AFP realizada en la Universidad del Pacífico en el 2003, para los estudiantes de pregrado del curso de Gerencia.

de la empresa decidieron abrir de manera simultánea más de 50 agencias³, que constituyeron la red de agencias más grande del país. Mientras que algunos competidores siguieron esta misma estrategia, otros se concentraron en trabajadores con remuneraciones medias y altas.

En 1994, el prometedor panorama de afiliaciones masivas que se avizoraba con la creación del sistema cambió sustancialmente, pues con la existencia paralela de un Sistema Nacional de Pensiones y el nuevo sistema privado, y ante la enorme informalidad del mercado laboral así como el gran número de trabajadores independientes, las posibilidades reales de afiliación fueron sustancialmente menores. Más aun, muchos de los individuos en situación de trabajadores dependientes formales decidieron no trasladarse al sistema privado por temor a su fracaso, lo que llevó a todas las AFP a afinar sus proyecciones de ventas. En el caso de Profuturo AFP, los directivos se vieron obligados a reducir drásticamente el número de agencias y de promotores de ventas contratados, lo que generó una crisis interna ya desde su segundo año de existencia.

Si bien la mayoría de AFP reaccionaron de manera rápida ante esta difícil situación, Profuturo AFP demoró en su proceso de toma de decisiones. Fue así que recién en octubre de 1994 decidió hacer los mencionados recortes, y tuvo que proceder de manera acelerada, vertical y drástica pues para ese momento ya había acumulado niveles considerables de pérdidas. Mariano Paz Soldán describe esta situación con la siguiente frase: “La empresa se encontraba en un nivel de sobrevivencia”⁴.

Al año siguiente, en 1995, el mercado empezó a registrar mayor confianza en el sistema privado, por lo que, en el contexto de un sector más estabilizado, apareció nueva competencia que fomentaba ya no solo la afiliación de nuevos clientes sino, además, el traspaso de los clientes actuales de una AFP a otra. En ese año, sin embargo, mientras la competencia reinvertía sus utilidades para crecer, Profuturo AFP no dio muestras de tener intenciones de reinversión ni de mejoras en sus indicadores de gestión. En esa coyuntura, los directivos de la empresa tomaron la decisión de absorber a AFP El Roble, como una estrategia financiera que veían como una alternativa factible para recuperar la competitividad perdida. La fusión, sin embargo, trajo consigo complicaciones a la gestión debido a las diferencias sustanciales en las culturas organizacionales, así como en los sistemas y procesos de trabajo de ambas empresas⁵.

Durante ese difícil período, las principales acciones de la empresa estuvieron orientadas a la reducción de costos, y resultaron paliativos para mantener el negocio operando. La fusión fue insuficiente para mejorar la competitividad, y la compañía tuvo que reestructurar todo su equipo gerencial. La difícil situación que vivió por la empresa en sus primeros años de existencia es graficada por su actual Gerente General cuando resalta el hecho de que en tres años de existencia la compañía tuvo seis cambios en la Gerencia General e incluso un período de un año sin Gerente General a

³ Actualmente trabajan con catorce agencias en las principales ciudades del país.

⁴ Mariano Paz Soldán, presentación en la Universidad del Pacífico, 2003.

⁵ *Ibíd.*

la cabeza de la gestión. De manera simultánea, las gerencias funcionales también sufrieron variaciones, y predominó una gestión individualizada (manejo por áreas) sin enfoque de conjunto y sin mecanismos de coordinación e integración de esfuerzos. Paz Soldán menciona que no existía un planeamiento estratégico que marcara un norte para el equipo humano y sus directivos⁶.

En 1996 ingresó una nueva administración liderada por Mariano Paz Soldán en la Gerencia General, con la visión de pasar de ser la empresa con más afiliados a la empresa con mayor satisfacción del cliente. De este modo, se inició un proceso de cambio y mejora organizacional. Una de las principales acciones fue la generación de un plan estratégico a dos años, cuyas dos metas centrales fueron: estabilizar, primero, y luego programar el crecimiento.

Un hecho que resulta destacable es la conformación del Directorio de la empresa a lo largo de su vida organizacional. Paz Soldán destaca: “El Directorio era prácticamente el mismo que ahora. En esencia, no era un mal Directorio. Era gente muy capaz [...] se trajo el modelo chileno sin capacitar a los directivos, con poca comprensión de la actividad de las AFP y sin hacer adaptaciones para el Perú”⁷.

El período de estabilización se concentró principalmente entre los años 1996 y 1997. Según Paz Soldán, se trataba de “poner a las personas correctas en los lugares correctos [...] se llegó a hacer cambios con 500 personas en la empresa [...] a partir de allí el organigrama casi todos los años ha cambiado. Nos vamos adaptando. Formamos los equipos que sea necesario formar”⁸.

A partir de este esfuerzo se crearon la visión, la misión y los valores organizativos, que hasta la fecha no dejan de ser revisados y repensados en los procesos de planificación corporativa. El plan estratégico tuvo sus cimientos en un plan estratégico de recursos humanos, basado en el cumplimiento de objetivos y con la visión de “ser ejemplo empresarial, liderando el conocimiento y la aceptación del cliente”. Siguiendo este enfoque, se definieron objetivos, acciones e indicadores estratégicos, planes funcionales y personales, y reasignación de recursos (elaboración y ejecución presupuestal). Estos cambios buscaron lograr:

- Mayor crecimiento del negocio
- Liderazgo con visión humana
- Concentración en el cliente
- Eficiencia en los procesos
- Compromiso de toda la organización con los objetivos empresariales

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

Paz Soldán refiere que, desde su perspectiva, se presentaban en ese momento tres posibles formas de operar: buscar la excelencia operativa, buscar la calidad de producto o lograr intimidad con el cliente. Profuturo AFP optó por esta tercera opción y centró su estrategia en el servicio al cliente, es decir, en el consejo experto, la proactividad, la cercanía con el cliente, la ventaja competitiva personal, es decir, el éxito de la empresa en función al éxito del cliente. Esta estrategia estaba inspirada en los siguientes valores corporativos:

- Respeto, empatía y calidez hacia el cliente
- Profesionalismo y desarrollo personal
- Trabajo en equipo con alegría
- Compromiso y responsabilidad
- Autoestima y proactividad
- Honestidad y justicia

La propuesta de valor de la empresa se centró en una política de gestión de excelencia y cultura de valores, que segmentó a sus clientes para atender adecuadamente las necesidades de cada grupo.

En 1998, Profuturo AFP adoptó el modelo de gestión Malcolm Baldrige (excelencia en la gestión) y el esquema de Calidad Total: PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), orientado a conciliar y coordinar los distintos esfuerzos de mejora y desarrollo con el propósito de lograr un nivel de clase mundial. La empresa desplegó en esta etapa una estrategia basada en el desarrollo de competencias tecnológicas y organizacionales para atender mejor al cliente. Para lograr esto se invirtió fuertemente en el crecimiento.

Profuturo AFP sintetiza su período de estabilización y preparación para el cambio y crecimiento organizacional en los siguientes aspectos:

- “Búsqueda de personas correctas en los puestos correctos.
- Confrontación de la realidad, elaborando estrategias orientadas a superar dificultades y aprovechamiento de oportunidades.
- Generación de pensamiento estratégico alineado a través de una filosofía organizacional y del planeamiento estratégico.
- Búsqueda de una cultura de disciplina: adopción del modelo de gestión con enfoque a la excelencia Malcolm Baldrige.
- Selección adecuada de la tecnología, para lograr la visión de la empresa”⁹.

⁹ Profuturo AFP (2005), p. 45.

En cuanto al gobierno corporativo, la Gerencia General buscó generar en los accionistas la sensación de confianza en el futuro de la compañía. Esto se logró a través de la comunicación constante de fechas, indicadores y metas que denotarían la existencia de una estrategia articulada y planificada a futuro. Este conjunto de acciones pareció dar resultados inmediatos. Profuturo AFP se convirtió en la primera en ventas, la AFP que menos perdía¹⁰ y la empresa con mejor servicio.

En 1999, luego de haber recuperado la potencia y competitividad comercial, se puso en marcha el proyecto de Mejora en Competencia Operativa, con el objetivo de normalizar y mejorar todos los procesos. Así, se lograron ahorros significativos en costos y mejoras en los indicadores operativos de la empresa aprovechando el impulso generado ese año por la AFP, orientado a una fuerte campaña de conciliación de cuentas por empleador para limpiar la cartera y dejarla expresada en los valores reales de afiliados y pensiones. Asimismo, se implementó y certificó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO-9002:1994 en los procesos del servicio de *telemarketing* y sus procesos de soporte, como proyecto piloto para un sistema de aseguramiento de la excelencia en todos los procesos de la empresa. Una de las acciones clave en este esquema de trabajo fue, según Paz Soldán, la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios conformado por personas provenientes de diversas áreas de la organización, lo que permitió una reducción de 30% de los gastos como fruto de la revisión de sus principales procesos operativos.

Producto del efecto de un proceso de concentración de la oferta de servicios por parte de administradoras de fondos de pensiones, para el año 2000 solo cuatro empresas competían en el mercado: Horizonte, Integra, Profuturo y Unión Vida. En ese año, Profuturo AFP contaba con 70.000 empresas en la cartera de empleadores, previamente asignadas a promotores específicos. Esta asignación de clientes por promotor permitió mejorar los índices de productividad de la fuerza de ventas, e incidió en un enfoque de gestión por procesos orientados al cliente y no por áreas funcionales. Simultáneamente se nominó a los líderes estratégicos en la plana gerencial.

En síntesis, el año 2000 fue un período de direccionamiento al mercado. Para citar algunas prácticas principales de Profuturo AFP, se continuó con el esquema de asesoría empresarial a los empleadores, se implementó el sistema de costeo ABC (*activity based costing*) y se inició la ejecución de los proyectos de CRM (*customer relationship management*) y DW (*data warehouse*). Todo ello con el objetivo de conocer, valorizar y, finalmente, segmentar mejor a los clientes. Se creó la gerencia y marca Premium, con el objetivo de fidelizar a los clientes de más altos ingresos ofreciéndoles un estándar de servicio superior. Y alineado con lo anterior, se migró de una estructura funcional a una estructura orientada al cliente.

Durante el año 2001, la estrategia corporativa buscó pasar de “un enfoque en clientes” a un “manejo de relaciones”, en el cual el objetivo fue sentar las bases para el desarrollo de competencias organizacionales, entre las que destacan las competencias tecnológicas. En este contexto,

¹⁰ La empresa empezó a dar utilidades desde el 2000.

Profuturo AFP implementó un proyecto de *e-business* que incluyó el lanzamiento de un portal diseñado para canalizar información y brindar servicios virtuales para mejorar la calidad de vida de sus afiliados y del público en general. Este mismo año, Profuturo AFP postuló al Premio Nacional a la Calidad en la categoría de “Modelos de excelencia en gestión para empresas de servicios” y obtuvo el primer lugar.

Los investigadores Arbaiza y Labarta (2002) resumieron la experiencia de Profuturo AFP entre 1993 y 2001 en el gráfico que se muestran a continuación. Este gráfico fue posteriormente actualizado por la AFP:

ETAPAS EN LA GESTIÓN DE PROFUTURO AFP



Fuente: Arbaiza, L. y E. Labarta (2002). Actualizado por Profuturo AFP.

En el 2002, Profuturo AFP recibió por primera vez la certificación ISO-9001:2000¹¹, y tres años después, cuando se reevaluaron todos los procesos, se logró la recertificación, lo que evidenció un proceso de mejora continua. La certificación ISO abarcó todos los procesos del negocio: diseño y desarrollo de servicios, procesos de capacitación, administración de aportes, administración del fondo de pensiones, otorgamiento de pensiones y procesos de servicios a escala nacional y agencias.

En el 2003, la empresa buscó fortalecer su posicionamiento hacia afuera, consolidando su modelo de generación de valor y manejo de relaciones. En ese año, Profuturo ganó nuevamente el

¹¹ Norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización. Está orientada a la implementación de un sistema de gestión de excelencia en cualquier tipo de organización.

Premio Nacional a la Calidad, así como el Premio Iberoamericano de la Calidad en la categoría de “Organización privada grande”. En palabras de Paz Soldán, uno de los premios más significativos para la compañía.

Según el *Informe anual 2004*, y conforme a su lema “Siempre presente”, la empresa buscó no solo estar cerca del cliente sino también de la comunidad donde operaba.

Esto se puede evidenciar en un conjunto de iniciativas denominadas “Profuturo Acción Social”. Durante este año, se concretó una alianza estratégica con Unicef para el proyecto Huasac-Cusco, con el propósito de contribuir al desarrollo de la infancia en el Perú en el marco de las Metas del Milenio establecidas por las Naciones Unidas. Asimismo, la compañía continuó con las campañas Cruzada de Valores y Operación Sonrisa, y suscribió el Pacto Global de las Naciones Unidas, con lo que se comprometió a contribuir al logro de los diez principios fundamentales establecidos en dicho documento.

Cabe señalar que, para evaluar el impacto interno y externo de sus acciones de responsabilidad social así como para identificar oportunidades de mejora la compañía, se llevó a cabo una autoevaluación basada en los indicadores de responsabilidad social del Instituto Ethos de Brasil. Como resultado de ello, se establecieron oportunidades alcanzables en los siguientes tres años.

El 2005 estuvo marcado por el ingreso de AFP Prima, que adquirió a la AFP Unión Vida. Esta nueva AFP apareció en el mercado con una campaña agresiva de reducción de comisiones en el sector. En ese mismo año, Profuturo AFP obtuvo el primer lugar en el Great Place to Work¹² como la empresa con mejor clima laboral del Perú. Asimismo, en el mes de diciembre nombró un Comité de Buen Gobierno Corporativo, el cual es comentado y analizado más adelante en este documento. Adicionalmente, la compañía lanzó el Programa de Voluntariado Corporativo TuYo. De este modo, Profuturo AFP buscó reforzar su diferenciación frente a sus competidores basándose en su excelencia en el servicio y en el compromiso con el desarrollo del país, mediante sus acciones de RSE.

En cuanto a sus prácticas de excelencia en la gestión, estas se vieron enriquecidas con la incorporación de proyectos con la metodología Six Sigma, orientada a buscar la innovación y excelencia en los procesos, así como un impacto en los costos. En este mismo año renovaron la certificación ISO-9001:2000 por tres años.

Un proyecto que caracterizó el 2006 fue la inauguración de la nueva sede institucional en el corazón financiero de San Isidro. En cuanto a la industria, se consolidó el sistema multifondos,

¹² Great Place to Work es un concurso internacional organizado en diversos países del mundo por el instituto estadounidense del mismo nombre. Este concurso busca reconocer las buenas prácticas laborales expresadas en la medición del clima laboral en las empresas postulantes.

y se mejoró la rentabilidad para el afiliado. Para este momento, Profuturo AFP daba muestras de su gestión de buen gobierno corporativo al ganar el Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo, organizado por Procapitales y la Universidad de Ciencias Aplicadas, en la categoría “Transparencia en la gestión”.

A pesar de la fuerte competencia en el mercado, que concentró a sus directivos en la estrategia comercial como máxima prioridad institucional, la empresa continuó con el plan de responsabilidad social: mantuvo su alianza con Unicef y obtuvo un reconocimiento con el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social, a la par que quedaba finalista en el concurso de Creatividad Empresarial organizado por la Universidad de Ciencias Aplicadas. Estos reconocimientos le dieron a la AFP una considerable exposición en los medios. Por último, como parte de la Cruzada de Valores, durante el mes de abril fue destacable el desarrollo de su campaña “Infórmate. ¡Vota bien!”, en el contexto del período electoral nacional. En paralelo, dentro de sus programas para el público interno, lanzó el programa de contratación de personas discapacitadas y el proyecto “Jubilados Trabajando”, alineado con el reforzamiento de su relación con sus pensionistas.

Los años 2006 y 2007 plantearon a los directivos de la empresa retos importantes. Paz Soldán los describe de la siguiente forma: “Estos dos últimos años la competencia ha sido fuerte, ha sido necesario trabajar la baja de comisiones, considerar el efecto del nuevo competidor, trabajar la oferta de multifondos para el cliente”¹³. Este escenario llevó a la empresa a centrarse en el desarrollo de estrategias comerciales que le permitiesen mantener su posición competitiva, y a complementar estos esfuerzos con un plan de reorganización corporativa, una permanente racionalización de los gastos y una mejora año a año de la productividad por trabajador.

A pesar de este entorno complejo, la empresa continuó con sus esfuerzos por fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo. En este sentido, en el 2007 obtuvo un nuevo reconocimiento en la segunda versión del Concurso de Buen Gobierno Corporativo¹⁴, al ganar en la categoría “Estructura gerencial y administración del riesgo”.

Los valores corporativos que guían el accionar del equipo humano de la compañía fueron: honestidad, respeto, compromiso, justicia y alegría. Sus principios de gestión fueron: el liderazgo, la gente, el cliente, la innovación y mejora continua, el conocimiento profundo y la empresa socialmente responsable.

Esta somera revisión de la historia de los catorce años de existencia de la empresa nos permite apreciar a una organización que experimentó una etapa compleja de introducción en el mercado, enmarcada en un contexto particular y sui géneris, propio de la inexperiencia en el desarrollo de una nueva actividad en el país –la administración privada de los fondos de pensiones–, tanto por

¹³ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

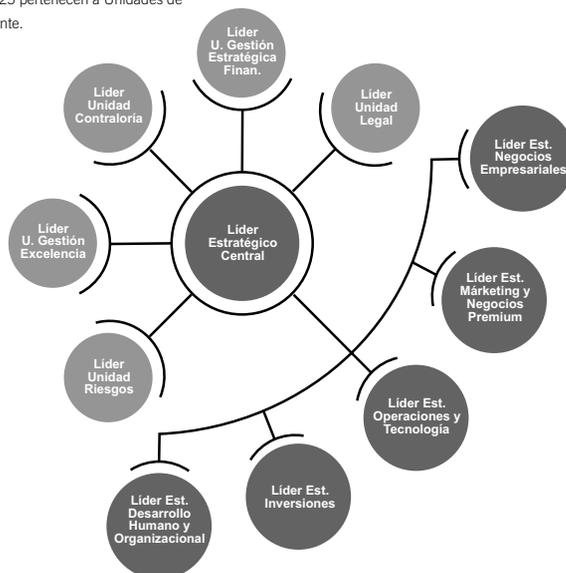
¹⁴ Organizado por Procapitales y la Universidad de Ciencias Aplicadas.

parte del empresariado como por parte del Estado. Por otro lado, el caso analizado nos muestra un quiebre importante en el enfoque de gestión de la compañía, basado en un cambio radical en el sistema de toma de decisiones y de operación, liderado por un gerente general emprendedor y apoyado por un órgano directivo y un grupo de accionistas que, en su momento, apostaron por el cambio. En este sentido, la trayectoria de esta organización evidencia el paso de una gestión por coyunturas a una gestión orgánica y planificada en donde de manera gradual se va consolidando el enfoque hacia el cliente y hacia la eficiencia operativa, bajo la filosofía de un modelo de gestión de excelencia y sobre la base de un liderazgo participativo efectivo centrado en el valor del equipo humano y en la eficiencia operativa.

En la actualidad, el organigrama de la empresa es como sigue:

ORGANIGRAMA

A diciembre del 2006, Profuturo AFP cuenta con una fuerza laboral de 2.161 colaboradores, de los cuales 136 son administrativos y 2.025 pertenecen a Unidades de Negocio y Servicio al Cliente.



Fuente: Profuturo AFP (2007).

Un aspecto central y distintivo en AFP Profuturo fue la adopción de un modelo integral de gestión de excelencia. Entre los rasgos centrales de la manera de gestión de Profuturo AFP destacan: la cultura de medición del desempeño; el manejo de sistemas integrados de gestión por procesos centrados en el cliente; el énfasis en el desarrollo del equipo humano y sus competencias centrales; y la proyección hacia sus *stakeholders*, bajo una filosofía de comportamiento corporativo

socialmente responsable. Este modelo de excelencia ha logrado integrar y articular esfuerzos con visión de futuro y es en él en donde naturalmente se ha insertado la vocación de los directivos de la empresa por la mejora gradual de sus prácticas de gobierno corporativo.

Detrás de este proceso de aprendizaje y gestión organizacional centrado en la filosofía de la gestión de excelencia, se encuentra un equipo humano que lo hizo viable. El Líder Estratégico Central reflexiona sobre el perfil de las personas que han protagonizado la historia de Profuturo AFP en los siguientes términos: “Profuturo es una empresa con accionistas institucionales con más de cien años de actuación, son corporaciones que se han mantenido en el largo plazo, cosa que muy pocas empresas pueden mostrar. Esto hace que se tenga una visión de desarrollo sostenible, cada vez con mayor conciencia de la necesidad de gestionar relaciones de ganar-ganar con los grupos de interés. Por otro lado, siempre se ha buscado atraer a la compañía a personas que compartan nuestras ideas de generar valor a los diversos grupos de interés, por supuesto, empezando por los clientes y luego trayendo trabajadores que estén motivados y capacitados [...] por mi parte, yo soy una persona orientada a las personas que busca hacer las cosas lo mejor posible y que busca que las cosas que se hagan generen bienestar para el otro también”¹⁵.

La evolución de AFP Profuturo hacia una gestión con los atributos descritos anteriormente no está ajena al desarrollo de un contexto competitivo cada vez más exigente en el sector de las AFP. En la sección siguiente se reseña brevemente la composición actual de este sector con la finalidad de que el lector pueda visualizar los retos que la empresa afronta a futuro, principalmente referidos a la mayor competencia por mejoras en rentabilidad y la reducción de los costos del servicio (comisiones), así como a la normatividad referida a la libre desafiliación y el traspaso de las personas que aportan al Sistema Nacional de Pensiones.

3. EL SECTOR DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES

A finales de 1992, mediante el Decreto Ley 25897, se creó el Sistema Privado de Pensiones (SPP) como alternativa a los regímenes de pensiones administrados hasta ese momento por el Estado por medio del Sistema Nacional de Pensiones (SNP). Con el SPP nacieron las administradoras de fondos de pensiones (AFP), las mismas que trabajan bajo un régimen de capitalización individual, a diferencia del SNP que opera bajo un sistema de capitalización colectiva. En el sistema privado los aportes que realiza el trabajador se registran en su cuenta personal, denominada “cuenta individual de capitalización” (CIC); esta cuenta se incrementa mensualmente con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones que la AFP realiza con el fondo acumulado.

Por tratarse de instituciones financieras, las AFP deben estar listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Los mercados financieros están supervisados por la Superintendencia de Banca, Seguros y

¹⁵ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

AFP (SBS), que rige los límites y criterios de inversión de las AFP. Adicionalmente, el mercado de valores está regulado por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev). La Conasev es una institución pública con personería legal independiente que reporta al Ministerio de Economía y Finanzas.

Las AFP están obligadas a reportar a la SBS de manera mensual la siguiente información: número de afiliados activos, número de cotizantes, número de pensionistas (por modalidad de jubilación, incluidos los montos de pensión), solicitudes de traspaso (presentadas, aprobadas y traspasos efectivos), composición de la cartera administrada (por instrumento financiero, emisor, categoría de riesgo equivalente, etcétera), rentabilidad obtenida por el fondo (nominal, real, acumulada y anualizada), balance general del fondo de pensiones, balance general de las AFP, estados de ganancias y pérdidas de las AFP, comisiones y primas cobradas, entre las principales.

Es importante anotar que los inversores institucionales más importantes de la Bolsa de Valores de Lima son las AFP, las cuales están habilitadas por ley para invertir hasta 45% de sus activos en acciones, incluidas acciones de empresas extranjeras¹⁶. Asimismo, un actor relevante en el sector es la Asociación de AFP, que reúne a estas compañías y promueve el desarrollo de un marco favorable para su actuación.

El sector de las administradoras privadas de fondos de pensiones se caracteriza por su alta concentración y alta regulación. Solo cuatro empresas operan hoy en día en el mercado. Si bien las compañías participantes buscan diferenciarse por la calidad del servicio, los dos factores predominantes en la captación de la demanda son la rentabilidad generada en el fondo y el nivel de comisiones por servicios cobrados por las empresas.

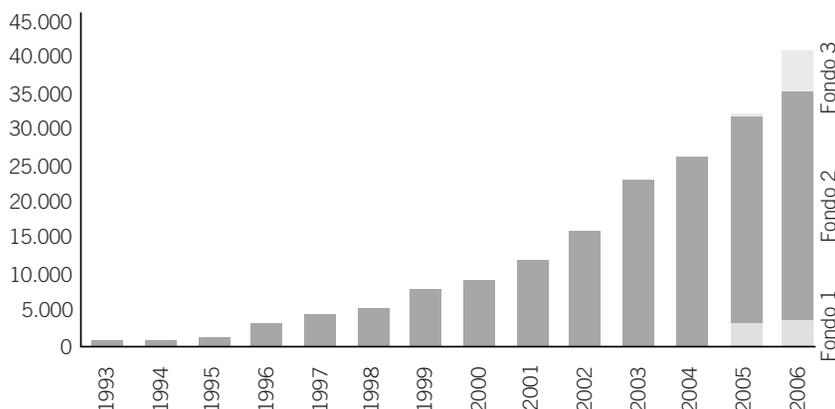
La dinámica comercial del sector se caracteriza por el continuo crecimiento de su actividad, así como por una fuerte agresividad en la búsqueda del traspaso de afiliados. La presencia de Prima AFP desde el 2005, con una estrategia de menores comisiones, alta rentabilidad y fuerte inversión en su fuerza de ventas, ha intensificado este nivel de competencia, lo que ha obligado a las empresas competidoras a buscar la eficiencia operativa y el desarrollo de atributos distintivos en el servicio para poder ofrecer condiciones competitivas al mercado.

En el gráfico siguiente se puede observar la dinámica de crecimiento que viene observando este sector, así como el efecto del Sistema Multifondo que se ofertó al mercado a partir del 2005¹⁷.

¹⁶ El límite de inversión de los fondos de pensiones administrados por las AFP en instrumentos emitidos por gobiernos, entidades financieras y no financieras cuya actividad económica se realice mayoritariamente en el exterior se ha ido incrementando en forma gradual. En el 2004 este límite se fijó en 10,5% (Circular 007-2004-EF/90 del 30.04.04) y posteriormente fue incrementado a 12% en noviembre del 2006 (Circular 027-2006-BCRP del 09.11.06). Actualmente, el límite permitido asciende a 13,5% del fondo previsional, porcentaje que fue aprobado en febrero del 2007 (Circular 003-2007-BCRP del 17.02.07).

¹⁷ En el 2005, el Estado aprobó la creación del Sistema Multifondos, que contempla la posibilidad de que las AFP ofrezcan tres tipos de fondos de pensiones, en función de los distintos niveles de riesgo y rentabilidad generados (el fondo Tipo I, llamado de "Preservación del capital" (cartera con títulos de renta fija); el fondo Tipo II o "Fondo mixto" (cartera con títulos de renta fija y variable) y, por último, el fondo Tipo III o "Fondo de apreciación del capital" (cartera con títulos variables)).

EVALUACIÓN ANUAL DE LOS FONDOS EN EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES (MILLONES DE NUEVOS SOLES)



Fuente: SBS, reportado en Profuturo AFP (2007: 12).

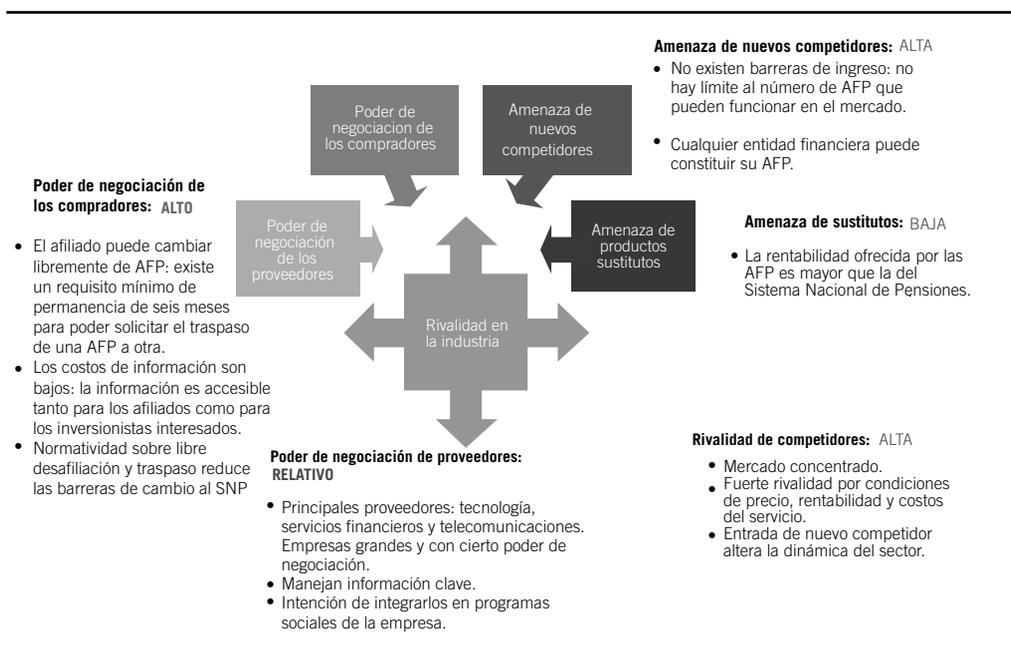
Un hecho reciente ha sido la aprobación de la Ley 28991, Ley de Libre Desafiliación Informada, Pensiones Mínimas y Complementarias, y Régimen Especial de Jubilación Anticipada, publicada el 27 de marzo de 2007. El reglamento de esta ley fue publicado el 29 de julio de 2007. Según el mismo, se permite que, a partir de septiembre del 2007, las personas que consideren beneficioso regresar al Sistema Nacional de Pensiones para recibir una pensión mínima o una mejor pensión que la ofrecida en la alternativa privada, y que cumplan con un período mínimo de aportaciones a cualquiera de los dos sistemas –según lo estipula el reglamento respectivo–, puedan hacerlo de manera gratuita y en un plazo de treinta días desde que se presenta la solicitud.

Si bien se esperaba que este dispositivo generara a las AFP una reducción aproximada de 219.000 afiliados¹⁸, de acuerdo con un artículo publicado en el diario *La República*, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP estima que para fines de noviembre del 2007 solo 1.000 resoluciones de desafiliación de la AFP habrán sido emitidas, de un total de 18.000 solicitudes. Este mismo artículo señala que el trámite para la desafiliación, en la práctica, demora 60 días¹⁹.

En el análisis que se muestra a continuación se observa un mercado con retos importantes para las empresas participantes, pues se presenta un alto poder de negociación en los compradores así como una alta amenaza de competidores actuales y nuevos competidores.

¹⁸ Declaraciones de Fernando Zavala, Ministro de Economía. RPP Noticias, 2 de febrero de 2006. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/30720_1.php>.

¹⁹ *La República*, 16 de noviembre de 2007. <<http://www.larepublica.com.pe>>.



Elaboración: propia.

COMPOSICIÓN ACTUAL DEL SECTOR Y NIVEL DE DESEMPEÑO

Las AFP proveen un servicio homogéneo. Todas se dedican a la administración de cuentas de capitalización individual así como a la provisión de prestaciones en jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. Por otra parte, tienen el mismo marco regulador y, debido al pequeño tamaño del mercado de valores local, las diferencias entre las carteras administradas son pequeñas. Asimismo, las rentabilidades ofrecidas por los fondos administrados son bastante similares, producto de la regulación sobre las inversiones a las que están sujetas.

El mercado presenta un comportamiento oligopólico en el que se exhiben algunos elementos de competencia perfecta (bienes homogéneos, información perfecta, ausencia de barreras), pero por estar compuesto por solo cuatro empresas, hay un alto grado de dependencia: las decisiones de una de ellas afectará a los demás. Al tratarse de un mercado reducido, existen incentivos para la colusión y concertación de precios con el objetivo de obtener mayores utilidades o para iniciar una guerra de precios. Sin embargo, si una AFP decide bajar las comisiones (y de esta manera reducir sus precios), deberá hacerlo de acuerdo con lo establecido en el artículo 102 del Reglamento de la Ley del Sistema Privado de Pensiones, el mismo que establece que las AFP deben informar a la SBS la tasa de comisión, su estructura y su modalidad de cobro, las cuales entran en vigencia a los 80 días de dicha información. Esto limita aun más su capacidad de reacción en el mercado.

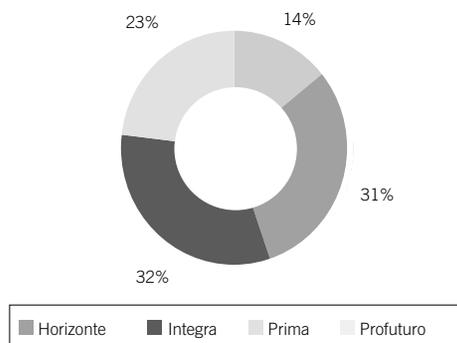
A continuación se muestra la composición accionaria de las cuatro AFP en el mercado a diciembre del 2006. Como se observa, Profuturo AFP muestra un número relativamente mayor de accionistas que las otras AFP, aunque su accionista mayoritario posee 42,15% de la propiedad de la empresa.

AFP	Accionistas	%
Horizonte	Holding Continental S.A.	54,36
	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	24,85
	Provida Internacional S.A.	15,87
	Corporación General Financiera S.A.	4,91
	Total	100,0
Integra	International Investments Sociedad Anónima	29,50
	ING Pensiones Perú S.A.	29,50
	ING Latin American Holdings B.V.	20,0
	ING Insurance International B.V.	10,70
	Negocios e Inmuebles S.A.	3,11
	Otros	7,18
	Total	100,0
Prima	Grupo Crédito S.A.	100,0
	Otros	0,00
	Total	100,0
Profuturo	Citibank Overseas Investments Corp	42,15
	Corporación Cervesur S.A.A.	19,95
	Transacciones Especiales S.A.	19,17
	Latin Invest S.A.	10,00
	Banco Construcción C.A.	2,46
	Casería Business Corp.	2,03
	Inversiones Mobiliarias S.A.	1,95
	Tri Investments Company, Inc.	1,80
	Otros	0,48
	Total	100,0

Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

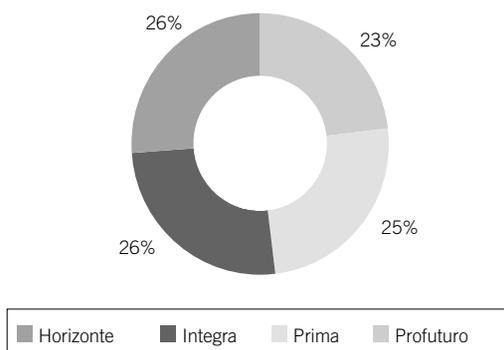
Actualmente la participación de las cuatro AFP en el mercado, según tamaño del fondo (en nuevos soles) y número de afiliados, es la siguiente:

VALOR TOTAL DE LA CARTERA ADMINISTRADA (A JULIO DEL 2007)



Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

NÚMERO TOTAL DE AFILIADOS ACTIVOS (A JULIO DEL 2007)

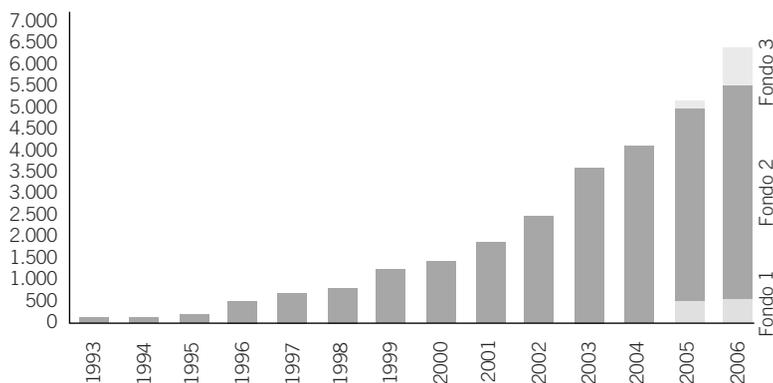


Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

Como se observa en los gráficos, Integra lidera el mercado en cuanto a cartera administrada (32%) a julio del 2007, en tanto que Horizonte muestra el mayor número total de afiliados, con una reducida diferencia frente a Integra (ambas alrededor de 26%). En el caso de Profuturo AFP, tanto en número de afiliados como en cartera administrada ocupa, al mes de julio del 2007, el cuarto lugar (14% de la cartera administrada y 23% del total de afiliaciones).

A pesar de la cuarta ubicación de Profuturo AFP entre número de afiliados y cartera administrada, es importante destacar el crecimiento continuo de todo el sector, al que esta AFP no es ajena. En el caso particular de esta compañía, para el 2006 se observa un crecimiento en ventas de 32% frente al año anterior, lo que representó 197.865 nuevos clientes. Lo expuesto se ilustra en el gráfico siguiente, que muestra la evolución de los fondos de Profuturo AFP.

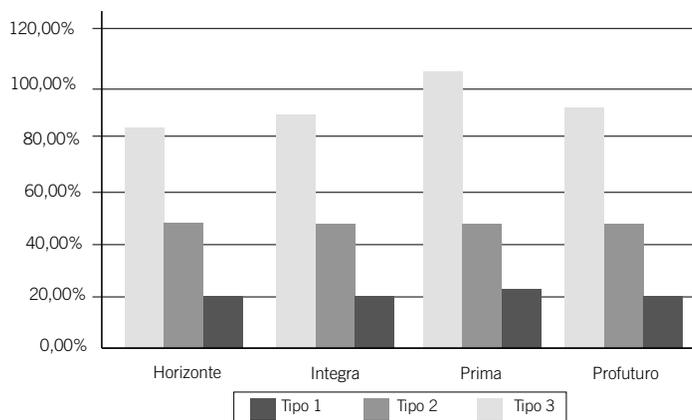
EVOLUCIÓN ANUAL DE LOS FONDOS ADMINISTRADOS POR PROFUTURO AFP (MILLONES DE NUEVOS SOLES)



Fuente: SBS, reportado en Profuturo AFP (2007: 13).

Si analizamos la rentabilidad real acumulada en los fondos administrados durante el último año (entre julio del 2006 y julio del 2007), encontramos que Integra ha generado la mayor rentabilidad anual para el fondo Tipo 1, mientras que Prima ofrece los niveles de rentabilidad más elevados en los fondos Tipo 2 y Tipo 3. En cuanto a Profuturo AFP, esta ha ocupado el cuarto lugar en el fondo Tipo 1, el segundo lugar en nivel de rentabilidad ofrecido en el fondo Tipo 2 y el tercer lugar en rentabilidad en el fondo Tipo 3.

RENTABILIDAD REAL ACUMULADA POR EL FONDO DE PENSIONES SEGÚN TIPO DE FONDO (JULIO 2007 / JULIO DEL 2006)



Fuente: <<http://www.sbs.org.pe>>.

Otro factor clave en este sector es la tasa de comisiones que cobra cada empresa. A continuación se puede observar que las tasas más bajas cobradas a los clientes corresponden a Prima, mientras que las más altas corresponden a Profuturo AFP.

COMISIÓN Y PRIMA DE SEGUROS POR AFP, MAYO DEL 2007 (EN PORCENTAJE)

	Comisión variable	Prima de seguro ⁽¹⁾	Tasa de aporte obligatorio	Total descuentos ⁽²⁾	Comisión variable / tasa de aporte obligatorio	Comisión variable / total descuentos ⁽²⁾
Horizonte	1,95	0,88	10,00	12,83	19,50	15,20
Integra	1,80	0,88	10,00	12,68	18,00	14,20
Prima	1,50	0,90	10,00	12,40	15,00	12,10
Profuturo	1,96	0,98	10,00	12,96	19,80	15,28
Promedio simple	1,81	0,91	10,00	12,72	18,08	14,19
Promedio ponderado ⁽³⁾	1,81	0,90	10,00	12,71	18,05	14,18

(1) Se aplica hasta la remuneración máxima asegurable, equivalente a S/. 6.631,25.

(2) Suponiendo una remuneración igual o menor que la máxima asegurable. Para remuneraciones superiores a S/. 6.631,25 el porcentaje total de descuentos disminuye conforme la remuneración aumenta, debido a que el porcentaje de prima de seguro efectivo disminuye.

(3) Promedio ponderado por el número de cotizantes. La información de cotizantes corresponde a noviembre del 2006, para Prima se consideró la suma de cotizantes de Prima y Unión Vida.

Nota: La información corresponde a los aportes, comisiones y primas de seguros devengados en mayo del 2007, a pagarse los primeros cinco días útiles de junio del 2007.

Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

Por último, en lo que se refiere a traspasos, en el cuadro incluido a continuación se puede observar el efecto acumulado de los mismos desde el inicio del proceso de traspasos, en marzo de 1996, hasta julio del 2007. Cabe anotar que si bien Profuturo AFP muestra traspasos de sus clientes hacia las otras tres AFP, equivalentes a 375.509 personas, cifra mayor al nivel de captación de clientes de sus competidoras (269.049), en su reporte del 2006²⁰ se registra que los traspasos netos de la empresa fueron positivos y alcanzaron 2,5 millones de soles (ese año la empresa incorporó 197.865 nuevos clientes).

NÚMERO ACUMULADO DE TRASPASOS EFECTIVOS POR AFP AL 31 DE JULIO DE 2007

AFP de origen	Horizonte	AFP de destino		
		Integra	Prima	Profuturo
Horizonte				
Ingresos	-	35.572	162.404	89.049
Salida	-	(32.313)	(127.903)	(114.402)
Neto	-	3.259	34.501	(25.353)
Integra				
Ingresos	32.313	-	147.495	79.724
Salida	(35.572)	-	(147.568)	(128.019)
Neto	(3.259)	-	-73	(48.295)
Prima				
Ingresos	127.903	147.568	49.245	100.090
Salida	(162.404)	(147.495)	(49.245)	(132.902)
Neto	(34.501)	73	-	(32.812)
Profuturo				
Ingresos	114.402	128.019	132.902	186
Salida	89.049	79.724	(100.090)	(186)
Neto	25.353	48.295	32.812	-
Total				
Ingresos	274.618	311.159	492.046	269.049
Salida	(287.025)	(259.532)	(424.806)	(375.509)
Neto	(12.407)	51.627	67.240	(106.460)

Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

En términos generales, a partir de las cifras mostradas es posible afirmar que Profuturo AFP muestra un crecimiento continuo e importante, así como tasas competitivas de rentabilidad. Sin

²⁰ Último reporte anual disponible.

INDICADORES DE LAS AFP

	Horizonte		Integra		Prima		Profuturo		Unión Vida		Total AFP	
	Nov, 2005	Nov, 2006	Nov, 2005	Nov, 2006	Nov, 2005	Nov, 2006						
SOLVENCIA												
Pasivo total / patrimonio (N° de veces)	0,5	0,7	0,4	0,5	-	0,4	0,9	1,1	0,4	0,7	0,5	0,6
Pasivo corriente / patrimonio (%)	45,8	68,3	34,7	50,4	-	3,2	57,1	54,2	43,5	44,5	42,4	29,7
RENTABILIDAD (%)												
Utilidad neta / activo total (ROA)	50,0	25,9	43,1	31,8	-	-20,7	27,1	1,9	46,3	16,4	39,0	9,9
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	76,3	42,4	62,3	49,8	-	-27,7	51,1	3,9	66,3	22,7	58,7	15,0
Utilidad neta / ingresos	48,5	28,4	43,3	38,6	-	-135,4	22,7	2,2	45,5	20,1	38,0	14,9
Utilidad neta / número de cotizantes (nuevos soles)	17,2	9,3	16,9	13,2	-	-60,1	8,2	0,7	19,4	8,3	14,5	5,2
Utilidad operativa / activo total	59,5	20,8	48,5	30,2	-	-23,1	37,4	-5,2	57,4	10,8	45,8	6,0
Utilidad operativa / ingresos	57,7	22,8	48,7	36,7	-	-151,2	31,4	-6,1	56,3	13,2	44,7	9,0
EFICIENCIA Y GESTIÓN												
Gastos operativos / ingresos (%)	42,3	77,2	51,3	63,3	-	251,2	68,6	106,1	43,7	86,8	55,3	91,0
Gastos operativos / número de cotizantes (nuevos soles)	15,0	25,3	20,0	21,6	-	111,4	24,7	35,0	18,6	35,6	21,1	32,1
Gastos administrativos / ingresos (%)	27,1	36,4	31,1	34,8	-	82,3	30,1	38,1	25,7	39,1	30,7	39,6
Gastos de ventas / número de afiliaciones en los últimos 12 meses (nuevos soles)	357,0	617,0	649,0	1146,0	-	2945,6	723,5	1197,6	536,4	1471,2	625,3	1152,7
Ingresos / número de cotizantes (nuevos soles)	35,4	32,7	39,0	34,2	-	44,4	36,0	33,0	42,6	41,0	38,2	35,3
Ingresos / activo total (%)	103,3	91,2	99,7	82,3	-	15,3	119,3	86,3	101,9	81,6	102,5	66,4
Número de afiliaciones por promotor	24,9	3,1	5,2	2,9	-	2,7	4,3	2,6	7,5	5,0	7,8	3,4
COTIZACIÓN												
Aporte por cotizante (nuevos soles)	136,7	238,2	143,9	228,6	410,6	386,9	122,4	174,2	167,7	282,3	144,3	240,7
Índice de cotización (%) (1)	40,0	29,5	43,9	46,2	94,6	87,2	34,4	32,2	35,3	24,9	38,7	35,3
Índice de cotización ajustado (%) (1)	48,2	37,3	49,2	51,3	105,2	96,1	45,5	42,7	44,5	32,4	47,2	43,6

(1) Se calculan sobre la base de información del número de afiliados que pagaron sus aportes en noviembre del 2005 y en noviembre del 2006; dichos aportes pueden corresponder a pagos oportunos o devengados en meses anteriores.

Nota: las cuentas del estado de ganancias y pérdidas han sido anualizadas. La información sobre número de cotizantes corresponde a la sumatoria del número de cotizantes en los últimos doce meses.

Una cuenta se anualiza mediante la fórmula: Valor al mes + Valor a diciembre del año anterior - Valor al mismo mes del año anterior.

Fuente: <<http://www.sbs.gob.pe>>.

embargo, los costos cobrados al cliente por comisiones resultan los más altos del mercado. Este último indicador podría explicar en parte por qué esta AFP muestra el menor número relativo de afiliados y de fondo administrado a la fecha de análisis. Será importante, por lo tanto, analizar los indicadores financieros de la empresa para poder evaluar el efecto de sus políticas en los niveles de utilidad generados por la compañía.

La información disponible muestra los resultados financieros a noviembre del 2006. Este cuadro permite observar que Integra es la AFP que a esa fecha ha generado indicadores más atractivos de rentabilidad corporativa, seguida por Horizonte y, en tercer lugar y con indicadores bastante menores, Profuturo AFP. En el caso de Prima, su reciente ingreso al mercado y la política de comisiones reducidas que implementó producen como resultado, a noviembre del 2006, rentabilidades negativas en la gestión. En lo que se refiere a la eficiencia en gastos operativos, Integra muestra el mejor desempeño, seguida por Horizonte y, en tercer lugar, por Profuturo AFP. Por otro lado, resulta importante mencionar que el mayor nivel de gastos de ventas por nuevas afiliaciones corresponde a Prima, seguida por Profuturo AFP y luego por Integra. Hay que tener en consideración, sin embargo, que Profuturo AFP reporta en su *Memoria y reporte social 2005*, que la productividad de su gestión comercial creció en 24% frente al año anterior²¹. Por último, llama la atención el nivel de 1,1 de pasivos totales sobre patrimonio neto en el caso de la empresa en estudio, lo que refleja un elevado nivel de endeudamiento, producto de la necesidad de financiar sus recientes proyectos de inversión.

4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)²², “el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura por medio de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”²³.

En el caso del Perú, un reporte realizado por el World Bank e IMF²⁴ sobre las prácticas de gobierno corporativo en el país mostró que los avances en el tema, al 2004, se encontraban aún en sus fases tempranas. Este estudio se realizó luego de que algunas instituciones locales hubiesen iniciado esfuerzos por promover mejores prácticas en el tema en el empresariado nacional.

²¹ Profuturo AFP (2006).

²² La OCDE es una corporación internacional compuesta por treinta países desarrollados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en la ciudad de París.

²³ Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (2002: 2).

²⁴ World Bank e IMF Program (2004).

En efecto, en el 2002 la Conasev lideró un comité de alto nivel que contó con la participación del sector público y privado (la Bolsa de Valores de Lima [BVL], la Asociación de Bancos [Asbanc], la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [Conasev], la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [Confiep], el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero [MC&F], la Asociación de Empresas Promotoras del Mercados de Capitales [Procapitales], el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]) y cuya finalidad era establecer principios de buen gobierno corporativo aplicables a las empresas peruanas. Para ello, tomaron como base los Principios de la OCDE sobre el mismo tema, aprobados en abril de 1999.

Los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas pueden aplicarse a todas las sociedades que operan en el país, ya sea que estén o no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Estos principios se extienden también a las sociedades anónimas cerradas y contemplan, para todos los casos, recomendaciones generales para la organización y definición de funciones de la junta de accionistas de la empresa, así como para la protección de los derechos de aquellos accionistas con una participación minoritaria en la composición accionaria. Por otra parte, velan por la protección de los grupos de interés de la empresa (tales como los trabajadores, proveedores, acreedores) y por la transparencia en la presentación de información a los accionistas, la cual, según sugieren, debe caracterizarse por ser precisa, regular y oportuna. Desde el año 2005, la Conasev exige que las empresas peruanas manifiesten su adhesión a estos principios en su reporte anual. La primera información reportada sobre este tema correspondió al ejercicio 2004. De los 71 principios de buen gobierno corporativo identificados, en la actualidad las empresas deben reportar el grado de cumplimiento de 26²⁵.

El 2003, la Confiep convocó a los dieciocho gremios empresariales que la integran, así como a otras asociaciones profesionales, organismos supervisores y académicos, con la finalidad de crear el Comité Peruano de Gobierno Corporativo²⁶. Los objetivos de este comité están centrados en la puesta en práctica, de manera voluntaria, progresiva y extendida, de los principios y mejores prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas peruanas, sean estas públicas o privadas, con independencia de que coticen o no sus títulos valores en la Bolsa de Valores de Lima. Por otra parte, este comité declara su intención de servir como vía para la colaboración de la empresa privada con el Estado, mediante la discusión y el aporte de opiniones sobre el desarrollo y la operación de los principios y buenas prácticas del gobierno corporativo en el ámbito nacional.

Del mismo modo, la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), creada el 2001 con la finalidad de contribuir al desarrollo del mercado de capitales en el Perú

²⁵ En el anexo 1 se incluye el texto de los veintiséis principios sobre los que las empresas peruanas listadas en la Bolsa de Valores de Lima deben reportar de manera anual.

²⁶ La lista de integrantes a la fecha se consigna en el anexo 2.

mediante la promoción de un marco legal eficiente y la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo, cuenta con un Comité de Buen Gobierno Corporativo²⁷ que, de manera conjunta con la Escuela de Postgrado de la Universidad de Ciencias Aplicadas, lanzó en el 2006 el Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo²⁸. Este concurso premia a las empresas cuyos órganos de gobierno muestren haber optado por el cumplimiento de los principios antes reseñados. Un socio estratégico en esta iniciativa ha sido la firma consultora Ernst & Young, que actuó como asesora técnica y elaboró los criterios de calificación del concurso.

Información pública sobre el buen gobierno corporativo en el sector de las AFP

Una rápida revisión de las páginas web de las AFP que operan en el Perú nos permite apreciar que Profuturo AFP es la empresa del sector que destaca por un mayor desarrollo y exposición del tema en el ámbito público. Es la única AFP que presenta información amplia y detallada sobre las prácticas y los instrumentos de gestión del gobierno corporativo en la organización, así como sobre sus acciones de responsabilidad social corporativa. En el caso de AFP Horizonte, su página web presenta básicamente información referida a sus acciones sociales hacia la comunidad y, dado que se trata de una empresa del grupo empresarial BBVA, además incluye información relacionada con el gobierno corporativo y sus acciones de responsabilidad social como grupo. En el caso de AFP Integra, es posible encontrar una breve reseña sobre sus acciones sociales en la comunidad, sin referencia explícita a sus prácticas locales o internacionales (la de sus inversores holandeses) en el tema de buen gobierno corporativo. Por último, en el caso de la recientemente creada AFP Prima no es posible encontrar ninguna referencia a los temas analizados por sus competidoras. Es destacable mencionar que solo en los casos de Profuturo AFP e Integra se encuentran disponibles los informes anuales institucionales.

Evidentemente, no es posible emitir una conclusión rigurosa sobre el desempeño de las AFP en el tema de gobierno corporativo únicamente mediante la revisión de sus portales en Internet. Una revisión más acuciosa podría hacerse mediante el análisis de sus reportes sobre el tema a la Conasev²⁹. No obstante lo anterior, el uso de Internet se está convirtiendo en una vía importante de difusión y comunicación de información a escala masiva en empresas que atienden a segmentos amplios del mercado, como es el caso del sector de las AFP. Por otro lado, el mejor desempeño de Profuturo AFP, evidenciado en la transparencia de su información, ha sido reconocido mediante la adjudicación del Primer Premio a la Transparencia de Información, que recibió en el 2006 por su participación en el concurso organizado por Procapitales y la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas³⁰.

²⁷ Véase la lista de integrantes en el anexo 3.

²⁸ La segunda edición de este concurso culminó durante la redacción del presente informe.

²⁹ Esta revisión no ha sido realizada por la autora debido a que no es objeto de esta investigación la realización de un análisis comparativo a profundidad.

³⁰ Solo dos AFP participaron en la primera edición de este concurso: AFP Integra y AFP Profuturo. En esta ocasión, la única AFP que mereció una distinción fue AFP Profuturo.

Mariano Paz Soldán reflexiona sobre el avance de las diversas AFP en el tema de buen gobierno corporativo, de la siguiente manera: “Todas las AFP han entrado ya al tema de buen gobierno corporativo. Por un lado, Conasev te lo exige; por otro lado, vemos que este año [2007], a diferencia del anterior, tres AFP han participado en el concurso que organiza Procapitales, eso demuestra el interés.

Sobre el nivel de avance, diría que todo tiene su momento, depende de la madurez de la empresa. Tal vez al día de hoy es más oportuno estar en el tema. En nuestro caso, por ejemplo, lo hacemos porque creemos en ello y no por algún tipo de presión u obligación. Nuestro tema de interés hoy en día no es si entramos o no a hacer buen gobierno corporativo sino ver, por ejemplo, cómo hacer que los directores participen cada vez más en los comités de la empresa. Otro aspecto que estamos trabajando es la definición de niveles de acción de los directores, de la gerencia y de los comités. La etapa que vive cada empresa define qué tipo de temas son más relevantes para su coyuntura”³¹.

El rol particular de las AFP en el tema de buen gobierno corporativo en el país

De acuerdo con los expertos del World Bank y el IMF Program, al 2004 las administradoras de fondos de pensiones que operaban en el país realizaban inversiones en empresas del medio equivalentes a 11,4% del producto bruto interno del Perú, con una proyección de crecimiento del fondo de 20% por año³². En la actualidad, las AFP habilitan estas inversiones para tener asiento en los directorios de las empresas en las cuales invierten y ejercer, a partir de estas posiciones, influencia en su gestión. En efecto, para el país la participación de los representantes de los fondos de pensiones en los directorios de las principales empresas peruanas resulta esencial, pues en su rol de directores independientes, estos representantes están en la capacidad de dinamizar la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo promovidas a escala mundial, en las empresas que operan en el Perú.

No obstante lo anterior, de acuerdo con los expertos del World Bank y del IMF, al 2004 la estructura de gobierno de las administradoras de fondos de pensiones aún era débil y no existían los suficientes balances y sistemas de monitoreo que permitieran tratar adecuadamente los temas de conflicto de intereses que pudieran suscitarse entre los tres actores relevantes: los pensionistas –a los cuales representan mediante la administración de su fondo–, las empresas en las que se invierte y las AFP mismas.

Para mejorar esta situación, la Asociación de AFP ha tomado acciones orientadas a incorporar estas recomendaciones. En primera instancia, por ejemplo, hoy en día la asignación de directores independientes representantes de los fondos de pensiones administrados por las AFP se hace

³¹ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

³² World Bank e IMF Program (2004).

de manera centralizada por medio de la asociación. Esto ha implicado que la asociación elabore un listado de posibles directores en el que se puede evidenciar la presencia de personajes notables del ámbito local, reconocidos por su prestigio profesional y su calidad personal. Por otro lado, la asociación ha dado muestras de su interés por capacitar a los directores designados y por desarrollar mecanismos de comunicación con ellos, para con ello obtener retroalimentación sobre la gestión que realizan en su función de directores independientes. Asimismo, ha realizado esfuerzos para sensibilizarlos sobre la importancia de su papel como promotores de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas en las que participan. Este punto será tratado con mayor detalle más adelante, cuando se realice un análisis de los principales *stakeholders* de Profuturo AFP.

Por último, un aspecto de particular relevancia cuando se analizan los factores que motivaron a los directivos de Profuturo AFP a participar en concursos públicos sobre gobierno corporativo ha sido su rol como inversor en varias empresas del país. Paz Soldán, Líder Estratégico Central, comenta al respecto: “Nosotros invertimos en otras empresas y, por ello, un aspecto que nos llevó a presentarnos a los concursos de buenas prácticas de gobierno corporativo fue dar el ejemplo y promover el tema en el mercado. Si exigimos a las empresas donde invertimos buenas prácticas, debemos tener legitimidad para exigir, y eso lo podemos hacer demostrando que tenemos buenas prácticas nosotros mismos”³³.

5. EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL CASO DE PROFUTURO AFP

Como se mencionó al inicio de este documento, Profuturo AFP adoptó desde 1998 el modelo de gestión de excelencia Malcolm Baldrige. El Premio Malcolm Baldrige surgió en 1987 como propuesta de un grupo de líderes del sector privado y del gobierno estadounidense, interesados en la mejora de la competitividad de las empresas privadas frente a la creciente preponderancia de las empresas europeas y japonesas.

Este premio se basa en un modelo de excelencia cuyos valores claves son: la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de calidad, la visión a largo plazo, la gestión de datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa, y la responsabilidad corporativa y ciudadana (Baldrige 2004).

El modelo Baldrige contempla dos ámbitos principales: la tríada de liderazgo y la tríada de procesos facilitadores. Para cada ámbito se analizan un conjunto de criterios sustentados en procesos de medición, análisis y gestión del conocimiento, elementos que se convierten en la base para el sistema de gestión del desempeño. A partir de la aplicación del modelo, la empresa debe generar

³³ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

resultados con los clientes, con los productos y servicios; resultados de mercado; resultados financieros; resultados con los recursos humanos; y efectividad en la organización.

La tríada de liderazgo incluye los criterios de: liderazgo (liderazgo organizacional y responsabilidad social), planificación estratégica (desarrollo y despliegue de la estrategia) y enfoque en el mercado y el cliente (conocimiento del cliente y el mercado y relación con clientes y satisfacción). La tríada de procesos facilitadores para el logro de resultados incluye los criterios de: información y análisis (medición y análisis del desempeño organizativo, y gestión del conocimiento y gestión de la información), enfoque en los recursos humanos (sistemas de trabajo, motivación y aprendizaje de los trabajadores, y bienestar y satisfacción de los trabajadores) y gestión de procesos (procesos de creación de valor y procesos de apoyo).

Inspirado en estos elementos, podemos caracterizar de manera sucinta el modelo de gestión de Profuturo AFP:

- Dirigido por líderes en todos los niveles de la organización
- Organización plana y ágil
- Cultura de excelencia en la gestión del cliente y los mercados
- Sobresaliente gestión de personas
- Excelencia en la gestión y análisis de la información
- Excelencia en la gestión de procesos: fuerte soporte en la tecnología, infraestructura y en la gestión por procesos
- Enfoque de mejora continua
- Orientación hacia la atención de las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, en la que la responsabilidad social es una filosofía y estrategia de negocio
- Planeamiento estratégico revisado de manera continua, que define filosofía, misión, visión, política de excelencia en la gestión y objetivos estratégicos.

La empresa reconoce en los modelos de gestión basados en la excelencia a los principales impulsores de la mejora de sus procesos. En este sentido, identifica cuatro impulsores naturales: el modelo de gestión de Profuturo AFP, el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), el proceso de planeamiento estratégico y los sistemas de control de gestión mediante indicadores.

Paz Soldán explica el rol que han desempeñado en la trayectoria de la empresa los mencionados enfoques e instrumentos de gestión: “El modelo Malcolm Baldrige lleva a cabo una mirada integral a toda la organización. Cuando nos toca reportar a sus auditores, es el grupo de líderes el que realiza una presentación completa [...] lo importante es que existe un modelo que te permite medir el nivel en el que está tu gestión. Haciéndote las mismas preguntas revisadas cada año puedes ver si estás avanzando de manera balanceada, lo que evita que avances en una sola dirección.

En cuanto al modelo en el que se sustenta la certificación ISO, este exige una mejora continua. Esto quiere decir que no se sigue trabajando igual, sino cada vez mejor. Lo interesante del modelo ISO es que esta exigencia y disciplina llega a todos los niveles de la organización pues se aplica de manera ampliada. Entonces, se vuelve el ‘aceite’ para la mejora de la compañía”³⁴.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo, entendidas como la forma en que la empresa dirige y controla su accionar, encuentran en los modelos de excelencia un espacio natural y favorable para su desarrollo, principalmente a través del componente referido a la gestión socialmente responsable. Según refiere María del Carmen Blume, Líder de la Unidad Legal, un factor que ha propiciado la rápida inserción en la gestión y cultura corporativa de los principios y lineamientos de buen gobierno corporativo ha sido, efectivamente, la existencia de una cultura de excelencia en la gestión, combinada con las exigencias de transparencia y reporte contenidas en el marco regulatorio del sector de AFP. En palabras de Blume: “La responsabilidad social en 2004 era un proyecto estratégico. Nosotros ‘encontramos el tema’ del buen gobierno corporativo en nuestra orientación hacia la responsabilidad social. Lo vimos a partir de varios ángulos; la exigencia legal [se refiere a la normatividad del sector y a la iniciativa liderada por Conasev] calzó con nuestro enfoque de gestión”³⁵.

En esta misma línea de pensamiento, Paz Soldán coincide con lo expresado por Blume: “En este contexto, el gobierno corporativo es parte de nuestro modelo de gestión con responsabilidad social. La visión de los grupos de interés nos permite insertar el tema de gobierno corporativo cuando miramos principalmente la relación con los accionistas”³⁶.

Una de las prácticas destacables de Profuturo AFP en los dos últimos años ha sido la contratación de un asesor externo –representante del Consejo de Buen Gobierno Corporativo– para que evalúe, califique y emita recomendaciones en relación con las prácticas de gobierno de la empresa. Estos informes, preparados en los años 2005 y 2006, permiten verificar que Profuturo AFP viene poniendo en marcha un conjunto de políticas y acciones que dan muestra de su proactividad en el tema. La evaluación de este asesor externo ubicó a la empresa en el quintil

³⁴ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

³⁵ Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

³⁶ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

superior de desempeño, según el estándar definido por el Consejo de Buen Gobierno Corporativo y aplicado a las empresas en el Perú.

A continuación se analizan los principales tópicos contemplados en los lineamientos y principios de la OCDE sobre buen gobierno corporativo, recogidos también por el Comité de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, liderado por la Conasev.

5.1 Derechos de los accionistas y funciones de la propiedad

Este tópico está referido, principalmente, a la preservación de los derechos fundamentales de los accionistas como propietarios de acciones de la compañía. Esto incluye tanto el reconocimiento de su derecho a participar en las decisiones trascendentales que afecten su propiedad y la repartición de ganancias producidas a partir de la misma, como el ejercicio efectivo de dichos derechos en el proceso de toma de decisiones, en condiciones de trato justo y accediendo a la información pertinente de manera oportuna.

A continuación se analizan los principales factores que Profuturo AFP tiene en consideración, con la finalidad de asegurar el respeto de los derechos de los accionistas.

5.1.1 El uso de reglamentos que explicitan la política

Uno de los mecanismos que facilitan el ejercicio de los derechos de los accionistas y la actuación efectiva de los órganos de gobierno de una empresa es la generación de políticas y pautas de actuación que promuevan una gestión efectiva. El papel de la ética empresarial en la toma de decisiones de la empresa se refuerza a través de los valores organizacionales, el código de ética y el código de conducta. Estas políticas habitualmente se hacen explícitas por medio de documentos corporativos.

En el caso de Profuturo AFP, es relevante anotar que el desarrollo de estos instrumentos de política es relativamente reciente. Su redacción refleja la respuesta de la empresa a una recomendación realizada en el 2005 por el asesor externo, quien puso énfasis en la necesidad de trabajar estos documentos. A partir de esta recomendación, la empresa tomó rápida acción y, por ello, en la actualidad cuenta con un Reglamento de Régimen Interno de Juntas de Accionistas, de Directorio y de Comité Ejecutivo, que busca “dinamizar la transparencia de la información, la operatividad y la participación de los órganos de decisión y de administración de la sociedad”³⁷. Según ello, los principales órganos de gobierno de la empresa deben regirse por dos principios corporativos

³⁷ Reglamento de Régimen Interno de Juntas de Accionistas, de Directorio y de Comité Ejecutivo. Disponible en: <<http://www.profuturoafp.com.pe>>.

centrales: comunicación y transparencia informativa, y cumplimiento de responsabilidades en el interior de la sociedad.

De acuerdo con este reglamento (artículos 16 y 17), las principales funciones de la junta de accionistas son³⁸:

- Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior, expresados en los estados financieros de dicho ejercicio.
- Resolver sobre la aplicación de utilidades, si las hubiere.
- Elegir cuando corresponda a los miembros del Directorio y fijar su retribución.
- Designar o delegar en el Directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda.
- Pronunciarse sobre cualquier otro asunto que se hubiese consignado en la convocatoria y que contase con el quórum correspondiente.
- Remover a los miembros del Directorio y elegir a sus nuevos integrantes.
- Modificar el estatuto social.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Emitir obligaciones.
- Aprobar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor exceda el 50% del capital de la sociedad.
- Transformar, fusionar, rescindir, reorganizar, disolver y liquidar la sociedad.
- Resolver en los casos en los que la ley disponga su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

5.1.2 Participación efectiva en las juntas de accionistas

Los principales mecanismos trabajados por Profuturo AFP para mejorar la operatividad de las juntas de accionistas están referidos a los siguientes aspectos:

³⁸ *Ibíd.*

– Solicitud de información

Un elemento central para facilitar la participación efectiva de los accionistas en el ejercicio de su derecho de propiedad en la empresa es el manejo de la información relevante.

La normatividad vigente en el país otorga el derecho a los accionistas a solicitar información previa a la junta (artículo 130 de la Ley General de Sociedades). La empresa contempla este derecho en su Estatuto y en su Reglamento de Régimen Interno. Según estipula dicho reglamento, el Directorio es el órgano encargado de brindar información sobre los temas incluidos en las agendas de las juntas de accionistas.

Dos aspectos pueden ser considerados importantes en relación con este tema. El primero de ellos, referido a las vías o canales de consulta que la empresa pueda disponer para facilitar el acceso a información por parte del accionista. En el caso de Profuturo AFP, la empresa manifiesta en su página web su disposición a atender cualquier solicitud de información. En este sentido, busca facilitar su acceso por diversas vías: en las oficinas de la empresa, por correo electrónico, por teléfono, en su página web o por correo postal. A este respecto, el consultor externo de la compañía sugirió que la empresa no solamente debería brindar información ante un pedido del accionista, sino más bien adelantarse a los mismos con una actitud más proactiva. Este último punto es recogido en los dos informes del experto como temas pendientes de atención, pues en dichos informes se indica que aún persiste la práctica de proveer información adicional sobre los temas propuestos para las juntas de accionistas solo a solicitud de los accionistas mismos³⁹.

El segundo aspecto importante es el referido al carácter de la información solicitada. En efecto, un factor que pudiera ser crítico en este contexto es la solicitud de acceso a información considerada de carácter confidencial por parte de la empresa. La normatividad vigente prevé en estos casos que sea la SBS la que dirima si se presentan discrepancias entre la empresa y sus accionistas, ante un pedido de información considerada confidencial. Según refiere Blume⁴⁰, Líder de la Unidad Legal de la empresa, no existe recuerdo en la organización sobre algún incidente producido entre la empresa y sus accionistas por causas como las citadas líneas arriba.

– Inclusión de temas en la agenda de la junta

El Reglamento de Régimen Interno de la Junta de Accionistas de la empresa señala que los accionistas pueden, con anterioridad a la convocatoria a la junta, dirigir una carta al presidente del Directorio para incluir dentro de la agenda asuntos de interés social que sean competencia de este órgano. Ante una solicitud, está previsto que el Directorio evalúe el pedido y, en caso de

³⁹ Consejo de Buen Gobierno Corporativo (2005 y 2006).

⁴⁰ Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

considerarlo adecuado, lo incluya en la agenda. En caso lo desestime, deberá fundamentar la denegatoria y comunicarla por escrito al accionista.

En relación con este tema, el informe del World Bank y el IMF sugiere que una buena práctica empresarial es permitir que al menos 5% de las acciones representadas tengan la capacidad efectiva de introducir temas en la agenda de manera unilateral, es decir, sin pasar por un filtro como el previsto en Profuturo AFP. En este caso particular, no hay evidencia de esta práctica en la empresa.

– Asistencia a las juntas de accionistas

La recomendación de la OCDE en este tema está referida a la oportunidad que debieran tener los accionistas de asistir y votar personalmente o por delegación en las juntas. En este caso, la empresa no limita el derecho de representación para los accionistas que no puedan concurrir a las mismas. De acuerdo con las políticas de la empresa, los accionistas con derecho a asistir son aquellos que hasta dos días antes de la celebración de la junta figuran en la Matrícula de Acciones de la empresa. Estas personas deben presentar una carta poder simple hasta un día antes de que se celebre la reunión, sin que medie penalidad o costo alguno. Esta política pareciera haber sido efectiva pues en los últimos años se ha registrado un nivel muy significativo de participación de los accionistas (no menos de 70% de asistencia, y, en varios años, incluso más de 90% de accionistas presentes o representados y con derecho directo a voto).

5.1.3 Transparencia sobre la estructura de capital

Una de las prácticas recomendadas por la OCDE incluidas en sus lineamientos es la referida al control corporativo. Según ello, se recomienda revelar las estructuras o convenios de capital que pudieran facilitar a ciertos accionistas el ejercer un control desproporcionado en contraposición con su participación accionaria. Este tema resulta particularmente importante en el sector de administradoras de fondos de pensiones, en el que la mayor parte de empresas muestran una elevada concentración accionaria. En el caso de Profuturo AFP, se puede constatar que se trata de una AFP con una concentración accionaria relativamente menor, pues cuenta en la actualidad con dieciséis accionistas.

Otro factor importante, relacionado con este tema tiene que ver con la vinculación de la AFP con otras empresas del medio en las que pudiera invertir los fondos de pensiones. Para evitar situaciones de influencia, las AFP tienen regulación expresa que les prohíbe ser accionistas de otras empresas. Es recomendable, asimismo, que exista transparencia total sobre la vinculación de sus directores y accionistas con otras compañías. Al respecto, el Consejo de Buen Gobierno Corporativo, en su informe del 2006 sobre Profuturo AFP, identificó que la empresa no contaba con información detallada sobre la composición accionaria de cinco accionistas institucionales, lo cual dificultaba la posibilidad de identificar a propietarios indirectos y, en consecuencia, evaluar su vinculación con la AFP.

5.1.4 Política de dividendos

La política de dividendos de Profuturo AFP se aprobó en el 2002. Esta política de corte general establece las bases sobre las que se puede calcular el pago de dividendos; sin embargo, no precisa la periodicidad con la que la empresa espera repartir utilidades o la periodicidad con la que la política será revisada para su ratificación o modificación. Esto deja a discrecionalidad de la Junta de Accionistas la decisión de hacerlo o no. La política adoptada en este sentido se explicita en la memoria de la empresa del 2005 y se ha divulgado también al público en general desde el 2006, por medio de la página web institucional.

Según se observa en el cuadro que se muestra a continuación, la empresa ha repartido de manera constante dividendos anuales. No obstante lo anterior, en los dos últimos años (2005 y 2006) el acuerdo tomado por sus accionistas fue retener las ganancias netas obtenidas para poder enfrentar de forma efectiva la fuerte competencia actual en el mercado de las administradoras de fondos de pensiones.

POLÍTICA DE DIVIDENDOS - PROFUTURO AFP (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

	Dividendo por acción	Utilidades de cada año	Dividendos del ejercicio correspondiente	% de las utilidades distribuidas
2001	1,01	22.088	20.217	91,53%
2002	1,37	17.755	16.724	94,19%
2003	0,92	29.102	26.039	89,47%
2004	1,11	25.144	18.387	73,13%
2005	0	23.367	0	0%
2006	0	5.363	0	0%

Datos de 2005 y 2006.

Fuente: Consejo de Buen Gobierno Corporativo (2006).

Elaboración: propia sobre la base de <<http://www.conasev.gob.pe>>.

Sobre la política de dividendos de la empresa, el Líder Estratégico Central explica: “La política de repartición de dividendos es genérica. En los dos últimos años no se ha repartido dividendos porque hubo un nuevo competidor en el mercado y los accionistas querían mantener su participación en el mercado. Por otro lado, en el pasado, cuando ha habido caja se ha considerado no necesario retener utilidades [...] hay que considerar también que en este sector existe un encaje importante que debe quedar sin repartir a los accionistas por lo que, en la práctica, nunca se reparte la totalidad de las utilidades”⁴¹.

⁴¹ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

– Cálculo de los dividendos

La política de la empresa plantea que la repartición de dividendos se pueda realizar sobre la base de las utilidades efectivamente obtenidas del ejercicio inmediato anterior, así como sobre las reservas de libre disposición o sobre las utilidades retenidas de años anteriores. Según refiere la política, no es posible distribuir dividendos del ejercicio económico en curso.

La distribución de dividendos se realiza en dinero o acciones de la sociedad –si existe un incremento de capital por capitalización de utilidades–, y por un monto no menor a 10% de las utilidades disponibles de cada ejercicio económico. Esta disposición se ajusta al marco regulatorio del país para el caso de las AFP, el cual indica que estas entidades están prohibidas de repartir utilidades con cargo a ganancias netas del ejercicio anual en tanto la Junta General de Accionistas no haya aprobado el balance final y la respectiva distribución de utilidades.

5.1.5 El nombramiento de directores independientes

Una práctica recomendada de buen gobierno corporativo y que la ley faculta en el caso del Perú, es el nombramiento de directores independientes que aporten a la empresa su *expertise* profesional, pero que, sobre todo, aporten una visión externa y objetiva sobre el manejo del negocio. Los directores independientes son elegidos por su prestigio profesional y no deben encontrarse vinculados con la administración de la sociedad ni con el grupo de control de la misma.

Los factores que invalidan la consideración de un director independiente en Profuturo AFP son los siguientes:

- Ser a su vez director, gerente, asesor, principal funcionario o proveedor en alguna otra empresa en la cual la estructura accionaria sea igual en un 60% a la estructura accionaria de la sociedad en la que es miembro del directorio.
- Poseer, a título personal o a nombre de un cónyuge o algún pariente, hasta el segundo grado de consanguinidad, más de 5% de las acciones con derecho a voto de la sociedad o de una sociedad que, a su vez, sea titular de más de 5% de acciones con derecho a voto de la sociedad.
- Ser gerente, asesor, principal funcionario o proveedor de la sociedad, o si lo ha sido en los últimos doce meses.

Hacia abril del 2006, de los doce directores hábiles para ejercer la función, la empresa contaba con tres directores independientes titulares y un director independiente suplente. A la fecha de este reporte, la empresa cuenta con diez directores y mantiene el número de directores independientes. Aún queda pendiente la elaboración de una política más puntual sobre la proporción de directores independientes deseada frente al número total de directores.

5.2 Tratamiento equitativo de la información por parte de accionistas u otros *stakeholders* claves

En un sector como el de las AFP, el manejo de información resulta ser un tema altamente sensible, pues existe el riesgo de que esta pueda ser mal utilizada en favor de intereses particulares de quienes tienen acceso a información calificada como “privilegiada”. Este podría ser el caso hipotético de un grupo particular de accionistas, directores, colaboradores o proveedores críticos. En consecuencia, este tópico se centra en la importancia que tienen las prácticas de la empresa para evitar el uso de información privilegiada (asimetría de la información) y la implementación de sistemas de gestión y asignación de funciones a los órganos de gobierno con el objetivo de velar por los intereses de los accionistas y otros *stakeholders* claves, en lo que se refiere a este tema.

Dentro de los objetivos de aplicación de los principios del buen gobierno corporativo se contempla la necesidad de especificar los derechos y responsabilidades entre los diferentes estamentos societarios, con el objeto de que no exista falta de transparencia en la administración del negocio. En el caso de Profuturo AFP, las operaciones están normadas por los siguientes instrumentos de gestión:

- Política de Inversiones Personales (PIP)
- Política de Información Confidencial (PIC)
- Código de Ética y Estándares de Conducta Profesional
- Código de Ética y Valores
- Código de Conducta para la Prevención de Lavado de Activos
- Normas Internas de Conducta de Profuturo AFP
- Política de Evaluación y Selección de Proveedores

Todas las operaciones de la empresa siguen las políticas y procedimientos internos, los cuales están por encima de cualquier vinculación con accionistas o directores. Adicionalmente, las normas del Sistema Privado de Pensiones prohíben expresamente que los directores sean contraparte del fondo de pensiones.

5.3 El Directorio

Uno de los temas más extensamente tratados en la bibliografía disponible en materia de buen gobierno corporativo es el referido a la composición, las funciones y los mecanismos de gestión

del equipo de personas que conforman el directorio de la empresa. En el gráfico que se muestra a continuación se resumen los temas centrales sobre este tópico.

ROL DEL DIRECTORIO PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



Elaboración: propia.

A continuación abordaremos el análisis de los temas incluidos en el referido gráfico.

5.3.1 Composición de los miembros del Directorio

– Perfil y mezcla

En el caso de Profuturo AFP, el Reglamento de Régimen Interno de Juntas de Accionistas, de Directorio y de Comité Ejecutivo define los aspectos básicos que rigen para la conformación y operación de estos órganos colectivos de gobierno.

El Directorio actual de la empresa es presidido por Andrés von Wedemeyer Knigge. Los directores son elegidos por la Junta General de Accionistas, quienes además determinan qué personas ocuparán los cargos de presidente y vicepresidente del Directorio. Según establecen las normas

internas de la empresa, el período de actividad del Directorio en su conjunto es de un año, aunque es posible que los directores sean reelegidos indefinidamente.

De acuerdo con la revista *Valores*⁴², el promedio de directores en las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima es 6,6. En el caso de Profuturo AFP es la Junta de Accionistas la que define el número de directores, mediante el voto acumulativo (cada accionista tiene derecho a tantos votos como cantidad de directores se vaya a elegir). A diciembre del 2005, el número de miembros del Directorio en Profuturo AFP era trece, cifra que disminuyó a doce para el 2006. Siguiendo las recomendaciones del asesor externo en materia de gobierno corporativo, en la última Junta Obligatoria Anual de Accionistas se determinó reducir este número a diez directores titulares y dos suplentes⁴³, respetando el mandato del Estatuto que indica que el número de directores previsto puede oscilar entre siete y quince personas.

Los directivos de la empresa no creen que el promedio de la industria sea necesariamente el ideal para esta compañía pues, según su perspectiva, cada organización tiene condicionantes particulares para definir el número ideal de directores. En el caso de Profuturo AFP, uno de los criterios centrales es mantener una representación adecuada de los intereses de los accionistas en este órgano directivo. Por otra parte, existen otros mecanismos de trabajo, como la conformación de comités, que permiten trabajar temas específicos con menor número de miembros, luego de lo cual las propuestas concretas pasan a aprobación del Directorio en pleno.

En palabras de Paz Soldán: “hemos procurado reducir en algo el número de directores para hacer el trabajo más eficiente; sin embargo, no creemos que sea necesario reducirlo mucho más pues queremos que el accionariado esté adecuadamente representado y, por otro lado, si seguimos reduciendo el número de directores los accionistas minoritarios perderían representación, lo que no es necesariamente ideal. Por otro lado, trabajamos también con el Comité Ejecutivo, con cinco miembros, lo que genera esa agilidad que se requiere para operar de manera efectiva con menos miembros”⁴⁴.

Blume⁴⁵ menciona que la experiencia profesional de algunos miembros del Directorio ha sido muy útil para promover e implementar mejores prácticas de gobierno corporativo. Específicamente, resalta la experiencia de los directores que provienen de empresas cuyas matrices operan en economías desarrolladas en las que ya se ha tenido experiencia en el manejo de fondos de pensiones y en la puesta en marcha de prácticas de buen gobierno corporativo. Asimismo, resalta

⁴² Revista *Valores* (febrero del 2006, citada en Consejo de Buen Gobierno Corporativo, 2006).

⁴³ De acuerdo con el *Reporte de cumplimiento de los estándares y códigos de gobierno corporativo de la OCDE*, trabajado en el marco del programa que dirige el Banco Mundial y el IMF, en el caso peruano se presenta la posibilidad de que se nombren directores “titulares” o directores “sustitutos”. El informe sugiere que esta última modalidad de directores debe ser eliminada porque hace más difusa la responsabilidad del Directorio.

⁴⁴ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

⁴⁵ Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

la participación de Óscar Espinoza, miembro del Directorio que en la actualidad ocupa el cargo de Gerente General de la firma Ferreyros. Esta compañía ha trabajado de manera muy acuciosa en el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo, y destaca en el medio nacional por su trayectoria en este campo. En este sentido, el aporte de los mencionados directores ha sido de gran utilidad para que la empresa promueva mejoras en sus sistemas de gestión.

– Renovación del Directorio

De acuerdo con el Estatuto de la empresa, los miembros del Directorio pueden ser reelegidos de manera indefinida. La evidencia muestra que, en el caso de Profuturo AFP, se ha mantenido un número significativo de directores por un período importante (diez directores ocupan el cargo desde hace más de seis años). No existe, por lo tanto, una rotación muy alta. En todo caso, la principal rotación se concentra en aquellos representantes del accionista principal, Citibank Overseas Investment Corporation, que tiene por política corporativa realizar estos cambios.

En la experiencia de Profuturo AFP, el hecho de que exista esta larga permanencia de los directores en su función tiene como aspecto positivo el mayor conocimiento de la empresa y el sector, al haber acompañado las diversas etapas de la vida organizacional (incluyendo la fuerte crisis vivida desde los inicios de la compañía hasta los últimos años de la década de 1990, así como su etapa de reorganización y posterior expansión). Por otra parte, los cambios de directores realizados por el accionista mayoritario y la inclusión de directores independientes ofrecen a la empresa nuevas visiones sobre el manejo del negocio.

– Criterio y proceso de nominación

En diciembre del 2005 la empresa creó el Comité de Buen Gobierno Corporativo y de Nombramiento y de Retribuciones. Entre sus funciones, este comité debe formular y revisar los criterios de selección para la composición del Directorio y para la selección de los candidatos propuestos.

Los principales criterios de selección utilizados por la empresa son:

- Gozar de solvencia moral y económica, no se requiere ser accionista, el cargo es personal e indelegable y no lo puede desarrollar ningún ejecutivo de la empresa salvo el Gerente General.
- Al momento de propuesta se debe indicar si el candidato es independiente o se encuentra vinculado a la Sociedad.
- Que no se encuentren incursos en ninguna de las causales de impedimento establecidas por la Ley General de Sociedades, la Ley del SPP y sus reglamentos o en el Estatuto de la Sociedad.

- Adicionalmente, están indicados los casos en los que el director debe ser removido y la política de designación de directores en caso de vacancia.

5.3.2 Funciones del Directorio

De acuerdo con la OCDE⁴⁶, el Directorio debe cumplir ciertas funciones claves:

- Revisión y guía de la estrategia corporativa, planes principales de acción, política de riesgos, presupuestos anuales y planes de negocios; definición de objetivos de desempeño; monitoreo de la implementación y monitoreo del desempeño corporativo, y seguimiento a los gastos principales de capital, adquisiciones y desinversiones.
- Selección, compensación, monitoreo y, cuando sea necesario, reemplazo de ejecutivos claves, así como seguimiento al plan de sucesión.
- Revisión de las remuneraciones de ejecutivos claves y miembros del Directorio, asegurando un proceso formal y transparente para la nominación de directores.
- Monitoreo y gestión de potenciales conflictos de interés de la Gerencia, de los miembros del Directorio y accionistas, incluyendo el mal uso de los activos corporativos y el abuso en el caso de transacciones con partes relacionadas.
- Asegurar la integridad de los sistemas de reporte financiero y rendición de cuentas, incluyendo un auditor independiente y sistemas apropiados de control, en particular para el monitoreo de riesgos, control financiero y cumplimiento de la ley.
- Monitoreo de la efectividad de las prácticas de gobernanza bajo las cuales se opera, y efectuar los cambios que sean necesarios.
- Dar seguimiento al proceso de apertura de información y de comunicación.

El informe presentado por World Bank – IMF, antes citado⁴⁷, indica que los lineamientos de la OCDE en este tema se aplican de manera parcial en el país. En el caso peruano, en adición a estos principios:

- El Directorio tiene responsabilidad por las actividades de la empresa. La Ley General de Sociedades define que al Directorio se le han atribuido las facultades de gestión y representación legal, excepto en aquellos temas atribuidos a la Junta General de Accionistas.

⁴⁶ OCDE (2005).

⁴⁷ World Bank e IMF Program (2004).

- El Directorio selecciona y hace seguimiento a la Gerencia, a menos que normas complementarias reserven esta facultad a la Junta General de Accionistas.
- Los directores que tengan intereses contrapuestos con los de la empresa deben informar al Directorio sobre ello y abstenerse de participar en discusiones y decisiones relacionadas con el tema en cuestión.
- Es responsabilidad del Directorio elevar los estados financieros a la Junta General de Accionistas para su aprobación. Esta responsabilidad no puede ser delegada.
- Desde el 2005, las empresas tendrán que cumplir o explicar el incumplimiento de su adherencia al Código de Buen Gobierno Corporativo.
- El Directorio es responsable de que se cumpla la apertura de información y la comunicación respectiva.

De acuerdo con este informe, las recomendaciones generales para el empresariado nacional se refieren a la necesidad de lograr una mayor claridad en la definición de los deberes del Directorio. Asimismo, se sugiere que los directores tengan acceso a capacitación para entender cabalmente sus responsabilidades, sus derechos y sus obligaciones, según se recomienda en el Código de Buen Gobierno peruano. Por último, recomienda la creación de subcomités de auditoría, conformados por expertos en contabilidad y finanzas, de modo que la calidad de la exposición de la información pueda ser mejorada.

En el caso de Profuturo AFP, según el Estatuto y el Reglamento de Régimen Interno de la empresa, las funciones centrales de los directores son la administración, dirección y representación de la empresa. El referido Reglamento de Régimen Interno de Juntas de Accionistas, de Directorio y de Comité Ejecutivo, en su artículo 38, señala las principales atribuciones del Directorio:

- Designar a los directores titulares, alternos y suplentes que integran el Comité Ejecutivo.
- Nombrar y remover al Gerente General de la Sociedad y al Auditor Interno.
- Reglamentar su propio funcionamiento y el del Comité Ejecutivo.
- Aceptar la dimisión de sus miembros y proveer las vacantes que se produzcan.
- Otorgar los poderes que considere convenientes y delegar sus facultades.
- Formular la memoria, el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, así como la propuesta de distribución de utilidades y someterlos anualmente a la junta obligatoria anual.

- Establecer sucursales en el Perú o en el extranjero, así como agencias y oficinas.
- Celebrar toda clase de operaciones, actos y contratos civiles, mercantiles, tales como comprar, vender, permutar, disponer, gravar, dar en usufructo, hipoteca, prenda o anticresis, los bienes muebles e inmuebles de la sociedad, así como cancelar los gravámenes otorgados en favor de la compañía, abrir y cerrar cuentas bancarias, dar o tomar dinero en préstamo con o sin garantía, contratar locaciones de obras, arrendamiento, seguros, transportes y fletes, acordar comisiones y giros, girar, aceptar, reaceptar, descontar, endosar y avalar letras de cambio, vales, cheques, pagarés, cartas de crédito con o sin provisión de fondos, dar fianzas simples o solidarias, celebrar compromisos de toda naturaleza, tratar toda clase de negocios, someter las disputas a arbitraje y, en general, hacer todo cuanto estime conveniente o necesario para el cumplimiento de los fines sociales.
- Solicitar y obtener patentes y privilegios, registrar marcas de fábrica y de comercio y adquirir las ya otorgadas y transferirlas.
- Aprobar el presupuesto de la compañía.
- Otorgar créditos y establecer las condiciones de los mismos, así como fijar los límites de créditos y/o garantías que podrá otorgar el Comité Ejecutivo, la Gerencia y demás funcionarios autorizados.
- Decidir sobre las inversiones por realizarse en otras sociedades o en cualquier clase de títulos y/o bienes, así como acordar la apertura de sucursales, agencias, oficinas y representaciones en el país o en el extranjero.
- Adoptar cualquier acuerdo que sea conveniente al interés social, sin más limitación que el hecho de que se ciña a la Ley y al Estatuto.

Entre las funciones de los directores más propias o particulares del giro del negocio, además de las que suelen ser comunes a cualquier tipo de sociedad comercial, resulta relevante destacar:

- Aprobar la estructura de la organización, las políticas y los manuales de Profuturo AFP, con sujeción a los criterios de inversión, de gestión de riesgos y a los límites establecidos en la normativa.
- Entregar oportunamente a la SBS la información referida a la situación económica o financiera de la AFP o de uno o más de los fondos que administra.
- Adoptar las medidas conducentes a garantizar la oportuna realización de auditorías internas y externas y la transparencia de la gestión.

- El cumplimiento de principios y prácticas de buen gobierno corporativo.
- Aprobar o designar a las personas responsables de la aprobación de las políticas de inversiones de la AFP.
- El establecimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos para identificar y administrar apropiadamente los riesgos de inversión.
- Establecer las políticas que permitan la implementación y el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la reglamentación del Sistema Privado de Pensiones y velar por la conducta, por la ética y por la capacidad profesional de las personas que participan en el proceso de inversión de la AFP.
- Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de interés entre los colaboradores, la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso de transacciones entre partes interesadas, aprobando las políticas y los códigos de conducta que sean necesarios para el cumplimiento de dichos fines.
- Establecer políticas y acciones que permitan la implementación y el cumplimiento permanente de las disposiciones relacionadas a la información en la empresa, incluida la seguridad de la misma, aprobando las políticas y códigos de conducta que sean necesarios para el cumplimiento de dichos fines.

Es importante destacar el nivel de responsabilidad que asumen los directores en una AFP. Según el reglamento antes citado, en su artículo 40, inciso 2, se define que “los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, el estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave”. Y, según indica el inciso 6 del mismo artículo, “la responsabilidad civil de los directores caduca a los dos años de la fecha de adopción del acuerdo o de la de realización del acto que originó el daño, sin perjuicio de la responsabilidad penal”.

Debido a la función que desempeñan los directores de la AFP, existen una serie de transacciones que quedan prohibidas para ellos en lo referente a procesos de inversión. En este sentido, según refiere el artículo 41 del mismo reglamento, no pueden negociar con los recursos de los fondos a favor de intereses propios, de terceros o de intereses adversos a estos; ni pueden negociar con los recursos de los fondos usando información privilegiada o reservada. Del mismo modo, los directores no pueden invertir en los instrumentos que son elegibles para ser adquiridos con los recursos de los fondos o cuando han participado o tenido acceso al conocimiento de las decisiones vinculadas con estas inversiones. Por último, no pueden recibir compensación alguna por las negociaciones de los instrumentos de inversión de los fondos.

5.3.3 Prácticas para operar

El Directorio de Profuturo AFP se reúne cada dos meses; en los últimos tres años se han realizado un promedio de seis reuniones anuales. Las fechas se definen a inicios de cada año para que los directores –sobre todo los extranjeros– puedan programar su asistencia. Aun así, existe la práctica de convocar a sesión de Directorio con una anticipación no menor de tres días. Este mecanismo de trabajo parece haber logrado buenos resultados pues se ha venido registrando una asistencia promedio de 80%⁴⁸.

Todas las decisiones se toman por unanimidad; sin embargo, si bien se llevan actas de todas las reuniones, recientemente se ha empezado el registro sobre las opiniones individualizadas, de modo que se refleje plenamente el proceso de decisión. Este proceso de decisión se caracteriza por la discusión de temas buscando el consenso, el cual puede lograrse tratando el tema en varias sesiones y, cuando así se requiera, con la participación de expertos que asesoren en el proceso.

En lo que se refiere al manejo de la agenda de las reuniones de Directorio, esta se encuentra en gran parte predefinida pues existe una rutina de temas que se revisan en cada reunión. Según manifiestan los representantes de la empresa, esta rutina ha permitido un manejo cada vez más eficiente de la dinámica de trabajo del Directorio.

En opinión del asesor externo en temas de buen gobierno corporativo, se estima que la duración promedio de una sesión de Directorio es de dos horas y media. Considerando un promedio de seis reuniones al año, la dedicación del Directorio a su función es relativamente baja⁴⁹.

Para dar mayor dinamismo a su desempeño, el Directorio cuenta con un Comité Ejecutivo. En la práctica, las reuniones del Directorio y del Comité Ejecutivo se intercalan, es decir, un mes se reúne el Directorio y el otro mes el Comité Ejecutivo. De este modo, el Comité Ejecutivo puede reportar sus avances en la siguiente sesión de Directorio.

Como complemento al trabajo del Comité Ejecutivo, el Directorio trabaja con cuatro comités que realizan labores específicas, que se detallan en el siguiente cuadro.

⁴⁸ Consejo de Buen Gobierno Corporativo (2006).

⁴⁹ *Ibid.*

	Comité Ejecutivo	Comité de Auditoría	Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Remuneraciones	Comité de Riesgo
Creación	1998	Fines del 2004	Fines del 2005	2004
Miembros	Presidente del Directorio y cuatro directores designados	Líder Estratégico de Contraloría y dos directores designados	Dos directores designados y el Líder Estratégico Central	Líder Estratégico Central que lo preside, un director y el jefe de la Unidad de Riesgos de Inversión.
Permanencia	Un año	No definido	Tres años	No definido
Función principal	Vigilar la buena marcha operativa de la empresa y asegurar su buena conducción o dirección, dentro de los límites que fije el Directorio.	Supervisar la implementación de los planes de auditoría, así como revisar las recomendaciones emitidas y el grado de avance en su implementación.	Desarrollar y recomendar al Directorio las políticas de buen gobierno corporativo de la empresa, asistir al Directorio en sus funciones de nombramientos, reelección, cese y retribución de directores y de la alta gerencia.	Presentar al Directorio la propuesta del manual de políticas y procedimientos de la administración de riesgos de inversión, para su aprobación; aprobar y revisar las metodologías para identificar e informar los riesgos de inversión; evaluar las inversiones en nuevos tipos de instrumentos u operaciones y en nuevos mercados.
Frecuencia de reunión	Bimestral	Mensual	A propuesta de su presidente o cuando la mayoría de miembros los convoque, así como a solicitud del Directorio.	Mensual
Dinámica de trabajo	Acuerdos tomados por mayoría	Recientemente se retiró de este comité el Líder Estratégico Central, como una buena práctica de gobierno corporativo. Este comité ha redactado recientemente su reglamento de operación.	Cuenta con el apoyo de un asesor externo.	
Retribución a sus miembros	Sí	No	No	No

Elaboración: propia.

Adicionalmente, la empresa trabaja con un Comité de Inversiones en el que aún no participa ningún director pero que contribuye con un proceso central de la compañía: la definición de la estrategia de inversión para el fondo de pensiones. En este comité participa el Líder Estratégico Central.

Para el Líder Estratégico Central, la existencia de los comités reviste especial importancia para hacer más efectiva la labor del Directorio. Paz Soldán manifiesta al respecto: “El Comité de Auditoría, por ejemplo, debiera existir en toda empresa porque ayuda a medir y controlar todos los riesgos del negocio. A partir de estos procesos se genera un gran número de hallazgos de mejora. Además de los comités internos, en nuestro caso tenemos la visita de los auditores ISO y la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En este año tenemos, por ejemplo, 846 hallazgos de mejora. Gestionarlos requiere dinero y tiempo para poder monitorearlos. Sin embargo, esta dinámica ayuda mucho a trabajar en mejoras de manera constante. Los comités, al estar enfocados en un tema concreto, te obligan a mirar temas pendientes con una agenda única, hasta solucionarlos. Esto hace que se avance [...]”.

5.3.4 Monitoreo de la gestión del Directorio

– Mecanismo para el seguimiento de la implementación de acuerdos

Para verificar que los acuerdos sean puestos en práctica, el Directorio tiene dos instancias:

- La sesión del pleno del Directorio, que se celebra de manera bimestral con participación de la Gerencia General. En esta instancia se llevan actas de los acuerdos para seguimiento, y en todas las sesiones se lee y revisa el acta de la sesión anterior.
- Los cuatro comités antes mencionados, los cuales hacen seguimiento a los acuerdos del Directorio que estén dentro de su competencia.

Dos instrumentos principales de planificación de la gestión son el presupuesto anual y el plan estratégico. Para monitorear la ejecución de los mismos, en cada sesión de Directorio se revisa el avance de los indicadores y los resultados alcanzados y, en el caso de que exista brecha, se analizan las causas y se toman las acciones necesarias a futuro. Un rol importante es el del Comité Ejecutivo, que paralelamente a las sesiones de Directorio realiza un seguimiento más detallado de las acciones contempladas en el plan o aprobadas posteriormente en el Directorio.

Todos los acuerdos del Comité Ejecutivo son conocidos por el Directorio pues cada acta de la sesión de Comité Ejecutivo se incluye para su revisión en la sesión de Directorio siguiente. Por otra parte, para que el Directorio tome decisiones informadas o con la debida asesoría sobre aspectos del negocio, es frecuente la práctica de invitar a la sesión a gerentes de área.

– Evaluación del desempeño de las funciones del Directorio

Hasta el 2005, la empresa no había implementado un mecanismo de evaluación del desempeño individual de los directores y no existía un sistema de evaluación del Directorio en su conjunto. En la actualidad, ya se ha vivido la primera experiencia de autoevaluación, mediante la revisión de un instrumento básico diseñado para tal fin. Este hito ha dado comienzo al fortalecimiento de una cultura de autoevaluación, más alineada con los modelos de excelencia que la empresa utiliza desde hace varios años.

Blume comenta que se trata de una experiencia aún incipiente: “Yo no puedo evaluar la eficacia de las decisiones hoy en día. Puedo evaluar temas formales como: si se reunieron, si asistieron todos, si llevaron actas y hasta ahí nomás. Es un proceso gradual [...]”⁵⁰.

– Capacitación de directores

De acuerdo con el Reglamento de Régimen Interno, está previsto un proceso de inducción de nuevos directores, así como un programa de capacitación permanente. Si bien esto estaba indicado así en los reglamentos, el proceso de inducción hasta hace algún tiempo era más simple y se basaba en una conversación con el Líder Estratégico Central. En la actualidad este proceso ha sido mejorado y ya un primer director ha pasado por un proceso más completo que contempla su instrucción sobre las facultades y responsabilidades del director, así como sobre la estructura organizativa de la sociedad y sus principales objetivos estratégicos.

En cuanto a capacitación, según manifiesta la empresa, entre las actividades de actualización/capacitación se incluyen temas relacionados con la empresa y el Sistema Privado de Pensiones. Algunos ejemplos sobre este tipo de actividades se listan a continuación:

- Curso de introducción al concepto de creación de valor agregado (EVA)
- Entrega del informe bimestral sobre normas legales y proyectos de normas relacionados con el SPP
- Entrega de informe financiero de publicación mensual con temas relacionados con fondos de pensiones
- Entrega de la revista *Líder*, publicada por Profuturo AFP
- Entrega de notas de prensa

⁵⁰ Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

- Entrega de boletín *Profuturo Informa*
- Capacitaciones diversas

– Retribución de los miembros del Directorio

El Comité de Buen Gobierno Corporativo y Nombramientos y Retribuciones tiene dentro de sus funciones la de proponer al director el sistema de remuneración para los directores de la empresa, así como revisar de manera periódica este sistema para asegurar su idoneidad. Es también función de este comité supervisar los sistemas y niveles de retribución de los altos ejecutivos de la empresa para valorar la política de formación, promoción y selección de ejecutivos, así como la asignación de puestos y áreas de responsabilidad.

Un hecho particular por resaltar es que el único comité que recibe una remuneración por su labor es el Comité Ejecutivo. Su participación es remunerada con el equivalente al 50% del valor pagado por concepto de dieta por la asistencia a una sesión de directorio regular. No existe una explicación contundente sobre por qué los otros comités no reciben una remuneración como en el caso del Comité Ejecutivo, más allá del hecho de que en el Estatuto de la empresa el único comité propuesto es el Comité Ejecutivo.

5.4 La Gerencia

En Profuturo AFP los cargos estratégicos de nivel gerencial son ocupados por los “líderes estratégicos”. Así, el equivalente al cargo tradicional de Gerente General es denominado “Líder Estratégico Central” y en la actualidad es ocupado por Mariano Paz Soldán⁵¹, quien inició en 1996 la reforma de la empresa.

De acuerdo con lo estipulado en el Estatuto de Profuturo AFP, el Líder Estratégico Central es nombrado por el Directorio. Según define el Reglamento de Régimen Interno, el Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Remuneraciones propondrá los candidatos al Directorio.

Uno de los temas relevantes cuando se analizan las prácticas de gobierno corporativo está referido a la distribución y separación de funciones entre el Gerente General, en este caso Líder Estratégico Central, y el Directorio. Esto debido a que una mala definición de funciones o una distribución poco clara de las mismas podría llevar a ciertos conflictos en el proceso de toma de decisiones, así como en la ejecución de las acciones necesarias para cumplirlas. Al respecto,

⁵¹ Mariano Paz Soldán es ingeniero en Biomédica, con estudios de postgrado en ingeniería industrial y especialización en Finanzas. Ha sido Gerente General de la AFP Nueva Vida y ha ocupado diversos cargos gerenciales en empresas como Distribuidora Dinámica S.A., Técnicos Gerenciales S.A., Drokasa, Incodox S.A., Farmindustria S.A. y Modeling Systems Incorporated.

sobre la base de su propia experiencia, Paz Soldán opina: “Todos los directores son muy experimentados y todos quieren opinar y entrar a gerenciar el negocio. El Directorio no gerencia el negocio, el Líder Central tiene la potestad de hacerlo, basado en el presupuesto, objetivos y metas que el Directorio le ha aprobado. Él tiene la potestad de definir cómo lo hace. El Directorio no podría ir cambiando en el camino el juego, en todo caso, ante situaciones nuevas como podría ser la mayor agresividad de la competencia [competencia nueva], puedes cambiar la velocidad de la revisión de acciones, pero aun en este caso cada instancia tiene su rol. Si diez quieren dar indicaciones, puede generarse caos. Es importante ordenar los roles, hay que tener una visión, un norte y a partir de allí alinear los esfuerzos”⁵².

En lo que se refiere a los miembros del *staff* gerencial que acompañan al Líder Estratégico Central, en el caso de esta compañía, se han definido los siguientes cargos:

- Líder Estratégico de Negocios Empresariales
- Líder Estratégico de Operaciones y Tecnología
- Líder Estratégico de Desarrollo Humano y Organizacional
- Líder Estratégico de Inversiones
- Líder Estratégico de Márketing y Negocios Premium
- Líder de la Unidad de Contraloría
- Líder de la Unidad Legal

Estos ejecutivos tienen asignados un conjunto de objetivos e indicadores de logro que definen el desempeño grupal e individual y, en consecuencia, la parte variable de su compensación, que complementa a la parte fija. Estos objetivos e indicadores se establecen por proyectos, es decir, por el desempeño de procesos transversales y multiáreas.

Una revisión retrospectiva de la conformación del equipo gerencial evidencia, a partir de 1996, la continuidad en gran parte de los miembros de dicho equipo, lo que contrasta con la situación experimentada por la empresa en los años previos, descrita en la primera sección de este informe. Esta continuidad favorece el que su equipo gerencial vea enriquecido su conocimiento del negocio y de la empresa sobre la base de la experiencia, así como la formación de una visión a futuro conjunta, gracias a que han experimentado y protagonizado la experiencia de maduración y consolidación de la empresa y el afianzamiento de un modelo de gestión basado en la

⁵² Entrevista del 10 de septiembre de 2007.

excelencia. Sin embargo, uno de los principales retos que se presenta a futuro es la formación de cuadros para la sucesión de estos líderes. La empresa aún no ha definido una estrategia explícita para gestionar esta sucesión.

Es especialmente sensible el nivel protagónico que el Líder Estratégico Central ha desarrollado en el entorno nacional. Esto se evidencia en su presencia activa y constante en diversos espacios públicos, empresariales y académicos. En la actualidad, para citar algunos ejemplos, el Líder Estratégico Central es el presidente de Perú 2021, organización creada por un conjunto de empresarios para promover el desarrollo del país por medio de un enfoque de gestión centrado en el ejercicio de la responsabilidad social de sus principales actores. Asimismo, es presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes y, paralelamente, tiene un rol activo en la Asociación de AFP.

Blume resume su visión sobre el rol ejercido por el Líder Estratégico Central en el entorno nacional, reflexionando sobre el impacto que esto genera en el entorno y en el interior de la empresa⁵³: “El tema de la sucesión de cuadros, sobre todo gerenciales, es un tema pendiente. No tenemos un sucesor natural del Líder Estratégico Central. Efectivamente, en algún momento nos pusimos a pensar en el Comité de Buen Gobierno Corporativo, qué sucedería si le pasa algo [...] Por otro lado, él viaja mucho y es un líder al que se le ve en la calle. Pero aquí dentro hay mucho *empowerment*. Su comité de gerentes funciona como un reloj, yo creo que hay un liderazgo notorio pero, como dije, a la vez hay *empowerment* y esta es la fórmula que funciona. Tengo entendido que en otras empresas nada se mueve si el líder sale de viaje. En nuestro caso, Mariano viaja mucho y participa en muchas cosas, pero el equipo está preparado para funcionar y cada uno sabe lo que tiene que hacer [...] al principio, nada se movía si él no miraba el papel [...] hoy en día esto no es así, él interviene sólo cuando el tema está quemando, cuando el tema es muy complicado”.

Al respecto, la visión del propio Líder Estratégico Central resulta pertinente: “Un buen líder forma una organización y un equipo de gente que pueda seguir con el curso de las acciones, manteniendo el rumbo aunque no esté él presente [...]. Lo que hace que el mecanismo funcione es la presencia de las personas con una metodología de trabajo que genera una cultura y una organización interna efectiva. La norma ISO, por ejemplo, hace que todo esto funcione. Todas las diferentes áreas tienen comités de trabajo semanal, hay un planeamiento estratégico que incluye la mejora de competencias, así como la búsqueda de oportunidades de mejoras, lo que es hoy en día parte de la cultura Profuturo. Hay, por otro lado, un enfoque de trabajo por proyectos que da mucha flexibilidad [...]. Creo que lo que hace el líder es ir generando cambio, por eso Profuturo ha vivido una permanente transformación. Esto lo haría cualquier otro gerente que ingresara a la institución [...]. La ventaja de entrar al buen gobierno corporativo es que incorporas un sistema que funciona de manera independiente a las personas que estén liderando el proyecto de la compañía”⁵⁴.

⁵³ Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

⁵⁴ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

Abundando en el análisis de este tema, es relevante mencionar que desde el 2001 la empresa mide de manera regular, por medio de evaluaciones ascendentes (opinión de los colaboradores), el nivel de liderazgo, gerenciamiento y *empowerment* de sus líderes estratégicos. Esta práctica, según refiere el *Reporte anual 2004* de la compañía, ha sido un canal eficaz para la mejora de habilidades conductuales, así como para afinar los espacios de comunicación en todos los niveles de la estructura. Asimismo, se llevan a cabo evaluaciones “360 grados” que permiten que los líderes sean evaluados por su personal, entre otros actores. Toda esta información sirve de insumo para la puesta en marcha de programas de *coaching* y capacitación de líderes⁵⁵.

5.5 El papel de los *stakeholders*

Podría decirse que en el 2004 Profuturo AFP hizo explícito su énfasis en un enfoque de responsabilidad social empresarial como atributo característico en su modelo de gestión. Ese año fue denominado “Año de la conexión estratégica”⁵⁶. Como detalla el presidente del Directorio de la empresa, Andrés von Wedemeyer Knigge, en este período la empresa puso énfasis en el desarrollo de capacidades centradas en los clientes, con el propósito de generar beneficios para estos así como para sus accionistas, colaboradores y la sociedad en su conjunto.

Durante ese año, la empresa se autoevaluó sobre la base de los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial⁵⁷. A partir de esta experiencia se plantearon acciones de mejora que establecieron en su momento objetivos a tres años. Esto le permitió reportar desde el 2004, por medio de su Informe Social, los avances en materia de gestión de *stakeholders* con un enfoque de responsabilidad social empresarial, proyectándose como una empresa “que agrega valor económico, humano y social” y que se autocalifica como una entidad que “alcanza una vigencia y madurez considerable en el establecimiento de una identidad empresarial y social en el Perú”⁵⁸.

En el referido autodiagnóstico, los *stakeholders*⁵⁹ principales identificados por los directivos de la empresa en el 2004 fueron:

- Sociedad
- Comunidad

⁵⁵ Desde el 2004 la empresa cuenta con la Escuela de Líderes. Por medio de esta instancia se busca desarrollar habilidades de gestión y personales en el equipo de líderes de la organización.

⁵⁶ Profuturo AFP (2005).

⁵⁷ El modelo de Ethos destaca la relación ética y transparente de la empresa con todos sus *stakeholders*. Sus principales secciones están referidas a: valores y transparencia, colaboradores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

⁵⁸ Profuturo AFP (2005: 42).

⁵⁹ También denominados “partes interesadas” o “grupos de interés”.

- Estado
- Medio ambiente
- Accionistas
- Colaboradores
- Clientes
- Proveedores

En ese mismo año, Profuturo AFP se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa que busca incorporar organizaciones comprometidas con las prácticas responsables con los grupos de interés, mediante el cumplimiento de ciertos principios fundamentales.

Para el 2005, la compañía estableció como objetivo reforzar la marca empresarial de Profuturo AFP como una “marca social” que, además de caracterizarse por la excelencia en el servicio, debía acercar a la empresa a sus grupos de interés. En su *Memoria anual 2005* la empresa explicita su modelo de responsabilidad social y la define como “una filosofía que nos permite darle valor a las comunidades que nos rodean, un modelo que genera transparencia, confianza y credibilidad”⁶⁰. Entre las acciones destacables en estos campos se encuentra la publicación de un “balance social” que busca dar evidencia del modo en que la empresa se relaciona con sus *stakeholders*.

Profuturo AFP definió el 2006 como el año de la “consolidación de su propuesta en responsabilidad social empresarial”. Es en este mismo año que la empresa obtuvo el reconocimiento del primer puesto en la categoría de “Transparencia en la información” del Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo así como la mención de finalista en el concurso internacional sobre el mismo tema para América Latina, ofrecido por Garriges Affinitas.

5.5.1 Respeto a los derechos de los stakeholders y establecimiento de relaciones de confianza

– Colaboradores

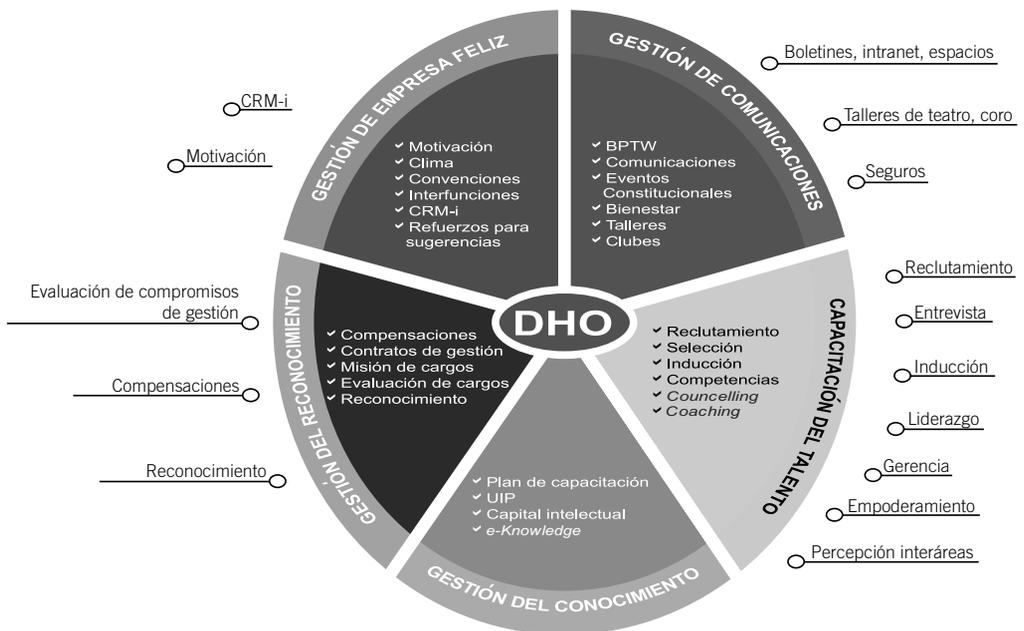
Una de las relaciones más trabajadas por Profuturo AFP es su relación con los colaboradores. En este sentido, la organización ha ido adoptando nuevos enfoques para mantener una gestión de personal de avanzada. Un signo de ello es el hecho de que se ha pasado de una Gerencia de Recursos Humanos a una Unidad Estratégica de Desarrollo Humano y Organizacional. Su enfo-

⁶⁰ Profuturo AFP (2006: 9).

que general en cuanto a la gestión de personas se plasma en el Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional, que recorre todos los aspectos que involucran la captación, el desarrollo y la retención del personal, según un esquema de buen rendimiento acompañado por la satisfacción integral del trabajador.

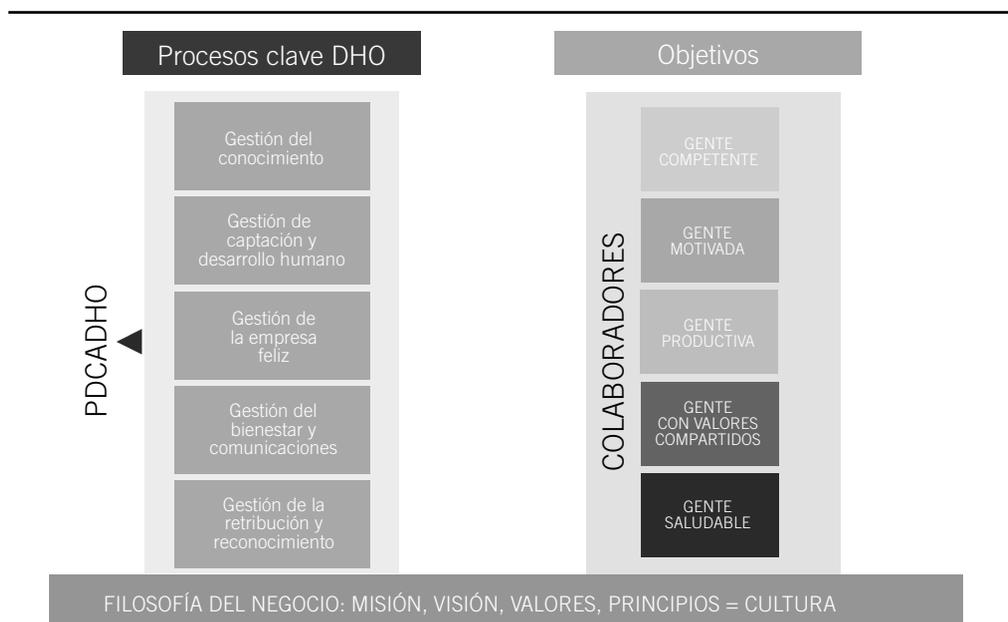
Los objetivos y procesos del Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional puesto en marcha por la empresa aparecen en el gráfico siguiente.

SISTEMA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



Fuente: Profuturo AFP (2005: 49).

Las prácticas desarrolladas por los procesos del Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional se muestran en el siguiente gráfico.



Fuente: Profuturo AFP (2005: 49).

Algunas de las acciones más significativas desarrolladas en el campo de la gestión humana son las siguientes:

- Evaluación y retribución de acuerdo con el desempeño, es decir, basada en criterios de rendimiento y de la adquisición de competencias organizacionales (calidez, profesionalismo y eficacia) en el público interno.
- Políticas de flexibilidad frente a condiciones particulares del trabajador.
- Capacitación y desarrollo a través de la Universidad Interna Profuturo y de la Escuela de Líderes.
- Actividades de bienestar y seguridad laboral.
- Programa de reconocimiento integral, entre las que destaca la “convención de los mejores” (desde 1998), el financiamiento de cursos, entre otros.
- Biblioteca Profuturo.
- Uso de tecnología, mediante *e-learning*, teleconferencias, intranet, entre otros medios.

Los principales programas ofrecidos a la fecha son: Programa Empresa Feliz, que busca diseñar acciones creativas para mejorar el ambiente de trabajo e incrementar la motivación; Programa Top, para recompensar a los trabajadores más destacados; Plan de Mejoramiento de la Satisfacción de los Colaboradores, que involucra actividades de prevención en salud, uso de los servicios de seguro privado, participación en programas de vivienda, prevención de riesgos laborales, programas de educación sin violencia, entre otros; Proyecto Vida, que inculca hábitos nutricionales y de salud física; Conociendo a Nuestros Colaboradores y Programa Espacios, como política de comunicación estrecha en el acceso a todos los niveles de la organización; Programa Reconociendo tu Esfuerzo; pantallas informativas; boletín interno *Profuturo Informa*; Desarrollo Profesional y Personal, con un plan integral de capacitación en competencias; Programa de Contratación de Personas Discapacitadas; y Proyecto Jubilados Trabajando, para dar oportunidad de empleo a algunos de ellos.

En el 2007, uno de los nuevos proyectos de la AFP es la gestión del talento. Sobre este nuevo proyecto, Paz Soldán apunta lo siguiente: “Hoy en día, estamos haciendo selección por talento, este último entendido como talento innato y no como talento aprendido. Buscamos identificar el talento adecuado para cada función que hay que desempeñar”⁶¹.

De acuerdo con este enfoque, la empresa busca promover que cada persona trabaje en aquello para lo que tiene talento innato. De este modo, la persona disfrutará su trabajo y será altamente productiva. En la actualidad, Profuturo AFP ha identificado qué tipo de talento es el idóneo para lograr la excelencia en el servicio y ha dirigido todos sus procesos de gestión de personas hacia la captación y el desarrollo de dicho talento. Con esto, la AFP espera elevar la productividad de su equipo humano y asegurar un servicio de excelencia.

Según el Consejo de Buen Gobierno Corporativo, en la evaluación realizada a la empresa en el 2006 se evidencia la existencia de un Código de Ética y de Normas Internas de Conducta para los colaboradores. Estos documentos tocan temas como conflictos de intereses, actitudes y comportamiento y valores. La anotación que hace este consejo ante la existencia de este código es la “poca claridad en la determinación de responsabilidades del control del cumplimiento integral de este código; particularmente en lo referente al seguimiento y resolución de los conflictos de interés”⁶². Estos códigos son difundidos entre el personal a través de la intranet de la compañía.

Ahora bien, en relación con la existencia de mecanismos para que los trabajadores puedan expresar su disconformidad con cualquier posible situación producida dentro de la organización, recientemente la empresa ha previsto la creación del Consejo de Honor de Profuturo AFP, que busca “fortalecer y asegurar la cultura de justicia e imparcialidad en las relaciones entre la empresa

⁶¹ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

⁶² Consejo de Buen Gobierno Corporativo (2006: 12).

y sus colaboradores, y entre los propios colaboradores”. Este consejo será la última instancia a la que puede acudir cualquier colaborador que considere haber sido tratado de manera injusta o parcializada. Los reclamos serán personales e individuales, y los fallos, inapelables.

En cuanto a la existencia de conflictos laborales, en la actualidad la empresa cuenta con algunos procesos judiciales referidos principalmente a la liquidación de beneficios sociales de personal de ventas. Cabe destacar que, de acuerdo con lo que indica el Consejo de Buen Gobierno Corporativo, se trata de un número reducido de reclamos en proporción al total de la fuerza laboral⁶³.

– Clientes

Con la finalidad de conocer la percepción de sus clientes, Profuturo AFP ha desarrollado un plan de investigación del mercado tanto en el ámbito interno como en el entorno.

La estrategia de vinculación con el cliente, los afiliados, los pensionistas y los empleadores, ha sido foco central de atención de la empresa, según se reseña en la primera sección de este informe. Esta relación ha sido denominada “Estrategia de intimidad con el cliente” y está basada en la puesta en marcha de un sistema de manejo de relaciones con el cliente (*customer relationship management* – CRM) mediante la creación de comunidades o segmentos específicos.

La compañía ha creado diversos canales de comunicación con sus segmentos de mercado, entre los que destacan: la página web (portal Futurohoy.com), la vía telefónica (*call center*) y los puntos de atención o agencias. Por otra parte, una de las principales estrategias de relación de la empresa con sus afiliados y jubilados es la personalización en el servicio. La empresa mide de manera semestral la satisfacción del cliente afiliado y pensionista, y ha logrado un índice de 80% de satisfacción, según refieren los funcionarios de la firma.

Acompaña a este enfoque el concepto de producto/servicio, que diferencia a Profuturo AFP de otras AFP, el cual va más allá del otorgamiento de una pensión de jubilación, ya que busca acompañar al afiliado en las diversas etapas de su vida y desarrollar en él un enfoque de previsión; es lo que en Profuturo AFP llaman “pasar del CAP al PAC” (del estado de consumo-ahorro-previsión al de previsión-ahorro-consumo) como orden de prioridades para cada persona, con la finalidad de lograr calidad de vida. El gráfico siguiente describe este enfoque⁶⁴. En este contexto resultan acciones clave: la Cruzada de Valores y el Círculo de Estudiantes, en la etapa de formación de profesionales en gestión humana; los cursos de desarrollo de liderazgo, para la etapa de asesoría previsional; y la Universidad de la Experiencia (UNEX) y el Patronato Cultural, para la etapa del producto.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Profuturo AFP (2005).



Fuente: Profuturo AFP (2006: 43).

En la actualidad, uno de los argumentos utilizados por la competencia de Profuturo AFP para captar a sus clientes es el hecho de que la empresa cobra las comisiones más altas del mercado. Esta política es explicada por su Líder Estratégico Central en los siguientes términos: “Nosotros creemos en el servicio y tenemos los estudios que respaldan esta idea. Lo que sucede es que el servicio es un intangible que requiere contar con talento en las personas, con un sistema integrado, con una cultura y con procesos y tecnología. Además de esto, tienes que conocer a tus clientes. Ahora bien, una vez que conoces al cliente y sabes lo que está buscando le das servicio porque hay un grupo importante que lo valora. Si vemos el tema de rentabilidad, todas las AFP andan por ahí, depende del período de tiempo que miramos. La comisión representa, por su parte, un costo poco relevante [...] yo sé que soy más alto, pero los estudios que manejamos me permiten gestionar la rentabilidad por persona, por segmento.

En nuestro enfoque de responsabilidad social, nos interesa incorporar a los segmentos bajos de la población al sistema de las AFP. Para poder afiliar a los segmentos bajos, que son un mercado amplio, yo necesito el nivel de comisión que cobro. Yo debo tener rentabilidad en ese segmento para poder atenderlo, por lo tanto, necesito ese nivel de comisión [...] ese es un mercado que hay que atraer y eso tiene un costo; si no cuento con los recursos, cómo incorporo a la importante parte de la PEA⁶⁵ que no está en el sistema. Otra AFP cobra bajas comisiones, pero no tiene cómo soportar las pérdidas que este esquema de trabajo genera, no es sostenible. Ahora bien, un reto que tenemos a futuro y donde necesitamos ser muy innovadores es cómo traer al

⁶⁵ Siglas de “población económicamente activa”.

sistema de pensiones a los mercados informales. Cómo traer a ese segmento que no cotiza y buscar esquemas novedosos para que sí cotice”⁶⁶.

– Empresas en las que se invierten los fondos de pensiones

Como se comentó en la tercera sección, referida a los avances del gobierno corporativo en el Perú, en el 2003 la SBS estableció la obligación legal de que los representantes de los fondos de pensiones asistan a las juntas generales de accionistas de las empresas donde tienen invertidos sus fondos, de modo que ejerzan adecuadamente el rol de inversionistas fiduciarios. Más aun, se estableció la necesidad de que las AFP designaran directores en dichas compañías.

Sobre el particular, la norma establece que los directores representantes de las AFP no debieran tener posibles vínculos con la AFP para evitar conflictos de interés. En este sentido, estos directores no podrían ser trabajadores de la AFP, ni tampoco accionistas o directores de la administradora de fondos de pensiones. Por otra parte, estos directores elegidos por cada AFP debieran reportar la información relevante referida a las compañías en las que la AFP habría invertido de manera periódica.

El World Bank y el IMF⁶⁷ sugirieron en su momento al Estado peruano algunos elementos adicionales por considerar:

- Que fuese posible la nominación de directores que representen al conjunto de AFP y no solo a una de ellas.
- Que la definición de director independiente considere tanto los conflictos de intereses con la AFP como con el portafolio de compañías del grupo empresarial al que esta perteneciera.
- Que los directores independientes fuesen responsables de rendir cuentas sobre su gestión no solo ante la propia AFP sino, como el resto de casos, ante todos los accionistas de la empresa en la que se había invertido. Esto implicaría no tener que reportar a la AFP, sino que más bien la AFP informara sobre la acción de sus directores a la SBS y, en consecuencia, esta información pudiera estar al alcance de más personas.

En este sentido, la Asociación de AFP ha jugado un rol importante pues ha logrado centralizar el nombramiento de directores independientes representantes de los fondos de pensiones en las empresas en las que se invierte, con criterios centralizados y dirigidos por la propia asociación. De este modo, Profuturo AFP participa, por medio de la Asociación de AFP, promoviendo

⁶⁶ Entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

⁶⁷ World Bank e IMF (2004).

estas acciones conjuntas en favor del desarrollo de una cultura empresarial basada en buenas prácticas de gobierno corporativo.

– Proveedores

La política de la empresa es el pago puntual a proveedores y el respeto estricto de las condiciones contractuales⁶⁸. Debido a la naturaleza de la actividad de una administradora de fondos de pensiones, un punto clave en la gestión es el manejo de la información. La empresa tiene identificados a los proveedores críticos en cuanto al manejo de la información y ha desarrollado políticas explícitas para asegurar la confidencialidad en el uso de este recurso. Este punto es desarrollado con más detalle en la sección de divulgación de datos y transparencia, que se presenta más adelante.

Asimismo, como parte de su objetivo de difusión y promoción de la gestión socialmente responsable, Profuturo AFP viene trabajando en la aplicación de criterios de responsabilidad social para selección de proveedores, principalmente basadas en el monitoreo de sus buenas prácticas laborales. Por otra parte, la empresa viene realizando actividades para la capacitación de sus principales proveedores en cuanto a gestión socialmente responsable⁶⁹.

– Estado

En el caso de Profuturo AFP, además del cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y comerciales de cualquier empresa que opera en el Perú, es relevante destacar el tema referido al manejo de la información. Como todas las empresas del sector, Profuturo AFP debe reportar información relevante a la SBS y a la Conasev. Esto lo hace de manera regular, en cumplimiento del “deber de diligencia” establecido por Conasev.

Adicionalmente, la empresa se vincula con el gobierno participando en diversos proyectos de apoyo social como es el caso del Programa Projovent del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, o del Diálogo por la Niñez.

– Comunidad

La interacción y proyección a la comunidad son aspectos explícitos de la visión y estrategia del negocio de esta AFP. Esto se refleja en sus programas sociales. Como se mencionó anteriormente, la empresa además ha suscrito el Pacto Global y su Líder Estratégico Central ha asumido recientemente la presidencia de Perú 2021, entidad que agrupa a empresarios preocupados por la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

⁶⁸ Según entrevista realizada a Luis Felipe del Río, gestor de Imagen, en septiembre del 2007.

⁶⁹ *Ibid.*

La empresa reúne sus principales retos en la gestión de sus relaciones con la comunidad en la iniciativa Profuturo Acción Social, que tiene el proyecto Huasaq – Cusco. Este proyecto está orientado al trabajo con la infancia en el Perú, en alianza con Unicef, y se alinea con el trabajo en favor de las Metas del Milenio divulgadas por las Naciones Unidas, referidas al tema infantil.

El proyecto Huasaq – Cusco ha evolucionado en el tiempo debido a la intención de la empresa de multiplicar y ampliar el esfuerzo desplegado. En la actualidad se busca que las municipalidades locales participen con sus recursos en los proyectos –junto con Profuturo AFP y Unicef– y, una vez capacitados y asesorados para que puedan desarrollar un planeamiento estratégico efectivo, se logre un trabajo en alianza orientado a empoderar a las autoridades locales. Otros programas desarrollados son: Programa de Voluntariado TuYo, Comunidad de Valores y diversos programas de ayuda social.

– Medio ambiente

El tema medioambiental podría considerarse, en términos relativos, el aspecto más incipiente de la gestión socialmente responsable de Profuturo AFP. Los avances más significativos se han producido con la construcción de la nueva sede de las oficinas de la empresa. Este proyecto, hecho realidad, da muestras de la preocupación por la operación según criterios de ecoeficiencia, pues en esta sede se ha optimizado el uso de los recursos (energía eléctrica y agua) y se vienen implementando programas de reciclaje, aun cuando quedan varios ámbitos de acción medioambiental por explorar.

En la actualidad, la empresa mantiene algunos contactos con ONG, mediante los cuales promueve proyectos vinculados con la buena gestión medioambiental y la promoción del tema en la comunidad. Por otra parte, no se han hecho esfuerzos notorios por aplicar estándares de excelencia en este tema o por evaluar el impacto ambiental que su operación produce en el entorno.

5.6 Divulgación de datos y transparencia

Es importante destacar que la estrategia de comunicación de Profuturo AFP ha sido especialmente reconocida en el medio. En el 2006, Profuturo AFP obtuvo el primer premio en la categoría de “Transparencia en la información” en el concurso sobre buen gobierno corporativo organizado por Procapitales y la Universidad de Ciencias Aplicadas. Los diversos aspectos que involucran la adecuada divulgación de información y las prácticas de transparencia corporativa se describen a continuación.

5.6.1 Información divulgada

Por la naturaleza particular de la actividad de Profuturo como administradora de fondos del público, la transparencia de la información y la auditoría de sus procesos resultan ser dos elementos

claves en su gestión. Debido a esto, la normatividad aplicable en el país para asegurar que estos procesos sean altamente eficientes incluye: el manejo de patrimonios separados y autónomos, el manejo de contabilidades separadas de la empresa y su fondo, la publicación permanente de la información financiera, eficientes sistemas de control de riesgo, políticas explícitas para el manejo de información privilegiada, implementación de sistemas de control interno, entre otros.

La empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos para todos los niveles de la organización. Asimismo, dispone en su Intranet de un espacio en el que se encuentran “mapeados” todos los procedimientos institucionales para ser consultados en tiempo real por cualquier colaborador. Es importante destacar que los sistemas ISO utilizan esta información como insumo para la realización de sus revisiones y auditorías de procesos.

– Información a accionistas

En lo que se refiere a divulgación de información a accionistas, el informe de World Bank e IMF⁷⁰ resalta la necesidad de proveer a los accionistas de información anticipada para la toma de decisiones, es decir, para asegurar la participación efectiva en las juntas generales de accionistas. Los expertos destacan, por ejemplo, la especial consideración que se debe tener con posibles accionistas extranjeros que, por la distancia geográfica, no tienen acceso al día a día de la empresa y que, por otro lado, para asistir a una junta requieren trasladarse al país desde el exterior, lo que toma cierto tiempo y preparación anticipada. Otro factor que se resalta en el informe es el uso del rubro “Otros” como parte de las agendas de trabajo de las juntas de accionistas. Según su recomendación, todos los puntos de agenda debieran estar claramente delimitados y separados para favorecer la difusión de información precisa sobre lo que será tratado en las reuniones de accionistas.

En el caso de Profuturo AFP, ambas recomendaciones son acatadas. Los accionistas reciben de la empresa las memorias anuales en forma impresa. Asimismo, reciben reportes parciales sobre el desempeño de la gestión. En lo que se refiere al material informativo que se utiliza en las juntas de accionistas, el estatuto de la empresa establece avisar diez días antes de la Junta Obligatoria Anual y tres días antes para los demás casos. La empresa lo hace con veinte días de antelación. Desde ese momento, los documentos están disponibles tanto en la página web como en oficinas. Estos suelen ser:

- Agenda de la junta
- Estados financieros auditados y sin auditar
- Memoria anual

⁷⁰ Ibid.

Según refieren los ejecutivos de la empresa, el número reducido de accionistas facilita el contacto con los mismos. No es extraño en la organización que los accionistas extranjeros llamen por teléfono a la Líder de la Unidad Legal para solicitar algún alcance sobre la marcha de la empresa o sobre la información que les fuera remitida.

– Información a la SBS

De manera mensual, la empresa remite su información financiera a la SBS, entidad que la hace pública mediante su portal en Internet. Este modo de operación se encuentra regulado por la normatividad respectiva. Asimismo, la regulación indica que se comuniquen los hechos de importancia cuando estos se produzcan, lo que hace de esta práctica un proceso habitual en la organización (más adelante se aborda este último tema con mayor detalle). Por último, la empresa emite su *Reporte anual*, el cual es enviado a los organismos reguladores y se publica de manera impresa y por medio del portal de Internet desde el 2004.

En relación con este tema, al 2005 la empresa tenía cinco procesos pendientes relacionados con ineficiencias en el proceso de reporte a la SBS, y un caso por deficiencia en la información a un aportante.

– Información a la Conasev

De acuerdo con la normatividad vigente, la empresa remite trimestralmente su información financiera a la Conasev. Al igual que en el caso de la SBS, esta institución hace pública la información de la empresa por medio de su portal en Internet. Asimismo, en cumplimiento de la normatividad vigente, emite anualmente una memoria o reporte corporativo, así como un informe específico sobre sus prácticas de gobierno corporativo.

La contabilidad de la empresa se lleva de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC o IAS). Como entidad financiera, está además regulada por las normas de la SBS y, de manera supletoria, por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF), oficializadas en el Perú.

5.6.2 Procesos de auditoría

El impacto positivo de la puesta en marcha de buenas prácticas de gobierno corporativo se hace especialmente evidente cuando se analiza la función de auditoría. Roxana Elías Estrada, como Líder de Contraloría, enfatiza esto cuando comenta: “Los lineamientos de buen gobierno corporativo han permitido formalizar el esquema de coordinación estrecha entre el Directorio y Auditoría Interna, pues si bien esta coordinación era efectuada aun sin implementar formalmente los principios de buen gobierno corporativo, la aplicación de los mismos ha permitido documentar reglamentos de auditoría, del comité de auditoría interna, la periodicidad de las reuniones, los

acuerdos tomados, la adhesión a un código de ética de Auditoría Interna, y otros afines, así como formalizar la interrelación entre Auditoría Interna, Auditoría Externa y el Directorio. Adicionalmente, esos lineamientos han permitido implementar procesos de evaluación de auditoría interna, auditoría externa y el propio Comité de Auditoría, así como obligarnos a buscar el alineamiento a las mejores prácticas relacionadas a auditoría”⁷¹.

– Auditoría interna

La certificación ISO 9001:2000 y la adopción del modelo Malcolm Baldrige para la gestión de excelencia de la empresa contemplan como un elemento central de operación el desarrollo de una cultura y práctica de la auditoría de procesos. Esto se puede evidenciar en Profuturo AFP.

Según detalla la Lideresa de Contraloría, Roxana Elías Estrada⁷², el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 está basado en los principios del Modelo de gestión Malcolm Baldrige. El caso particular del sistema ISO permite asegurar que:

- La estrategia de la empresa incluye el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente (normados o no).
- Los colaboradores tienen objetivos establecidos y alineados con la estrategia de la empresa.
- Los procesos se encuentran documentados y cuentan con indicadores que permiten monitorear el desempeño de los mismos.
- La Gerencia revisa los indicadores y toma decisiones sobre la base de ellos.
- Toda la organización está orientada a la mejora continua, mediante el uso de indicadores y el registro de incidencias en los procesos, el seguimiento a los indicadores y la definición de acciones correctivas y preventivas para corregir desviaciones o incidencias.

Con todo lo anterior, la auditoría a los procesos es considerada un respaldo a la gestión y a la estrategia de la empresa, y no como una revisión punitiva de procesos, con lo que se convierte en una herramienta clave de gestión.

Para dirigir y coordinar este trabajo, la empresa cuenta con un Comité de Auditoría como parte de la dinámica de trabajo del Directorio. Asimismo, existe un Área de Auditoría Interna compuesta por un equipo de tres personas, a cargo del Líder de Contraloría. De manera periódica se prepara el Plan Anual de Auditoría, el cual prioriza las acciones de la empresa en este campo

⁷¹ Entrevista realizada por vía electrónica en septiembre del 2007.

⁷² *Ibid.*

considerando como criterios principales los riesgos de trasgresión de la normatividad y el impacto de los hechos en la operación de la empresa y en su imagen corporativa.

Según refiere Roxana Elías Estrada⁷³, el contenido del plan anual se establece tomando en cuenta lo siguiente:

- Resultados de las revisiones anteriores a los procesos de la compañía.
- Evaluación de riesgos por procesos, sobre la base de los riesgos operativos, normativos, financieros y de imagen.
- Cambios significativos en el negocio, operaciones, sistemas y controles de la empresa.
- Objetivos estratégicos para el año siguiente.
- Revisiones obligatorias requeridas por la norma SPP / norma ISO 9001:2000.
- Solicitudes, encargos particulares del Directorio, del Comité de Auditoría Interna y de la Gerencia.

A partir del año 2007, se incluirán los resultados de los reclamos presentados por los usuarios.

Como se observa líneas arriba, los principales procesos de auditoría interna de la empresa se encuentran estandarizados y son gestionados por la Unidad de Contraloría, y no solo corresponden a auditorías de tipo financiero sino que además se llevan a cabo procesos de auditoría centrados en aspectos puntuales de la gestión. Es relevante destacar la disposición del Comité de Auditoría de la empresa a realizar revisiones planificadas y no planificadas. Estas últimas pueden surgir, por ejemplo, a partir de denuncias realizadas de manera anónima o de personas que se identifican, sean colaboradores o cualquier otro *stakeholder*.

Entre las buenas prácticas evidenciadas por la empresa en este contexto, se puede destacar:

- El cumplimiento de los planes preestablecidos de auditoría.
- La atención de pedidos no planificados. En el 2006 Contraloría coordinó con los auditores externos designados por el Directorio la ejecución de una revisión extraordinaria referida a control interno, administración y buen gobierno corporativo. Este trabajo tuvo una duración aproximada de un mes y un auditor interno fue asignado a la coordinación y atención de requerimientos.
- La disposición de canales anónimos para la recepción de denuncias. La información que

⁷³ *Ibid.*

Contraloría recibe por canales anónimos es analizada y evaluada para identificar si existe un riesgo relacionado y evidencia que pueda sustentar la denuncia. Producto de ello, durante el 2006 se efectuaron visitas puntuales a dos agencias y se efectuó la revisión de un proceso operativo relacionado a gestión de recursos financieros.

- El empleo de expertos en temas puntuales, como soporte al trabajo del área. Durante el 2006 Contraloría contrató los servicios de la firma Ernst & Young para efectuar la revisión de seguridad de información y consistencia de la data de los sistemas, pues dada la especialización requerida para esta evaluación, era necesario contar con expertos en estos procesos.

Como se mencionó anteriormente, por la naturaleza de su actividad, el control de riesgos de inversión es un punto sensible para el éxito del negocio. Para atender estos procesos la empresa cuenta con un Sistema Integral de Riesgos de Inversión, implementado en el año 1995. Asimismo, los resultados de dichos procesos se encuentran plasmados en documentación escrita accesible desde el sistema de información interno para hacer seguimiento a la misma.

Los riesgos del negocio están tipificados de acuerdo con lo siguiente⁷⁴:

Tipo de riesgo	Concepto
Riesgo normativo	Riesgo referido a: i) la probabilidad de incumplimiento normativo en el proceso o el producto del mismo y ii) el nivel de multas / sanciones asociados al proceso.
Riesgo operativo / error humano	Riesgo referido a la probabilidad de que los colaboradores o los sistemas generen errores en el proceso.
Riesgo de imagen	Riesgo referido a la probabilidad de que el cliente reciba una percepción negativa del proceso / producto o servicio asociado.
Riesgo financiero / fraude	Riesgo referido a la probabilidad de que terceros tomen ventaja del proceso en provecho propio o de terceros, o de que el proceso presente desviaciones que afecten la utilidad / flujos de caja de la empresa.

Los riesgos que se identifican a nivel de procesos son clasificados sobre la base de estos cuatro tipos y su impacto en el logro de los siguientes objetivos generales:

- Liderar en servicio al cliente
- Efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa
- Efectividad y eficiencia de la gestión fiduciaria
- Cumplimiento de leyes y políticas, internas y externas

⁷⁴ Información proporcionada por Roxana Elías Estrada, Lideresa de Contraloría, en entrevista virtual de septiembre del 2007.

- Confiabilidad de los reportes internos y externos

Es importante destacar que la empresa recibió en el 2007 el primer premio del Segundo Concurso de Gobierno Corporativo, en la categoría: “Estructura gerencial y gestión del riesgo”⁷⁵.

– Auditoría externa

De acuerdo con las políticas de Profuturo AFP, la designación de los auditores externos la realiza la Junta General de Accionistas con una periodicidad de tres años, previa propuesta del Directorio.

La selección se realiza siguiendo la política interna de selección de proveedores críticos de la empresa, en la que establecen tres criterios para seleccionar a los auditores externos:

- Criterios técnicos
- Antecedentes de la institución
- Criterio económico

En la actualidad, la empresa auditora contratada por Profuturo AFP es Ernst & Young. Su función como empresa auditora ha sido aprobada hasta el 2007. Según informa la Lideresa de Contraloría de la empresa, a fines del 2006 el Comité de Buen Gobierno Corporativo de la compañía amplió el plazo máximo de renovación de una misma empresa auditora, de tres a cinco años. Esto habilitó a Ernst & Young para actuar como auditora de esta AFP en el 2007⁷⁶.

En el caso de los comités de auditoría, el informe de World Bank e IMF⁷⁷ evidencia la poca frecuencia con que esta práctica ha sido implementada en las empresas peruanas. Por otra parte, en los casos de aquellas empresas que sí cuentan con un comité auditor, su efectividad se ha visto menguada debido a que en su composición se incluyen a los ejecutivos responsables de la gestión financiera de las empresas, pues no existe un requerimiento legal para que los miembros de este tipo de comités sean directores independientes. Según explica el referido informe, los directorios –y, en consecuencia, sus comités– tienden a ser dominados por directores que ejercen el control de la firma, es decir, por miembros de la propia organización.

Este último tema es de aplicación directa en el caso de Profuturo AFP. El asesor externo de la

⁷⁵ Premio organizado por Procapitales y la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas.

⁷⁶ Según información brindada por la Lideresa de Contraloría en el mes de septiembre del 2007.

⁷⁷ *Ibíd.*

empresa en temas de gobierno corporativo sugirió en años anteriores que se evaluara la posibilidad de que el Líder Estratégico Central no participe en dicho comité dado que se trataba de un comité que evaluaba la gestión a su cargo. Una señal de que el Líder Estratégico Central tomó en consideración las propuestas del experto es que en este año ya no participa en dicho comité.

5.6.3 Canales empleados para divulgar información

La política de información corporativa está basada en los principios de transparencia y oportunidad, y la necesidad de crear relaciones de largo plazo con todos los grupos de interés. El portal de la empresa es el principal canal para el cumplimiento de esta política. Asimismo, dado que la empresa reporta a la SBS y a la Conasev, sus respectivos portales también constituyen vías para que el público en general pueda acceder a la información presentada por Profuturo AFP.

Como estrategia complementaria de comunicación, la empresa se dirige a la comunidad mediante su participación en círculos de profesionales, revistas especializadas y campañas de proyección social (en el marco de Profuturo Acción Social). Por otra parte, en el caso de su relación con el Estado, la compañía tiene una participación activa en proyectos o actividades a las cuales es convocada.

Sus principales retos en el presente están referidos a la difusión de los conceptos que promueve el buen gobierno corporativo dentro de la empresa. Si bien se ha realizado un esfuerzo importante por desplegar en la extranet e intranet información detallada sobre sus instrumentos de gestión para el buen gobierno corporativo (reporte anual, reglamentos, etcétera), los responsables de impulsar el tema se encuentran abocados actualmente a desarrollar en el personal una cultura de información y transparencia, así como de buen comportamiento en lo referente a la dirección, el monitoreo y la difusión de información de la empresa. Esta tarea se encuentra aún en su fase inicial.

5.6.4 Mecanismos de reporte

La Conasev establece en su Reglamento de Hechos de Importancia, Información Reservada y Otras Comunicaciones (artículo 13, Resolución Conasev 107-2002-EF/94.10) que las personas jurídicas inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores deben contar con normas internas de conducta que permitan implementar los procedimientos y mecanismos que la norma refiere en relación con las comunicaciones de información que las compañías deben realizar tanto a la Conasev como a la Bolsa de Valores de Lima.

En respuesta a este requerimiento, Profuturo AFP redactó un documento que contiene sus principales normas internas de conducta para efectuar las solicitadas comunicaciones. Estas normas explicitan el procedimiento interno para elaborar y comunicar los hechos de importancia y para salvaguardar la confidencialidad de la información reservada o privilegiada. Asimismo,

describen las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de elaborar y comunicar esta información a las entidades antes mencionadas.

Los “hechos de importancia” se pueden definir –de acuerdo con la Resolución Conasev 107-2002 EF/94.10– como: los actos, hechos o decisiones y acuerdos que puedan afectar a un emisor y sus negocios, así como a las empresas que conforman su grupo económico. Adicionalmente, la información que afecte en forma directa o pueda afectar significativamente en la determinación del precio, la oferta o la negociación de los valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores. Y, en general, la información necesaria para que los inversionistas puedan darse una opinión acerca del riesgo implícito de la empresa, su situación financiera y sus resultados de operación, así como de los valores emitidos. La norma determina que los hechos de importancia deben ser informados por escrito a la Conasev y a la Bolsa de Valores de Lima antes que a cualquier otra persona o medio de difusión. En el caso de Profuturo, se ha determinado que los hechos de importancia y otras comunicaciones e informaciones reservadas se elaboren en la Gerencia General, en coordinación con el representante bursátil.

Para la empresa, un acto o hecho de importancia será considerado de naturaleza reservada cuando su divulgación prematura pueda causar perjuicio a la compañía. La Presidencia del Directorio de la Conasev tendrá la potestad de cambiar la condición de la información y de exigir su divulgación. Profuturo AFP hace públicos sus hechos de importancia mediante su exposición en el portal electrónico de la empresa. La empresa emplea diversos métodos para comunicar los hechos de importancia, tales como la convocatoria a la Junta General de Accionistas. Los temas que Profuturo AFP ha comunicado por medio del reporte de hechos de importancia, entre el 2005 y el 2007, fueron:

- Convocatoria a Junta Obligatoria Anual de Accionistas, con descripción de la agenda
- Reporte de acuerdos de la Junta Obligatoria Anual:
 - Aprobación de la memoria anual y los estados financieros
 - Definición del número de directores y designación de los miembros titulares y suplentes
 - Ratificación del nombramiento del presidente del Directorio y vicepresidente del mismo
 - Aplicación de utilidades del ejercicio
 - Contratación de la firma auditora independiente
- Designación y revocación de miembros titulares y alternos del Comité Ejecutivo del Directorio (acordado en sesión de Directorio)
- Nombramiento, ratificación y renuncia de la plana gerencial (líderes estratégicos), subgerentes y jefes de unidad / área
- Cambio de dirección de la empresa

- Obtención de un préstamo para la empresa
- Adquisición de inmueble y condiciones de financiación
- Definición de la comisión por aportes al fondo
- Presentación a la Superintendencia de Bancos y AFP de planes de permanencia en el fondo
- Ratificación de facultades de representación de un ejecutivo en el Comité de Riesgos de Inversión, según lo estipulado por el Sistema Integral de Administración de Riesgos de Inversión (Resolución 088-2004).

5.6.5 Información privilegiada por parte del personal de la empresa

En relación con este tema, cobran especial relevancia dos de los instrumentos elaborados por Profuturo AFP: la Política de Información Confidencial (PIC) y la Política de Inversiones Personales (PIP).

– La Política de Información Confidencial (PIC)

La PIC tiene como objetivo establecer los estándares mínimos de conducta en relación con el uso de información confidencial por parte del personal y directores. Esta política está orientada a:

- Determinar la información considerada como confidencial
- Designar a las personas que se encuentran dentro de los alcances de la política
- Determinar responsabilidades gerenciales y procesos para asegurar el cumplimiento de la política
- Establecer mecanismos para que los proveedores cumplan con los estándares mínimos de conducta en el uso de la información confidencial

– La Política de Inversiones Personales (PIP)

Un punto relevante referido al manejo de información privilegiada por parte de los colaboradores se refiere a las inversiones personales que estos pudieran realizar como consecuencia del manejo de información sobre la cartera de inversión del fondo de pensiones administrado. Al respecto, la SBS insertó en su normatividad un artículo que prohíbe que los gestores de fondos

de pensiones negocien en forma personal los mismos instrumentos utilizados en el fondo de pensiones a su cargo.

Para promover que esto se cumpla, Profuturo AFP ha generado un mecanismo por el cual los colaboradores que tienen cierto nivel de acceso a información privilegiada voluntariamente autorizan a la AFP a revisar su información personal como parte de un chequeo aleatorio. Esta práctica facilita la labor de la SBS, que tiene interés en investigar estas transacciones personales. Es importante destacar que Profuturo AFP es una de las pocas entidades que ha implementado este mecanismo como parte de su política interna.

La PIP establece estándares mínimos de conducta en relación con el uso de la información de la empresa y especifica aquellas prácticas de inversiones que están prohibidas o sujetas a limitaciones específicas. Las prácticas más destacables son las siguientes:

- El uso de servidores centrales como repositorio de la información corporativa, en lugar de las computadoras del personal
- La sensibilización constante del personal sobre temas de seguridad y privacidad de la información
- La transparencia de información sobre las inversiones personales de los colaboradores (existe una política de inversiones explícita para el personal para evitar el uso privilegiado de información)
- El manejo independiente de la tesorería de la empresa y la tesorería del fondo
- El control de información sensible por medio de la Unidad de Inteligencia Financiera

6. LECCIONES APRENDIDAS

En un país como el Perú, en donde se vive un proceso gradual de fortalecimiento de las instituciones del sistema democrático, acompañado por un período de bonanza económica y de proyección internacional hacia mercados de alta exigencia, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sus organizaciones resulta de especial relevancia.

En este contexto, la expansión y crecimiento de un sector empresarial competitivo requiere de condiciones de mercado en las que prime el comportamiento responsable de sus principales actores, la transparencia en la gestión y la adopción de prácticas innovadoras que den efectividad a la dirección de las empresas.

El buen gobierno corporativo se constituye en un espacio adecuado para promover el desarrollo

de relaciones equitativas entre la empresa y sus grupos de interés, en las que el foco central sea el beneficio de ambas partes y la generación de relaciones de largo plazo basadas en la confianza mutua. Por otro lado, una adecuada implementación de las prácticas de gobierno debería aportar mayor eficiencia operativa y sostenibilidad al modelo de negocios.

Como se puede evidenciar en este trabajo, la experiencia de Profuturo AFP en la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo nos permite extraer algunas lecciones. A continuación se reseñan las principales:

- Énfasis en la generación de relaciones de confianza: a lo largo de la trayectoria de Profuturo AFP es posible observar cómo esta organización ha ido trabajando de manera progresiva relaciones estrechas con sus principales grupos de interés. Esto constituye un elemento diferenciador en la reputación de la empresa.

En un primer momento, con la finalidad de superar la crisis inicial vivida por la empresa, sus accionistas y directores dieron muestras de otorgar al Líder Estratégico Central el espacio necesario para llevar a los órganos de gobierno propuestas innovadoras basadas en una nueva visión del negocio y en un proceso de planificación estratégica que articula acciones, responsables e indicadores de desempeño, con miras a monitorear la idoneidad de la gestión.

La experiencia de la empresa evidencia una adecuada repartición de roles en su conducción, así como el uso de mecanismos de gestión que buscaron alinear los esfuerzos y reducir los posibles riesgos del negocio. Esto ha sido apoyado por un conjunto de accionistas principales y directores, que los representan, que vienen aportando a la empresa su experiencia profesional en empresas consolidadas y con larga trayectoria en el mercado.

De manera paralela, la empresa concentra esfuerzos en el desarrollo de relaciones estrechas con sus distintos segmentos de mercado, a través de una estrategia explícita de personalización del servicio. Dos elementos centrales en este enfoque han sido la atención de las diversas necesidades del cliente a lo largo de su vinculación con la empresa, y el desarrollo de canales variados de información y contacto. A futuro, la empresa tiene el reto de continuar ofreciendo un servicio distintivo a precios competitivos, los cuales tienden a la baja por la fuerte competencia en el sector.

Al mismo tiempo, Profuturo AFP ha buscado establecer relaciones de largo plazo con sus trabajadores por medio de una estrategia integral de desarrollo del equipo humano y de generación de bienestar laboral y personal. La valoración de las personas con las que se trabaja es un rasgo distintivo de la cultura de esta empresa, evidenciado en las expresiones naturales de sus colaboradores.

En los tres últimos años, y como parte de su modelo de gestión, la empresa ha trabajado

un enfoque amplio de interrelación con sus diversos *stakeholders*, actuando bajo una filosofía de responsabilidad social y desarrollando planes de mejora en cada ámbito de acción con los mismos.

- La búsqueda de efectividad en la actuación de los órganos de gobierno de la compañía: una de las prácticas más notables en cuanto al buen gobierno corporativo ha sido el avance mostrado al hacer explícitos los marcos normativos y políticas que favorecen una acción efectiva de los diversos órganos de gobierno y, especialmente, del Directorio de la empresa. Asimismo, la incorporación de nuevos mecanismos de trabajo que han aportado mayor dinamismo en la gestión.

Esto se evidencia en la existencia dentro del Directorio de comités de trabajo para atender temas estratégicos como el buen gobierno corporativo, la gestión de inversiones, la auditoría de la gestión, entre otros; así como el uso de reglamentos de trabajo que explicitan los aprendizajes de la empresa en materia de gestión y le permiten lograr cada vez mayor eficiencia. Por último, una reciente práctica de la empresa ha sido la autoevaluación de los miembros del Directorio, lo que permitirá en el futuro avanzar en la mejora continua de su actuación.

En lo que se refiere a la Gerencia de la empresa, son destacables los esfuerzos en la formación de líderes en los diversos niveles de la organización. Esto se ha conseguido mediante el desarrollo de competencias gerenciales y de liderazgo, de la evaluación de su desempeño y del acompañamiento por medio del *coaching*. Por otra parte, el equipo gerencial de la empresa da muestras de un trabajo articulado y efectivo en el logro de los objetivos planteados por la alta dirección. En este contexto, el rol del Líder Estratégico Central ha sido fundamental para la interiorización de la visión de la empresa, para el constante impulso del cambio organizacional, así como para dar suficiente autonomía y espacio de acción a sus ejecutivos.

- Un modelo de gestión de excelencia que incorpora entre sus elementos centrales la gestión por procesos, la auditoría y la mejora continua: un rasgo claro del modelo de gestión de Profuturo AFP es su orientación hacia la creación de valor y la gestión por procesos. La adopción de un modelo como el Malcolm Baldrige y la certificación ISO han resultado ser dos elementos claves para la mejora continua de las prácticas y procesos críticos de la empresa. Con la finalidad de monitorear su desempeño, la empresa ha instaurado en su cultura el hábito del monitoreo de indicadores y de la auditoría a la gestión, prácticas centrales en el buen gobierno corporativo.
- El uso de la tecnología en los diversos procesos de gestión y en la vinculación de la empresa con sus grupos de interés ha sido una constante: la empresa ha incorporado de manera permanente avances tecnológicos para mejorar su gestión y su interacción con

los distintos *stakeholders*. La incorporación de avances tecnológicos atraviesa todos los procesos, incluyendo temas como el desarrollo de un portal para hacer transparente la información a sus afiliados, pensionistas y empresas empleadoras, así como al público en general; el diseño de infraestructura física y ambientes de trabajo que facilitan la coordinación entre áreas y elevan la productividad del equipo humano; y la innovación en sistemas de gestión del desarrollo humano y organizacional, por citar algunos ejemplos.

- Un papel activo en la asociación que agrupa a las empresas del sector, orientado a dinamizar las buenas prácticas de gobierno corporativo tanto de las AFP que la conforman como de las empresas en donde se invierten los fondos de pensiones.

En este sentido, si bien en el sector de las administradoras de fondos de pensiones existe un marco regulatorio que lleva a las empresas a desarrollar prácticas de control de riesgos, transparencia de la información y reporte, en el caso de Profuturo AFP un impulso importante hacia estas buenas prácticas parece generarse en su filosofía empresarial.

En una mirada hacia el futuro, podemos afirmar que los principales retos que enfrenta esta organización están centrados en la articulación de sus estrategias de corto y largo plazo, donde la gestión de capitales intangibles como la reputación, el capital humano, el capital estructural y el capital social corporativos requieren de esfuerzos de largo aliento que convivan con la atención de coyunturas de corto plazo que el mercado le plantea. Profuturo AFP tiene el reto de hacer tangibles hoy los resultados de este enfoque de gestión por medio de indicadores concretos que muestren que la responsabilidad empresarial y el buen gobierno corporativo son elementos ineludibles para lograr la competitividad actual y la sostenibilidad a futuro.

DOCUMENTOS REVISADOS

ARBAIZA, L. y E. LABARTA

2002 *Profuturo AFP. Cambio organizacional impulsado por el plan estratégico de Recursos Humanos.* ESAN Cuadernos de Difusión, año 7, N° 13. Diciembre.

BALDRIGE

2004 *Criteria for Performance Excellence.* Wisconsin: Baldrige National Quality Program.

COMITÉ DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

2002 *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.* Julio. Extraído de <<http://www.conasev.org.pe>>.

CONSEJO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. CENTRO DE ESTUDIO DE MERCADO DE CAPITALES Y

FINANCIERO

- 2006 *Informe sobre la calidad de gobierno corporativo. Profuturo AFP.* Abril. Fecha de consulta: 16/08/2007. <<http://www.profuturo.com.pe>>.
- 2005 *Informe sobre la calidad de gobierno corporativo. Profuturo AFP.* Febrero. Fecha de consulta: 16/08/2007. <<http://www.profuturo.com.pe>>.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

- 2005 *OECD Principles of Corporate Governance – 2004 Edition.* Extraído de <http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.htm>.

PROFUTURO AFP

- 2007 *Memoria anual y reporte social 2006.* Fecha de consulta: 16/08/2007. Extraído de <<http://www.profuturo.com.pe>>.
- 2006 *Memoria anual y balance social 2005.* Fecha de consulta: 16/08/2007. Extraído de <<http://www.profuturo.com.pe>>.
- 2005 *Memoria anual 2004.* Fecha de consulta: 16/08/2007. Extraído de <<http://www.profuturo.com.pe>>.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

- 2006 *Estadísticas financieras.* Extraído de: <<http://www.sbs.gob.pe/PortalsBs/spp/index.htm>>.

WORLD BANK e IMF PROGRAM

- 2004 *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC). Corporate Governance Country Assessment. Republic of Peru.* Junio.

ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y EXPOSICIONES

Luis Felipe del Río, gestor de Imagen. Entrevista realizada en septiembre del 2007.

María del Carmen Blume, Lideresa de la Unidad Legal. Entrevista realizada el 24 de julio de 2007.

Mariano Paz Soldán, Gerente General. Presentación en la Universidad del Pacífico en el 2003 y entrevista realizada el 10 de septiembre de 2007.

Roxana Elías Estrada, Lideresa de Contraloría. Entrevista realizada por vía virtual en septiembre del 2007.

ANEXOS

ANEXO 1

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE ACUERDO CON LA RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL 096-2003-EF/94.11 DE CONASEV

1. No se debe incorporar en la agenda asuntos genéricos, se debe precisar los puntos por tratar de modo que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y evitando la resolución conjunta de temas respecto de los cuales se puede tener una opinión diferente (principio I.C.1, segundo párrafo).
2. El lugar de celebración de las juntas generales se debe fijar de modo que se facilite la asistencia de los accionistas a las mismas (principio I.C.1, tercer párrafo).
3. Los accionistas deben contar con la oportunidad de introducir puntos a debate, dentro de un límite razonable, en la agenda de las juntas generales. Los temas que se introduzcan en la agenda deben ser de interés social y propios de la competencia legal o estatutaria de la junta. El Directorio no debe denegar esta clase de solicitudes sin comunicar al accionista un motivo razonable (principio I.C.2).
4. El estatuto no debe imponer límites a la facultad que todo accionista con derecho a participar en las juntas generales pueda hacerse representar por la persona que designe (principio I.C.4.i).
5. Es recomendable que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto o que prevean esta posibilidad en el momento de su emisión (principio II.A.1, tercer párrafo).
6. Se debe elegir un número suficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente, en asuntos donde haya potencialmente conflictos de interés; para tal efecto, se puede tomar en consideración la participación de los accionistas carentes de control. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con el grupo de control de la misma (principio II.B).
7. Si bien, por lo general, las auditorías externas están orientadas a dictaminar información financiera, estas también pueden referirse a dictámenes o informes especializados en los siguientes aspectos: peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, evaluación de proyectos, evaluación o implantación de sistemas de costos, auditoría tributaria, tasaciones para ajustes de activos, evaluación de cartera, inventarios, u otros servicios especiales. Es recomendable que estas asesorías sean realizadas por auditores distintos o, en caso las realicen los mismos auditores, ello no afecte la independencia de su opinión. La sociedad debe revelar todas las auditorías e informes especializados que realice el auditor. Se debe informar respecto de todos los servicios que la sociedad auditora o auditor presta a la sociedad, especificándose el porcentaje que representa cada uno y su participación en los ingresos de la sociedad auditora o auditor (principio IV.C, segundo, tercer y cuarto párrafos).

8. La atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas, los inversionistas en general o los grupos de interés relacionados con la sociedad, debe hacerse mediante una instancia y/o personal responsable designado al efecto (principio IV. D.2).
9. Los casos de duda sobre el carácter confidencial de la información solicitada por los accionistas o por los grupos de interés relacionados con la sociedad deben ser resueltos. Los criterios deben ser adoptados por el Directorio y ratificados por la Junta General, así como incluidos en el estatuto o reglamento interno de la sociedad. En todo caso la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni ser susceptible de afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma (principio IV.D.3).
10. La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia (principio IV.F).
11. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones (principio V.D.1).
12. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: seleccionar, controlar y, cuando sea necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución (principio V.D.2).
13. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: evaluar la remuneración de los ejecutivos principales y de los miembros del Directorio, asegurándose de que el procedimiento para elegir a los directores sea formal y transparente (principio V.D.3).
14. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de interés entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas (principio V.D.4).
15. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: Velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley (principio V.D.5).
16. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios (principio V.D.6).
17. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: supervisar la política de información (principio V.D.7).

18. El Directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo con las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquella que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento. Estos órganos especiales se constituirán dentro del Directorio como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por directores independientes, con el objetivo de tomar decisiones imparciales en cuestiones en las que puedan surgir conflictos de interés (principio V.E.1.).
 19. El número de miembros del Directorio de una sociedad debe asegurar pluralidad de opiniones dentro del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas (principio V.E.3).
 20. La información referida a los asuntos por tratar en cada sesión, debe encontrarse a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión, salvo que se trate de asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, en cuyo caso será necesario establecer los mecanismos que permitan a los directores evaluar adecuadamente dichos asuntos (principio V.F, segundo párrafo).
 21. Siguiendo políticas claramente establecidas y definidas, el Directorio decide la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones (principio V.F., tercer párrafo).
 22. Los nuevos directores deben ser instruidos sobre sus facultades y responsabilidades, así como sobre las características y estructura organizativa de la sociedad (principio V.H.1).
 23. Se debe establecer los procedimientos que el Directorio sigue en la elección de uno o más reemplazantes, si no hubiera directores suplentes y se produjese la vacancia de uno o más directores, con el objetivo de completar su número por el período que aún resta, cuando no exista disposición de un tratamiento distinto en el estatuto (principio V.H.3).
 24. Las funciones del presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo de ser el caso, así como del Gerente General, deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el objetivo de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos (principio V.I, primer párrafo).
 25. La estructura orgánica de la sociedad debe evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades en las personas del presidente del Directorio, del Presidente Ejecutivo de ser el caso, del Gerente General y de otros funcionarios con cargos gerenciales (principio V.I, segundo párrafo).
 26. Es recomendable que la Gerencia reciba al menos parte de su retribución en función de los resultados de la empresa, de manera que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas (principio V.I.5.).
-

Anexo 2

MIEMBROS DEL COMITÉ PERUANO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE CONFIEP

Integrantes:

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión)
 - Asociación de Administradoras de Fondos Privados de Pensiones (AAFP)
 - Asociación de Bancos del Perú (Asbanc)
 - Asociación de Directores Corporativos (Asdic)
 - Asociación de Empresas Privadas de Servicios Públicos (Adepsep)
 - Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales)
 - Asociación de Exportadores (ADEX)
 - Asociación de Representantes Automotrices del Perú (Araper)
 - Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos del Perú (Alafarpe)
 - Asociación Peruana de Avicultura (APA)
 - Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg)
 - Asociación Peruana de Entidades Prestadoras de Salud (Apeps)
 - Asociación Peruana de Productores de Azúcar (Appar)
 - Bolsa de Valores de Lima (BVL)
 - Cámara Nacional de Turismo (Canatur)
 - Cámara Peruana de la Construcción (Capeco)
 - Centro para el Desarrollo Económico
 - Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN)
 - Instituto Peruano de Auditores Independientes (IPAI)
 - McKinsey & Company
 - Perú Red Nacional de Cámaras de Comercio (Perured)
 - Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú)
 - Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)
 - Sociedad Nacional de Pesquería (SNP)
 - Sociedad Nacional de Seguridad (SNS)
 - Universidad de Lima
 - PAD – Universidad de Piura
 - Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
 - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
-

Anexo 3

MIEMBROS DEL COMITÉ DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE PROCAPITALES

Miembros del comité:

- Deloitte & Touche
- Ernst & Young
- Estudio Berninzon, Loret de Mola y Benavides
- Ferreyros
- Financiera CMR
- Hernández & Cía. Abogados
- Profuturo AFP
- Red de Energía del Perú

Invitados al comité:

- BDO Consulting
 - Clasificadora de Riesgo Pacific Credit Rating
 - NC & F
-

RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

Pedro Franco Concha



“Red de Energía del Perú desde sus inicios ha reportado su gestión con transparencia a cada uno de sus grupos de interés, incluso se esfuerza cada año por hacerlo mejor, utilizando manuales de reportes como el Global Reporting Initiative, con el cual se obtuvo las categorías B y B+ en los Reportes de Sostenibilidad del 2006 y 2007, respectivamente. Estos documentos acompañaron a la Memoria Anual de la empresa. Asimismo, obtuvimos un reconocimiento del Secretario General de la Oficina del Pacto Global de la ONU, considerando a nuestro Reporte como un documento modelo.

La adaptación y aplicación de los Principios del Buen Gobierno Corporativo no solo deben presentarse anualmente a las entidades pertinentes, como es el caso de Red de Energía del Perú, sino que deben practicarse en el día a día.

El trabajo en la empresa, visto desde cualquier óptica o a través de los ojos de alguno de los grupos de interés, estoy seguro de que se aprecia tal como es y con transparencia, pero además se proyecta el compromiso con el desarrollo de los proveedores, de los clientes, del Estado, de los colaboradores, de los accionistas y de la sociedad.

En este documento se muestran las prácticas, políticas e instrumentos que utiliza la organización para crecer por el camino correcto, y, con orgullo, vemos también que se puede apreciar con claridad la voluntad de ser un referente y difusor de la responsabilidad social”.

Luis Pérez-Egaña Loli
Especialista en Responsabilidad Social
Red de Energía del Perú

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo está tomando fuerza en el ámbito mundial, pues es la herramienta encargada de normar y dirigir positivamente la actividad empresarial. El desarrollo del buen gobierno corporativo dentro de las empresas tiene un impacto positivo en sus distintos grupos de interés (*stakeholders*); asimismo, se presenta como un medio generador de valor y un gran colaborador del desarrollo de las economías, pues establece las bases para generar mercados más confiables y eficientes. Por tal motivo, muchas empresas se han visto en la necesidad de incorporar en su gestión prácticas de buen gobierno corporativo con la finalidad de lograr un desempeño exitoso en el desarrollo de sus actividades.

El presente trabajo tiene por objetivo mostrar un caso exitoso de implementación y práctica del buen gobierno corporativo, en el cual el actor principal es Red de Energía del Perú (REP), empresa peruana que forma parte del grupo empresarial ISA¹, dedicada a desarrollar actividades de transmisión de energía eléctrica, servicios conexos en el campo eléctrico y actividades en el sector telecomunicaciones.

Esta empresa ha tomado, como guía para el desarrollo de todas sus actividades, la definición de gobierno de corporativo establecida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que lo define como “el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento de desempeño”².

¹ Considerado el mayor transportador internacional de energía en América Latina, cuya empresa Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) opera en Colombia.

² OCDE (1999). Principios de Buen Gobierno Corporativo.

REP cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual ha sido aprobado por el Directorio de la empresa, en el que se estructura y compilan las medidas específicas respecto del gobierno de la sociedad, su conducta y el manejo de su información. Es “mediante la prestación efectiva, rentable y sostenible de sus servicios, y con un plan de inversiones a largo plazo, que REP contribuye al desarrollo del mercado eléctrico del país y sus comunidades, generando valor para sus accionistas, propiciando el desarrollo integral del personal, satisfaciendo las expectativas de los clientes, buscando estándares de clase mundial y comprometiéndose con el mejoramiento continuo y la responsabilidad social”³.

Producto de las buenas prácticas implementadas y el permanente acercamiento y comunicación con sus *stakeholders*, en el 2006 REP ganó el primer premio en la categoría “Mejor comportamiento con el entorno interno y externo” del Concurso de Gobierno Corporativo organizado por Procapitales y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El premio de dicha categoría es otorgado a la “La actividad empresarial responsable que considera y valora las relaciones de la empresa con su entorno, respetando e involucrándose en satisfacer las necesidades de sus trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad en su conjunto [...] [REP] sobresale por las buenas prácticas que ha implementado, habiendo resaltado por su permanente acercamiento y buena relación con la comunidad, sus proveedores, trabajadores, clientes y empleados”⁴.

En cuanto a su gestión administrativa, esta se enfoca básicamente en la implementación de su modelo de gestión⁵, el cual se orienta a la “mejora continua de sus procesos, el enfoque a los clientes, a los resultados, la promoción del liderazgo y la responsabilidad social empresarial, la gestión del personal, el manejo y gestión de la información, el planeamiento estratégico y el despliegue de objetivos”⁶. Cabe resaltar que REP obtuvo la Medalla de Oro del Premio Nacional a la Calidad que otorgó la Sociedad Nacional de Industrias en el marco de la celebración de la X Semana de la Calidad 2006, al ser reconocida como la empresa líder en gestión empresarial; fue la primera empresa de transmisión eléctrica en obtener tal distinción.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR ELÉCTRICO PERUANO

A comienzo de la década de 1990 el Perú se encontraba con una sociedad débil y una economía en crisis debido a una historia de malas decisiones políticas y sociales, agravada durante el gobierno aprista de 1985. En 1990, y tras el cambio de gobierno, la economía peruana empezó

³ Memoria anual REP 2006.

⁴ Ceremonia de premiación del Concurso de Gobierno Corporativo organizado por Procapitales y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2006: categoría “Mejor comportamiento con el entorno interno y externo”.

⁵ Basado en el modelo de excelencia de gestión del premio nacional de EE.UU. “Malcolm Baldrige”. El Premio Baldrige es otorgado anualmente por el presidente de los Estados Unidos a aquellas organizaciones que obtengan las mayores calificaciones en las siguientes siete categorías: liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, gestión de los recursos humanos, garantía de calidad de productos y servicios, resultados de calidad y satisfacción del cliente.

⁶ Modelo de gestión REP, Semana de la Calidad 2006. Lima, octubre del 2006.

a sufrir grandes y profundos cambios económicos; uno de los principales fue, sin lugar a dudas, la privatización de importantes empresas estatales. Esto significó un gran cambio en el rol del Estado, que pasó de ser un administrador de servicios y bienes públicos a ser un regulador y vigilante del mercado.

En 1992, el Perú registraba un índice nacional de electrificación de apenas 48,4%⁷, lo que indicaba que un poco más de la mitad de la población nacional carecía de este servicio. Es por eso que dicho año se produjo la reestructuración del sector eléctrico en el Perú con la promulgación de la Ley de Concesiones Eléctricas⁸, cuyo principal objetivo fue promover la competencia y las inversiones privadas en el sector y propiciar el mejoramiento del servicio de energía eléctrica en el país. Dos años después se inició la privatización del sector con la venta de las empresas de distribución de Lima, que continuó en 1995 y 1996 con la venta de las empresas generadoras. La privatización ha beneficiado a los usuarios nacionales, porque les ha proporcionado una mayor disponibilidad de energía eléctrica y una mejora en la calidad de entrega del servicio. La cobertura del sector se ha incrementado de un 48%⁹ en 1992 a 78,7%¹⁰ en el año 2006. En Lima metropolitana este coeficiente es de 99%, muy superior al 89% que se registraba en 1993¹¹.

En octubre de 1997 se promulgó la Norma Técnica de Calidad de Servicios Eléctricos, la cual tiene como fin principal garantizar a los usuarios un suministro eléctrico continuo, adecuado, confiable y oportuno. Al mes siguiente del mismo año, se promulgó la Ley Antimonopolio y Antioligopolio en el Sector Eléctrico, con el objeto de evitar los actos de concentración que tengan por efecto disminuir, dañar o impedir la competencia y la libre concurrencia en las actividades de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica. Además, en septiembre del 2000, con el propósito de mejorar la competencia en este mercado, se aprobó el Reglamento para la Comercialización de Electricidad en un Régimen de Libertad de Precios. Asimismo, en el 2006 se aprobó la Ley 28832, la cual permitirá la expansión del sistema de transmisión en concordancia con los requerimientos necesarios para garantizar el abastecimiento.

Cabe resaltar que el sector eléctrico peruano está conformado por el Ministerio de Energía y Minas (Minem), como organismo rector que define las políticas energéticas del país y otorga las concesiones para la explotación de las diferentes etapas del negocio eléctrico; el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerghmin), como organismo regulador encargado de supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades que se desarrollan en los subsectores electricidad e hidrocarburos; el Comité

⁷ Bonifaz, José Luis (200). *Distribución eléctrica en el Perú: regulación y eficiencia*. Abril.

⁸ La Ley de Concesiones Eléctricas dividió las actividades eléctricas en tres subsectores: generación, transmisión y distribución, los cuales podían ser desarrollados y operados por empresas privadas. Asimismo, esta ley designó a la Comisión de Tarifas Eléctricas (CTE) como el órgano regulador encargado de fijar las tarifas, aplicando las metodologías descritas en la ley.

⁹ Oficina de Estudios Económicos (2005). *Reformas estructurales en el sector eléctrico peruano*. Junio.

¹⁰ Ministerio de Energía y Minas. *Plan referencial de electricidad 2006-2015*.

¹¹ Bonifaz, José Luis (200). *Distribución eléctrica en el Perú: regulación y eficiencia*. Abril.

de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES-Sinac), como organismo técnico que coordina la operación económica del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional, y que agrupa a las empresas eléctricas de generación y distribución; y las empresas eléctricas.

2.1 Aspecto macroeconómico

Durante el 2006, el país registró un crecimiento en el PBI de 8,03%, impulsado por el ritmo de expansión económica que se desarrolló en un entorno internacional favorable, alto nivel de confianza de los consumidores y de los empresarios, y con una aceleración del crecimiento de la inversión privada, de la productividad y del empleo.

Por su parte, la inversión privada, a diferencia de años anteriores, no solo se asoció a proyectos de gran envergadura en minería y/o hidrocarburos, sino también a inversiones de empresas fuera de dichas actividades. Así, las importaciones de bienes de capital se vieron incrementadas a tasas de 20%, lo que reflejó la existencia de nuevas oportunidades de negocios en diversos sectores tales como construcción, industria y comercio. No obstante, es necesario indicar que a pesar del notable incremento de la inversión en los últimos trimestres del 2006 (cerca a 20%), esta aún se ubicó por debajo de 25% respecto del PBI, nivel considerado necesario para lograr un crecimiento con tasas de 6 o 7% de manera sostenida. Por el lado sectorial, igualmente, las actividades que mostraron una mejor evolución fueron aquellas vinculadas con la demanda interna. De este modo, el sector construcción, sustentado por los proyectos residenciales y de infraestructura tanto del sector privado como público, y el de manufactura no primaria, especialmente de bienes de consumo e intermedios, fueron favorecidos por el ciclo expansivo de la economía.

Cabe destacar que dentro de la actividad de servicios, la rama de generación de energía fue una de las más dinámicas debido al incremento de la demanda de las empresas. La máxima demanda del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN), en febrero del año 2007, fue de 3.647 MW (registrada el día 27 de febrero a las 19.30 horas), cifra que representó un incremento de 11% con respecto a la máxima demanda del mes de febrero del año 2006¹², lo que proyecta una buena *performance* de las actividades de REP para los siguientes años.

El manejo adecuado de la política macroeconómica y las características del entorno exterior permitieron finalizar el 2006 con superávit fiscal pese al “*shock* de inversiones” y nuevos créditos suplementarios solicitados por el Ejecutivo; esto es explicado por el dinamismo de la actividad económica, los altos precios de los minerales de exportación y la menor ejecución del gasto público con respecto a lo programado.

¹² “Comportamiento mensual del mercado eléctrico”. En: *Revista Red Eléctrica*, 27 de marzo de 2007.

Los ratios de crecimiento antes mencionados se lograron acompañados de una baja inflación, la cual alcanzó 1,14% en el año 2006. El alza internacional del precio del petróleo y la desvalorización del dólar tuvieron un impacto adverso debido al incremento en los costos de transporte y carga, pese a lo cual fueron controlados con una buena política monetaria y el incremento del fondo de compensación del petróleo.

El riesgo-país medido por el *spread* del EMBI + Perú disminuyó de 158 a 117 puntos básicos del 30 de noviembre al 29 de diciembre del 2006; esta evolución siguió la tendencia del resto de economías emergentes de la región. En diciembre de ese año, la agencia clasificadora Standard & Poor's elevó la calificación del Perú de BB a BB+ para el caso del crédito soberano a largo plazo en moneda extranjera, y también la calificación del crédito soberano a largo plazo en moneda local de BBB- a BB+.

Al cierre del 2006, el precio internacional del petróleo presentó un incremento de 4,4%, el oro se incrementó en 23,2% y el cobre en 45,8%. De igual manera, los índices general y selectivo de la Bolsa de Valores de Lima acumularon ganancias de 168,3% y 188,5%, respectivamente. En este sentido, la BVL fue considerada como una de las bolsas más rentables del mundo durante el 2006.

Se espera que para el 2007 la demanda de energía crezca en 10,1% debido al crecimiento sostenido de la economía, que se reflejaría en la mayor demanda de parte de los clientes industriales, principalmente de las empresas relacionadas a la actividad minera, comercial y residencial. Dicho crecimiento configura la principal oportunidad para el sector, en la medida en que alienta el desarrollo de nuevos proyectos en los diversos sectores.

2.2 Aspectos jurídico, tributario y laboral

Las normas más relevantes que afectan a la actividad eléctrica son las referidas a las medidas complementarias de fortalecimiento de inspección laboral a nivel nacional, debido a la aprobación mediante Decreto Supremo, por parte de la Comisión de Trabajo del Congreso de la República, de doce artículos referidos a la Ley General del Trabajo. Además, a partir del 2006 la remuneración mínima vital se incrementó a S/. 500.

Se formó una comisión de revisión de servidumbres del Ministerio de Energía y Minas, la cual tiene un plazo definitivo para la elaboración de la propuesta de solución a la ocupación de las áreas de servidumbre en concesión a REP.

En el 2006 se aprobó la Ley 28832 para asegurar el desarrollo eficiente de la generación eléctrica. Esta ley tiene por objeto perfeccionar las reglas establecidas en la Ley de Concesiones Eléctricas, con la finalidad de asegurar la suficiencia de generación eficiente y garantizar al consumidor

final una tarifa eléctrica más justa; reducir la intervención administrativa para la determinación de los precios; adoptar las medidas necesarias para propiciar la efectiva competencia en el mercado de generación; e introducir un mecanismo de compensación entre el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) y los sistemas aislados¹³, para que los precios en barra de estos últimos incorporen los beneficios del gas natural y reduzcan su exposición a la volatilidad del mercado de combustibles.

El gobierno y Telefónica del Perú acordaron renegociar el contrato de concesión de telefonía fija, cuyo objetivo fue ampliar la cobertura del servicio, y fijar el monto de la renta básica, la portabilidad numérica, el cobro por segundo (y no por minuto), entre otros.

En el año 2005 entró en vigencia la Decisión 578 de la CAN, régimen para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal. Se publicaron las normas internacionales de contabilidad (NIC) revisadas, que afectan las prácticas contables de las empresas. Se modificó el Reglamento de Impuesto a la Renta, al que se añadió un capítulo (19) que regula los precios de transferencia entre empresas vinculadas. También se cambió el régimen de pago de obligaciones tributarias (detracciones), y se amplió la base de detractores.

2.3 Aspecto social

Un aspecto que continúa sin reformas aún es el social. En ese sentido, la reforma de la justicia en el Perú será central, no solo en cuanto a contar con un Poder Judicial que asegure resultados que la sociedad perciba como justos, sino también en un correlato adecuado de sanciones lógicas y consecuentes, recogidas en los códigos respectivos.

Otros impulsores clave para el crecimiento sostenido de un país lo constituyen las mejoras en educación, la esperanza de vida y el ingreso per cápita. En estos campos, el gobierno ha dado buenas señales en tratar de mejorar su situación, al impulsar programas sociales que contemplan programas educativos, de salud, entre otros. Sin embargo, de acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano publicado por la PNUD en el 2005, el Perú se ubica en el puesto 87, lo que significa un desarrollo humano medio, por debajo de Argentina, Chile, Uruguay y Brasil¹⁴.

En cuanto a la reforma del Estado, es sabido que se necesita contar con recursos humanos de mejor calidad y asignados eficientemente, considerando que son los encargados de hacer funcionar un Estado que debiera constituirse como artífice del mejor funcionamiento de los mercados, y mediante ello alcanzar soluciones más eficientes para la sociedad.

¹³ Según la Ley de la Industria Eléctrica, es la central o conjunto de centrales de generación eléctrica y sistemas de transmisión y distribución que no se encuentran interconectados al Sistema Nacional de Transmisión.

¹⁴ "La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido". En: *Informe sobre desarrollo humano 2007/2008*.

El nivel de empleo en el Perú aumentó a niveles superiores a 5% en el 2006, como consecuencia del crecimiento actual. Los números de trabajadores contratados por las actividades generadoras, transmisoras y distribuidoras creció en el año 2006 con respecto al año 2005, en 93 trabajadores (véase el cuadro 1 y el gráfico 1), manteniendo hasta ahora el promedio observado. Aunque esta cifra es mínima, hay que considerar que en general este sector no es un generador de renta importante para el país. Es por eso que Red de Energía del Perú ha impulsado proyectos generadores de renta en diversas partes del país y establecido un vínculo con 323 comunidades vecinas de la infraestructura de la empresa, el cual será analizado en detalle más adelante.

Cuadro 1

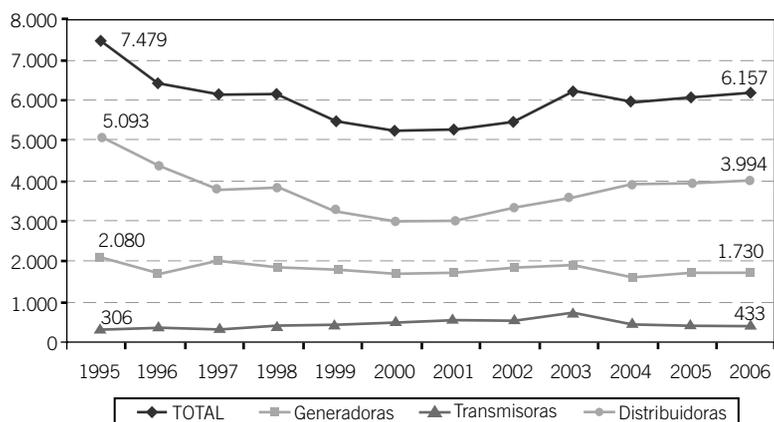
TRABAJADORES POR ACTIVIDAD

Año	Trabajadores por actividad			
	Total	Generadoras	Transmisoras	Distribuidoras
1995	7.479	2.080	306	5.093
1996	6.401	1.672	351	4.378
1997	6.140	2.006	345	3.789
1998	6.138	1.884	419	3.835
1999	5.477	1.806	436	3.235
2000	5.241	1.733	512	2.995
2001	5.274	1.708	571	2.995
2002	5.425	1.832	544	3.349
2003	6.203	1.901	711	3.591
2004	5.938	1.600	444	3.894
2005	6.055	1.721	420	3.914
2006	6.157	1.730	433	3.994

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Gráfico 1

EVOLUCIÓN DE NÚMERO DE TRABAJADORES POR ACTIVIDAD



Fuente: Ministerio de Energía y Minas

2.4 Sector eléctrico

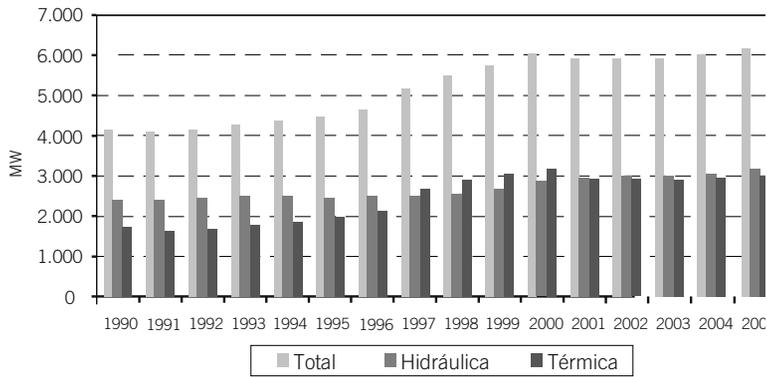
El 2006 fue un nuevo año de continuo y sostenido crecimiento de la demanda de la energía eléctrica en el Perú, situación que está llevando a copar la capacidad de las principales líneas de transmisión del sistema.

Durante el período 1997-2006 la capacidad instalada en el ámbito nacional tuvo un crecimiento medio anual de 2,8 % (véase el gráfico 2). Además, la producción total de energía eléctrica creció en promedio 4,8% anual durante el mismo período (véase el gráfico 3). Por otro lado, los crecimientos medios anuales por sectores económicos fueron 8% en el sector industrial, 6% en el comercial, 5% en el residencial y 2% en alumbrado público (véase el gráfico 4)¹⁵.

¹⁵ Ministerio de Energía y Minas (2006). *Evolución de indicadores del mercado eléctrico*.

Gráfico 2

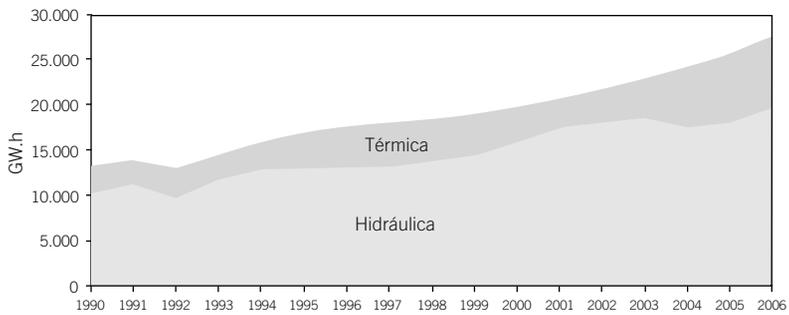
EVOLUCIÓN DE POTENCIA INSTALADA



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Gráfico 3

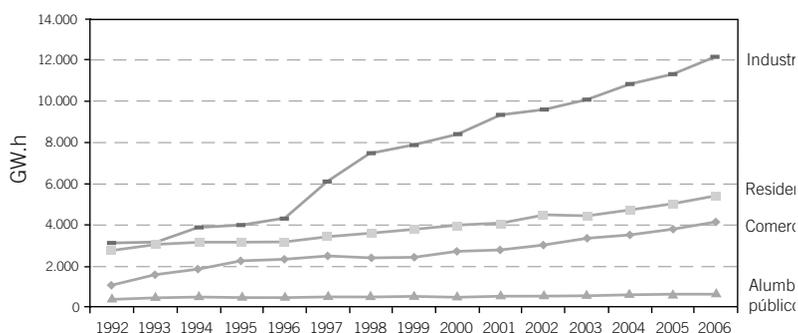
EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Gráfico 4

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS POR SECTOR ECONÓMICO



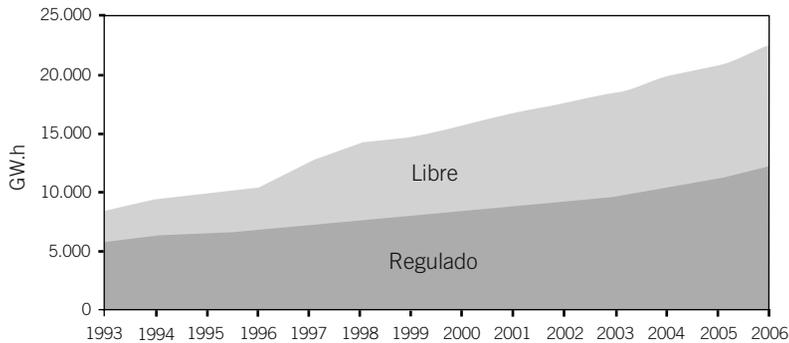
Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

La máxima demanda del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) se incrementó en los últimos diez años en 49%, lo que significó un crecimiento medio anual de 5% en dicho período. Además, entre 1997 y el 2006 la venta de energía eléctrica a cliente final tuvo un crecimiento de 6,7% a escala global. La venta en el mercado regulado creció 5,9% en promedio por año; este mercado está conformado por clientes como las viviendas, el alumbrado público, comercios e industrias con consumos menores a 1.000 KWh al mes, y los precios son regulados por Osinerg (tarifa cliente final)¹⁶. En el mercado libre el crecimiento de la venta fue de 7,8%; este mercado está conformado por las industrias con consumos mayores a 1.000 KWh al mes, y los precios son fijados en función al juego de la oferta y la demanda¹⁷ (véase el gráfico 5). En el período en estudio, el número de clientes ha tenido un crecimiento promedio anual de 3,9%. Este indicador, en términos de clientes del mercado libre, creció a una tasa media anual de 1,2%, mientras que en el mercado regulado tuvo 3,9% de crecimiento medio por año (véase el gráfico 6). Las pérdidas de energía eléctrica de las distribuidoras disminuyeron en los últimos diez años, de 14,5% en 1997 a 8,6% en el 2006¹⁸.

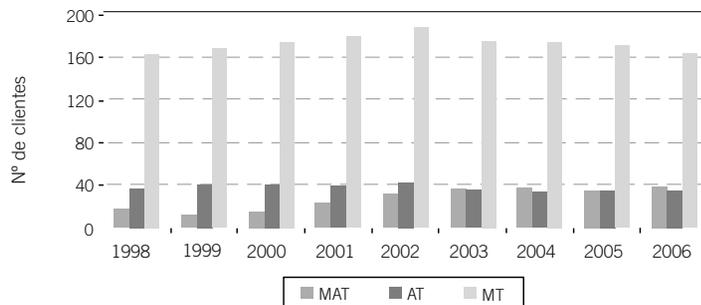
¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

Gráfico 5**EVOLUCIÓN DE VENTAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA AL MERCADO LIBRE Y REGULADO**

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Gráfico 6**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES EN EL MERCADO LIBRE**

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Ante dicha situación, fue necesaria la ejecución de nuevos proyectos de inversión para concretar la continua disponibilidad del servicio eléctrico por intermedio de la expansión y el reforzamiento del sistema generado por el crecimiento. En este sentido, en el 2006 se aprobó la Ley 28832, la que permitirá la expansión del sistema de transmisión en concordancia con los requerimientos necesarios para garantizar el abastecimiento. Sin embargo, también es pertinente anotar que

se requerirán por lo menos tres años para que dichas inversiones se concreten por aplicación de este marco y puedan entrar en servicio, debido a que los proyectos asociados a cubrir las brechas requieren de planes, evaluaciones y negociaciones; y que para que ello ocurra, el Estado debe definir políticas oportunas respecto al desarrollo energético del país (interconexiones energéticas).

En cuanto a las inversiones realizadas en el sector, cuyos subsectores son generación, transmisión y distribución, en el 2006 se distribuyeron de la siguiente manera¹⁹:

- a) En generación, US\$ 289,57 millones, de los cuales 89,92% corresponde al sector privado y 10,08% al sector estatal.
- b) En transmisión, US\$ 16,54 millones, de los cuales el 100% corresponde al sector privado.
- c) En distribución, US\$ 140,09 millones, de los cuales 52,50% corresponde al sector privado y 47,50% al sector estatal.

Para el sector eléctrico, la llegada del gas de Camisea²⁰ fue sin duda el principal generador de nuevas inversiones. El grupo Suez, de origen francés, por medio de su filial Enersur, inauguró la primera etapa de la central de Chilca (ubicada a 50 km del sur de Lima), la primera central térmica nueva construida para aprovechar el gas de Camisea, que ha demandado una inversión de US\$ 60 millones. Por su parte, Edegel, empresa del grupo Endesa, cuya fusión con Etevensa se hizo efectiva en junio del año 2006, completó su proyecto de ciclo combinado en la central de Ventanilla. Para el Perú representará el ingreso de nueva tecnología al sector eléctrico nacional, pues se trata del primer ciclo combinado que tendrá el país. Estas actividades contribuirán a la reducción de la tarifa regulada eléctrica, generando regalías para el país y más ingresos por canon para las regiones beneficiadas con el proyecto Camisea por el mayor consumo de gas.

Los incentivos de recuperación anticipada del IGV para las inversiones en hidroeléctricas también determinaron que Cementos Lima en la Compañía Eléctrica el Platanal S.A. (Celepsa) se centre en el desarrollo de su proyecto El Platanal, el cual consta de concesiones para construir dos centrales hidroeléctricas en el río Cañete, y el proyecto de irrigación de las pampas Concón-Topará, ubicado en el límite de las provincias de Cañete (Lima) y Chincha (Ica).

En cuanto a la transmisión, lo más relevante fue la compra del Consorcio Transmantaro por el grupo ISA y Empresa de Energía de Bogotá. Por su parte, REP suscribió la adenda a su contrato

¹⁹ *Plan referencial de electricidad 2006-2015*, Ministerio de Energía y Minas, Perú.

²⁰ El Proyecto de Gas de Camisea consiste en la explotación de reservas de gas natural, la construcción y operación de dos ductos, un gasoducto para gas natural y un poliducto para líquidos de gas natural y la red de distribución para gas natural en Lima y Callao, para usos residenciales e industriales.

de concesión para invertir en el reforzamiento de las líneas entre Lima y Chilca, entre otros proyectos.

Sumado a ello, la mejora en el marco normativo ante nuevas regulaciones y modificaciones a la Ley de Concesiones Eléctricas (LCE) incentivará las inversiones en el sector de generación y transmisión. Sin embargo, los reducidos niveles de inversión en transmisión generan un problema latente al encontrarse estas trabajando a su máxima capacidad. Otro problema que presenta el sector es la volatilidad del precio internacional del crudo, que afectará negativamente al parque generador menos eficiente, según señala un estudio elaborado por la consultora Maximize.

3. LA EMPRESA RED DE ENERGÍA DEL PERÚ (REP)

3.1 Grupo Empresarial ISA²¹

El Grupo Empresarial ISA es uno de los protagonistas del sector eléctrico en América Latina. Este grupo tiene como su principal inversionista al Estado colombiano y tiene presencia en los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y del Mercado Común del Sur (Mercosur), mientras que en el sector telecomunicaciones mantiene su liderazgo como portador de portadores en el mercado colombiano. Desarrolla sus actividades mediante su empresa matriz, Interconexión Eléctrica S.A. (ISA).

Cuenta con ocho empresas en el sector energía (ISA, Transelca, ISA Perú, REP, Consorcio Transmantaro, ISA Bolivia, Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista y XM –Compañía de Expertos en Mercados–) y dos en el sector telecomunicaciones (Internexa y Flycom Comunicaciones). Adicionalmente, ha constituido en Brasil la compañía ISA Capital do Brasil, que actúa como vehículo de inversión para desarrollar nuevos negocios.

En el negocio de la energía eléctrica, el Grupo ISA ofrece en su portafolio el transporte y los servicios asociados, así como la operación y administración de mercados de energía. En telecomunicaciones, brinda a sus clientes los servicios portador de portadores y de valor agregado.

Con 36.617 kilómetros de circuitos de alta tensión, el grupo se ha constituido en uno de los mayores transportadores internacionales de energía eléctrica de América del Sur. En el sector telecomunicaciones, tiene una participación en el mercado colombiano de 63,7% en el transporte del servicio portador y de 35,4% del transporte de Internet.

²¹ Interconexiones Eléctricas ISA Perú, su casa matriz.

Estrategia de crecimiento del Grupo ISA

El Grupo Empresarial ISA busca ser reconocido como el más eficiente en la prestación de sus servicios en el mercado latinoamericano. Mediante la aplicación y el desarrollo de sus ventajas competitivas, basadas en cerca de 40 años de experiencia en el sector eléctrico colombiano, el grupo tiene planeado continuar explorando nuevas oportunidades internacionales de negocios en los sectores energía y telecomunicaciones.

Los mercados de interés para el crecimiento del grupo son: la Comunidad Andina de Naciones, el Mercado Común del Sur y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

La estrategia de crecimiento le permitirá al Grupo Empresarial ISA:

- Avanzar en el proceso de internacionalización.
- Consolidarse como el principal transportador en América Latina.
- Materializar su aspiración de destacarse como operador y administrador de mercados.
- Ampliar su presencia y participación en el mercado eléctrico.
- Incursionar en el transporte de gas.
- Contribuir al proceso de integración de mercados energéticos en América Latina.

3.2 Historia de REP

Red de Energía del Perú S.A. (REP) es una empresa peruana constituida el 3 de julio de 2002²². Tiene como socios fundadores a Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), Transelca S.A. y Empresa de Energía de Bogotá S.A. (EEB), todas ellas reconocidas del sector energía de la República de Colombia. Esta empresa, a pesar de estar formada por entidades y capitales públicos colombianos, en nuestro país se rige bajo el régimen de derecho privado²³.

Por medio de una licitación pública especial internacional, convocada por el Estado peruano como parte del proceso de promoción de la inversión privada, ISA obtuvo la concesión de los sistemas de transmisión eléctrica de las empresas estatales Etecen y Etesur, por un período

²² REP se constituyó para explotar, operar y efectuar el mantenimiento de la infraestructura eléctrica de los sistemas de transmisión del Estado peruano (Etecen y Etesur).

²³ Ley 142 de 1994: Régimen de Actos y Contratos de las Empresas.

de treinta años. Luego de adjudicada la buena pro, el 5 de septiembre del 2002, ISA firmó el contrato de concesión y cedió sus derechos a REP, que quedó como sociedad concesionaria, e ISA como operador calificado de concesión.

En esta empresa, ISA tiene una participación directa de 30%, y de manera indirecta de 30%, mediante su filial Transelca. Por otro lado, la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) participa con 40%. Con REP, el Grupo Empresarial ISA se consolidó como el mayor transportador de energía en el Perú, con 46,52% de participación en el sistema de transmisión nacional y 5.410 kilómetros de circuitos de 138 y 220 kV, que unen diecinueve departamentos del Perú, incluida la interconexión entre Perú y Ecuador.

En asociación con la empresa ecuatoriana Transelectric, REP realizó el proyecto de interconexión con Ecuador (línea Zarumilla – Zorritos a 220.000 voltios), para la integración e intercambio energético entre las dos naciones.

REP basa su gestión estratégica en el marco del cumplimiento de su visión, su misión y sus valores organizacionales; en ese sentido, durante el 2006 el planeamiento estratégico de REP definió las acciones por seguir con el propósito de asegurar el logro de dichos enunciados, cuyo horizonte de logro estuvo definido para el 2008²⁴.

Visión

“Para el 2012, ser la empresa referente en el mercado de energía eléctrica en el Perú, reconocida por su Liderazgo, Modelo de Gestión y Responsabilidad Social Empresarial”²⁵.

Misión

“Prestamos servicios con valor agregado en sistemas de transmisión de energía eléctrica generando valor para los accionistas, favoreciendo el desarrollo integral del personal, satisfaciendo las expectativas de los clientes y alcanzando estándares de clase mundial. Estamos comprometidos con el mejoramiento, la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente, contribuyendo así al desarrollo del país y sus comunidades”²⁶.

Valores

- **Respeto** entre todos, como base de la convivencia. Respeto a la vida, a los derechos, a las diferencias, a las creencias y al pensamiento.

²⁴ Véase el anexo 1: Mapa estratégico de REP (período 2006-2008).

²⁵ Red de Energía del Perú. <<http://www.rep.com.pe/filosofia.htm>>.

²⁶ *Ibíd.*

- **Honestidad** para crear las condiciones de confianza, que generen la transparencia y la honradez.
- **Solidaridad** entre su gente y con la sociedad. Nadie puede crecer, desarrollarse, ser feliz cabalmente, independientemente de lo que ocurra a los demás.
- **Compromiso** para asumir responsabilidades y retos. Involucrarse proactivamente para prevenir y resolver problemas.

Estrategia empresarial

Actualmente, la estrategia de REP está alineada corporativamente mediante el proceso de direccionamiento estratégico, que consiste en un conjunto de acciones que orientan la organización hacia la generación de valor, de manera conjunta, oportuna y eficiente. El direccionamiento estratégico de REP ha definido como lineamiento básico el aseguramiento de la competitividad; en ese sentido, la gestión de la organización tuvo dos grandes enfoques: el crecimiento y la eficiencia operativa.

Asimismo, la compañía diseñó y organizó sus objetivos estratégicos con la finalidad de atender los compromisos ante los grupos de interés²⁷ de la organización, entre los cuales se encuentran accionistas, clientes, proveedores, sociedad colaboradores y el Estado.

En años anteriores (como, por ejemplo, en el 2003), su estrategia empresarial estuvo íntimamente ligada a la satisfacción plena de sus grupos de interés. Por el contrario, en el 2004 su estrategia se centró en cuatro puntos: incrementar el valor de REP, ser socialmente responsable, gestionar el riesgo y desarrollar el sistema de gestión humana; mientras que en el 2005 se centraron en el crecimiento, la productividad, la gestión de mercados y clientes, y en desarrollar la responsabilidad social empresarial.

Estrategia competitiva

La estrategia de REP se centra en la generación de valor con énfasis en un mayor crecimiento y productividad a partir de: i) la gestión de los ingresos regulados por el crecimiento de la red; ii) la gestión de los activos; y iii) la optimización del manejo financiero y tributario.

Servicios de REP

Los servicios que ofrece REP se clasifican en tres categorías:

²⁷ Modelo de gestión REP, Semana de la Calidad 2006. Lima, octubre del 2006.

1. Servicios de transmisión. Se brinda a las empresas de generación, integrantes del COES/ SEIN, empresas distribuidoras, así como a clientes libres, en el ámbito de los sistemas principal y secundario de transmisión de REP, con calidad, oportunidad y continuidad. Consiste en transportar la energía eléctrica en alta tensión (60 y 138 kV) y muy alta tensión (220 KV) desde los centros de generación (empresas de generación) hasta los centros de consumo (clientes libres y empresas distribuidoras).
2. Servicios de operación de instalaciones de transmisión de energía eléctrica (línea y subestaciones). Se brinda a clientes externos. Este servicio comprende a las actividades que se realizan en las etapas de programación, ejecución y evaluación del proceso de operación.
3. Servicios de mantenimiento. Este servicio comprende las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo que se ejecutan en las instalaciones de transmisión de clientes. REP brinda los servicios de mantenimiento electromecánico y otros en subestaciones y líneas de transmisión.

Infraestructura de la red²⁸

Para una máxima eficiencia, Red de Energía del Perú está organizada en departamentos de transmisión (DT) distribuidos geográficamente en el país. Cuenta con 45 subestaciones y 5.398,6 kilómetros de circuitos de 60, 138 y 220 kV, que unen diecinueve departamentos del Perú, incluida la interconexión entre Perú y Ecuador.

REP garantiza el óptimo funcionamiento del sistema interconectado nacional, mediante sus dos centros de control, los cuales están ubicados en Lima y Arequipa. Desde estos se realiza toda la operación y control del sistema de transmisión de REP.

Las instalaciones de transmisión eléctrica están distribuidas geográficamente en cuatro departamentos de transmisión²⁹:

– Departamento de Transmisión Norte

Sede: Chiclayo.

Subsede: Chimbote.

Subestaciones: Zorritos, Talara, Piura Oeste, Chiclayo Oeste, Guadalupe, Trujillo Norte, Chimbote

²⁸ Red de Energía del Perú (REP). *Infraestructura de la Red*.

²⁹ Véase el anexo 2: Infraestructura de la red de REP.

1, Paramonga Nueva.

– Departamento de Transmisión Centro

Sede: Lima.

Subsede: Pisco.

Subestaciones: Huacho, Zapallal, Ventanilla, Chavarría, Santa Rosa, San Juan, Callahuanca, Independencia, Ica, Marcona, San Nicolás.

– Departamento de Transmisión Este

Sede: Huánuco.

Subsede: Huancayo.

Subestaciones: Pachachaca, Pomacocha, Huayucachi, Huancavelica, Paragsha 2, Huánuco, Tingo María, Aucayacu, Tocache.

– Departamento de Transmisión Sur

Sede: Arequipa.

Subsede: Cusco.

Subestaciones: Callalli, Santuario, Socabaya, Cerro Verde, Repartición, Mollendo, Moquegua, Toquepala, Quencoro, Combapata, Tintaya, Cachimayo, Abancay, Ayaviri, Juliaca, Azángaro, Puno.

Red de Energía del Perú ha diseñado una gestión que optimiza el cumplimiento de cada compromiso hacia los grupos de interés (*stakeholders*) identificados: accionistas, clientes, personal, comunidad, proveedores y el Estado. Su estrategia empresarial no solo se fundamenta en su misión, su visión y sus valores corporativos, sino que contempla la satisfacción plena de estos grupos por medio de diversos mecanismos que veremos más adelante.

3.3 Diagnóstico del gobierno corporativo

En julio del 2005, la Junta General de Accionistas aprobó el Código de Buen Gobierno Corporativo de REP, que estructura y compila las medidas específicas respecto del gobierno de la sociedad, su conducta y su información, todo esto con el afán de ordenar y documentar los lineamientos

de la alta dirección sobre el marco de actuación de los trabajadores de REP, y que se ajusten a los requerimientos de las mejores prácticas de buen gobierno. Fue elaborado tomando como base los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la normatividad expedida por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev), así como los lineamientos de las tres empresas accionistas (Interconexión Eléctrica S.A. ESP [ISA], Transelca S.A. ESP [filial de ISA] y Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP).

El Código de Buen Gobierno Corporativo de REP tiene como finalidad administrar de manera adecuada y transparente su relación con sus accionistas y otros grupos de interés³⁰:

- Asegurar el respeto de quienes inviertan en acciones o en cualquier otro valor emitido por la empresa³¹.
- Asegurar la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento público de su gestión.

El contenido del código se ajusta a los principios, políticas empresariales, valores, código de ética, estatuto social, normativa interna y demás prácticas de gobierno que desde la constitución de REP han venido desarrollándose e implementándose en beneficio de los accionistas, inversionistas y colaboradores. Este código se divulgó en el interior de la compañía y del mercado de valores, y aparece publicado en la página web de la empresa. La aplicación de dicho código desde el inicio de las operaciones de REP sirvió para que la empresa pudiera seguir los lineamientos del Grupo ISA y de esta manera no se generaran incompatibilidades.

Alineándose a los Principios de Buen Gobierno Corporativo, el Directorio de REP realizó la autoevaluación de su funcionamiento correspondiente a los años 2005 y 2006, lo que ha servido para identificar áreas de mejora y crear planes de acción para que sean implementados por la Gerencia.

3.3.1 Derecho de los accionistas

Los accionistas de la Sociedad son las empresas colombianas Interconexión Eléctrica S.A. ESP (ISA), con 30% de las acciones; Transelca S.A. ESP (filial de ISA), con 30% de las acciones; y Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP, con 40% de las acciones.

Red de Energía del Perú mantiene sus registros de propiedad y transferencia actualizados, brinda la oportunidad a sus accionistas de participar en juntas generales de accionistas y los mantiene informados de los resultados de la empresa.

³⁰ Memoria anual de REP (2006). Gobierno corporativo.

³¹ Emite bonos corporativos.

El capital de la empresa, suscrito y pagado al 31 de diciembre del 2006 está representado por 72.160.000 acciones comunes de un valor nominal de S/. 1 cada una. El capital social a la fecha asciende a US\$ 23.682.675.

Cada acción da derecho a un voto en las juntas generales de accionistas, salvo en el caso de la elección de los miembros del Directorio³², los cuales son elegidos mediante el procedimiento del voto acumulativo, en el que cada acción da derecho a tantos votos como directores deban elegirse³³. Cada accionista podrá acumular sus votos en favor de una sola persona o distribuirlos entre varias. Serán proclamados directores quienes, al final de la elección, obtengan el mayor número de votos en su favor. No será de aplicación la forma de elección indicada cuando los directores sean elegidos por unanimidad. El mismo procedimiento se llevará a cabo para la elección de los directores alternos³⁴.

Además, cada acción confiere a su titular, sin perjuicio de los demás derechos que les otorga la Ley de Sociedades y el Estatuto de la sociedad, los siguientes derechos:

- Participar en el reparto de utilidades y el patrimonio neto resultante de la liquidación.
- Intervenir y votar en las juntas generales de accionistas.
- Fiscalizar la gestión de los negocios sociales en la forma establecida en la Ley y los estatutos.
- Ser preferido para la suscripción de acciones en los casos de aumento del capital social, salvo las excepciones establecidas en el Estatuto, en los demás casos de colocación de acciones, y en los casos de venta de acciones adquiridas por la sociedad de acuerdo con lo establecido en el artículo 104 de la Ley General de Sociedades.
- Ser preferido en la suscripción de obligaciones u otros títulos convertibles en acciones o con derecho a ser convertidos en acciones.
- Separarse de la sociedad en los casos previstos en la ley y en el Estatuto de la Sociedad.
- Transferir sus acciones en los términos y condiciones establecidos en los estatutos. El accionista que desee transferir sus acciones o parte de estas, las ofrecerá en primer lugar a la Sociedad y en segundo lugar a los demás accionistas.

³² El Directorio está compuesto por cinco miembros titulares, cada uno con su alterno, los cuales deberán ser necesariamente personas naturales. No se requiere ser accionista para ser director.

³³ Véase el anexo 3: Directorio de REP al 31 de diciembre de 2006.

³⁴ Artículo 31 del Estatuto Social de REP.

- Revisar libremente, desde la fecha de publicación de la convocatoria a Junta General de Accionistas, toda documentación, mociones y proyectos relacionados con el objeto de la junta.
- Todos los demás derechos que establecen la ley y los estatutos de la Sociedad.

Además de lo mencionado, dentro de los derechos de los accionistas se tiene como medida imprescindible el seguimiento de las normas del Estatuto de la empresa, para su total confiabilidad. Esto, junto con algunas medidas instauradas, como, por ejemplo, la asistencia obligatoria a ciertas reuniones de la Junta de Accionistas, así como la publicación de los estados financieros en la página web de la empresa, encamina a la transparencia y el total conocimiento de lo que ocurre paulatinamente. Empresas auditoras son las encargadas de dar su visto y bueno y aprobar la publicación anual o mensual de las mismas, como medida de transparencia también.

En el caso de cualquier decisión crucial que deba tomar la empresa, se deberá tener el consenso de por lo menos 70% del cuerpo de accionistas. Sin embargo, algunas decisiones de mayor envergadura deberán contar con el voto unánime de absolutamente todos los accionistas, ya que algunos temas pueden afectar drásticamente el giro de toda la empresa.

Las acciones en que se divide el capital de la sociedad son nominativas y ordinarias y con derecho de adquisición preferente para cada uno de los accionistas sobre aquellas acciones que posean los otros accionistas. Las acciones son indivisibles, aunque la propiedad de algunas de ellas recaiga sobre varias personas, en calidad de copropietarios³⁵.

³⁵ Los copropietarios deberán designar a una sola persona para que ejerza los derechos de accionista. La sociedad reputará propietario de la acción a quien aparezca como tal en la matrícula de acciones.

Cuadro 2**ACCIONES DE REP**

Accionistas	Nº de acciones	Participación accionaria
Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P	21.648.000	30%
Transeica S.A. E.S.P.	21.648.000	30%
Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P.	28.864.000	40%
Acciones con derecho a voto:		
Tenencia	Nº de accionistas	Porcentaje de participación
Menor al 1%	-	-
Entre 1% y 5%	-	-
Entre 5% y 10%	-	-
Mayor a 10%	3	100%
Total	3	100%
Acciones sin derecho a voto: no aplica		
Tenencia	Nº de accionistas	Porcentaje de participación
Menor al 1%	0	0
Entre 1% y 5%	0	0
Entre 5% y 10%	0	0
Mayor a 10%	0	0
Total	0	0
Acciones sin derecho a voto: no aplica		
Tenencia	Nº de accionistas	Porcentaje de participación
Menor al 1%	0	0
Entre 1% y 5%	0	0
Entre 5% y 10%	0	0
Mayor a 10%	0	0
Total	0	0

Fuente: Red de Energía del Perú.

Junta General de Accionistas

De conformidad con la Ley General de Sociedades, la Junta General de Accionistas se convoca por lo menos una vez al año –en junta denominada “obligatoria anual”– o, cuando el interés de la sociedad lo exija, dentro de los tres primeros meses de cada año. En el año 2006 la Junta General se reunió en dos oportunidades, con la presencia del 100% de los accionistas.

La Junta General de Accionistas es el órgano superior de dirección de la Sociedad, se encuentra integrada por todas las personas naturales o jurídicas que sean titulares de las acciones suscritas, reunidos en asamblea ordinaria o extraordinaria.

Como órgano supremo de la Sociedad, compete a la Junta General de Accionistas³⁶:

1. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros del ejercicio anterior.
2. Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere.
3. Elegir cuando corresponda a los miembros del Directorio y fijar su retribución.
4. Designar o delegar en el Directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda.
5. Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria.

Compete, asimismo, a la Junta General:

1. Remover a los miembros del Directorio y designar a sus reemplazantes.
2. Modificar el Estatuto.
3. Aumentar o reducir el capital social.
4. Emitir obligaciones.
5. Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la sociedad.
6. Disponer investigaciones y auditorías especiales.
7. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la Sociedad, así como resolver sobre su liquidación.
8. Resolver en los casos en que la Ley o el Estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

³⁶ Según la Ley General de Sociedades.

Podrán asistir a la Junta General, y ejercer sus derechos, los titulares de acciones con derecho a voto que figuren inscritas a su nombre en la matrícula de acciones. En caso de no poder asistir personalmente, todo accionista que tenga derecho a asistir a la Junta General podrá hacerse representar por cualquier persona, sea o no accionista, director o gerente, para lo cual se requerirá un poder por escrito para cada junta³⁷, excepto cuando exista poder otorgado por escritura pública.

Toda convocatoria se hará mediante aviso publicado en el Diario Oficial *El Peruano* y en uno de los diarios de mayor circulación de Lima y Callao, y mediante comunicación escrita dirigida a cada uno de los accionistas, a la dirección registrada en los libros de la Sociedad.

El Directorio de REP tiene como principal función la dirección estratégica de la empresa y la supervisión de la gestión. La conformación del mismo se ajusta al tamaño de la empresa, al número de accionistas y garantiza la pluralidad de opiniones para una adecuada toma de decisiones. El Directorio se reúne por lo menos una vez al mes, o cuando la sociedad lo requiera por temas de importancia, lo que garantiza una supervisión continua. En el ejercicio 2006, el Directorio tuvo quince sesiones, y asistieron en su mayoría la totalidad de sus miembros.

3.3.2 Trato equitativo a los accionistas

Podrán ser accionistas e inversionistas de REP todas las personas naturales o jurídicas de cualquier orden. La Sociedad dará el mismo trato en cuanto a petición, reclamación e información a sus inversionistas y accionistas, independiente del valor de su inversión o el número de acciones que representen, en concordancia con el principio de tratamiento equitativo de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

Todos los accionistas tienen derecho a participar y votar en las juntas generales de accionistas, en todos los temas que se traten en ella, y los privilegios solo serán los económicos, en las condiciones que hayan sido fijadas por la Junta General de Accionistas.

La Sociedad posee una matrícula de acciones en la cual se anotan los nombres de los accionistas; la cantidad de acciones que poseen; el título o títulos con sus respectivos números; las enajenaciones y traspasos; prendas; usufructos; embargos; y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción. Los datos consignados en el “libro de accionistas” serán consultables con finalidades únicas de información y no podrán ser utilizados para fines diferentes o externos a la información directa de los accionistas e inversionistas.

³⁷ Los poderes deben ser registrados ante la sociedad con una anticipación no menor de veinticuatro (24) horas a la hora fijada para la celebración de la junta general.

La Junta General de Accionistas tiene como criterios principales para la implementación de su política de dividendos:

- Cubrir sus obligaciones tributarias, como la detracción de la reserva legal correspondiente así como las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, y, en el caso de tener pérdidas acumuladas, cubrirlas previamente.
- Después de haber cubierto las obligaciones tributarias, se destina un porcentaje determinado a las prácticas de responsabilidad social de la empresa y el remanente se puede destinar a la reinversión en la empresa o al reparto de dividendos entre los accionistas. Esta decisión es tomada por la Junta General de Accionistas al final de cada año.
- La aplicación de esta política está sujeta al cumplimiento de los compromisos que en este sentido se fijan en los contratos con los bancos acreedores y los tenedores de bonos REP.

Los accionistas e inversionistas podrán solicitar al Directorio y al Gerente General el cumplimiento efectivo del Código de Buen Gobierno Corporativo, para lo cual presentarán su petición por escrito debidamente sustentada. El Directorio podrá nombrar un Comité de Control para el conocimiento de estos asuntos. El contralor de REP deberá hacer seguimiento al cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo e informar lo pertinente al Comité de Auditoría.

A diciembre del 2006 estaba en elaboración un mecanismo por el cual los accionistas pudiesen presentar sus sugerencias. Ellos, por medio de este procedimiento, serán capaces de canalizar formalmente sus sugerencias en el momento que consideren oportuno por intermedio del secretario del Directorio.

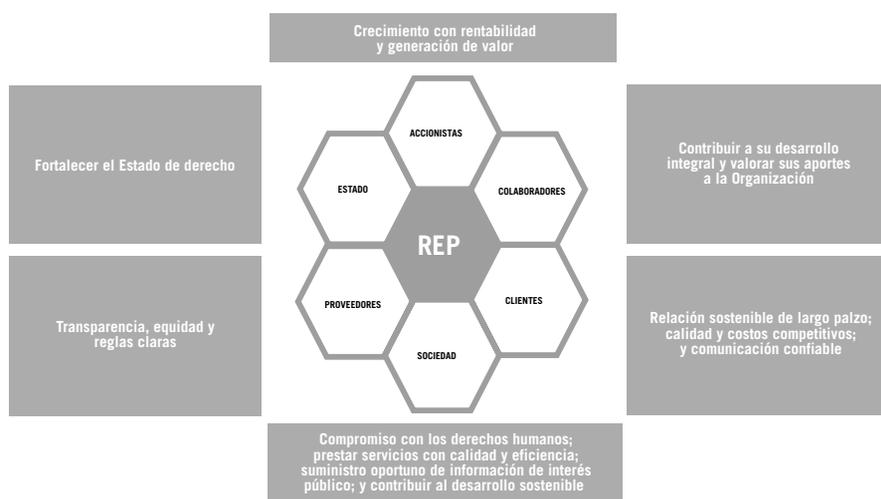
REP reconoce la importancia de sus accionistas e inversionistas y en tal sentido, con responsabilidad social, no solo busca la rentabilidad de su inversión y el incremento del valor de la empresa, sino también garantizar el ejercicio cabal de sus derechos y un recto cumplimiento de sus obligaciones.

3.3.3 Gestión de grupos de interés

Red de Energía del Perú asegura que los derechos de los grupos de interés que la conforman sean respetados, en cumplimiento de las normas legales aplicables.

Gráfico 7

GRUPOS DE INTERÉS Y SUS COMPROMISOS



Fuente: Red de Energía del Perú.

La política social del Grupo ISA y de su filial REP reconoce que las empresas son actores relevantes para el desarrollo de las sociedades, que requieren condiciones sociales e institucionales que favorezcan su viabilidad. En ese sentido, Red de Energía del Perú ha desarrollado una gestión social que se distingue por el cumplimiento de los compromisos asumidos con los grupos de interés, por contribuir con el incremento de la calidad de vida de las comunidades aledañas y por fortalecer la educación y salud infantil. La aplicación de esta gestión se observa en las distintas actividades realizadas por la compañía en beneficio de sus grupos de interés, como, por ejemplo: “Conociendo nuestras competencias” (colaboradores), “Programa para el fortalecimiento de la cadena agroexportadora” (sociedad), entre muchas otras, que serán observadas con detenimiento cuando analicemos a los distintos grupos de interés y su relación con la compañía.

Respecto a la resolución de conflictos, la empresa tiene definidos ciertos lineamientos, porque es común que sean solicitados por los organismos correspondientes como requisito para la aprobación de ciertos proyectos. Por ejemplo, en el año 2007 la empresa Red de Energía del Perú solicitó al Ministerio de Energía y Minas la autorización para realizar un estudio de impacto ambiental. Dicho ministerio, antes de aprobarla, observó lo siguiente: “Precisar la manera en que se manejarán las resolución de conflictos por el uso de suelo, resolución de quejas, política de adquisición de tierras, relaciones de cooperación y buena vecindad; quiénes realizaran las negociaciones, cómo se informará a la población, cuál será exactamente el área afectada.

Presentar una relación de los propietarios del área de servidumbre”. La empresa tomó medidas inmediatas para abordar lo solicitado y obtuvo la aprobación correspondiente³⁸.

Con el propósito de diagnosticar de manera objetiva la gestión social de REP, a finales del 2006 se llevó a cabo el Estudio de Indicadores de Responsabilidad Social Perú 2021, realizado por Perú 2021³⁹. La calificación general le otorgó un valor de 4,93 sobre 6⁴⁰. Esta calificación indica que la responsabilidad social en REP marcha por el camino adecuado y está en condiciones de llevar a cabo, en un horizonte muy próximo, una gestión orientada al mejor cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés.

3.3.3.1 Clientes⁴¹

El compromiso de REP con sus clientes es: “Identificar las prioridades y superar las expectativas”. REP busca mantener un contacto permanente y fluido con sus clientes para conocer sus necesidades, expectativas y grado de satisfacción, para lo cual realiza mediciones y análisis de los procesos relacionados con la atención al cliente y la calidad de los servicios, y logra entablar relaciones productivas con los mismos⁴².

Además, con el propósito de atender oportunamente las necesidades de sus clientes, REP tiene cuatro departamentos de transmisión de energía, ubicados dentro del área de la concesión, los cuales están encargados de garantizar la disponibilidad de las líneas de transmisión y subestaciones que están bajo su responsabilidad. La gestión del mantenimiento de la red es eficiente, oportuna y de alta calidad, lo cual, sumado a la utilización de técnicas especializadas para el mantenimiento preventivo, predictivo y especializado, permite mantener una alta confiabilidad en el servicio de transmisión de energía eléctrica y cumplir con los niveles de calidad establecidos en la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE) aprobada por el Decreto Supremo 020-97-EM, normas modificatorias y conexas⁴³.

Los clientes a los que REP prestó servicios de transmisión en el 2006 fueron:

- Termoselva
- Cahua
- Edegel

³⁸ Extraído de: <<http://74.125.77.132/search?q=cache:k9rEfcPcuJ0J:www.minem.gob.pe/archivos/dgaae/publicaciones/resumen/documentos/AUTO%2520524.pdf+conflictos+red+de+energia+del+peru&hl=es&tct=clnk&cd=9&gl=pe>>; Informe 29-2007-MEM-AAE/MU/RP; Escrito 1667088.

³⁹ Patronato al cual están adscritas las principales instituciones socialmente responsables del Perú

⁴⁰ Véase el anexo 4: Resultados de la medición frente a cada uno de los grupos de interés de REP.

⁴¹ *Memorial anual REP 2006*, “Gestión de negocios”.

⁴² Código de buen Gobierno Corporativo de REP.

⁴³ *Ibíd.*

- EEPSA
- Egenor
- Electroandes
- Electroperú
- Shougesa
- C.M. Buenaventura
- Hidrandina
- Duke Energy Egenor
- Eepsa
- Edelnor
- Egasa
- Egemsa
- EGE San Gabán
- Egesur
- Enersur
- Sociedad Minera Corona
- Eléctrica Santa Rosa
- Coelvisa

Los clientes a los que REP prestó servicios de operación, mantenimiento y servicios complementarios en el 2006 fueron:

- Consorcio Transmantaro
- Xstrata Tintaya
- Compañía Transmisora Andina
- Compañía Minera Antamina
- Conehua
- Egenor
- Electronoroeste
- Edegel
- Egasa
- EGE San Gabán
- Electro Sur Este
- Duke Energy Egenor
- Luz del Sur
- Empresa de Transmisión Guadalupe
- Eteselva
- Hidrandina
- Impsat
- ISA Perú
- Aipsa

- Redesur
- SEAL
- C.A. Arequipa
- Electrosur
- Sociedad Minera Cerro Verde

Los clientes a los cuales REP prestó servicios técnicos especializados en el 2006 fueron:

- Luz del Sur
- Siemens
- ABB
- Electrocentro

En el 2006 se desarrolló el “Plan de acción para el mejoramiento de la satisfacción del cliente externo”, que culminó con la encuesta de satisfacción de clientes y organismos, desarrollada por Datum Internacional, según la cual 80,3% de los encuestados calificaban el servicio de la empresa como “excelente” y “bueno”⁴⁴.

Cuadro 3

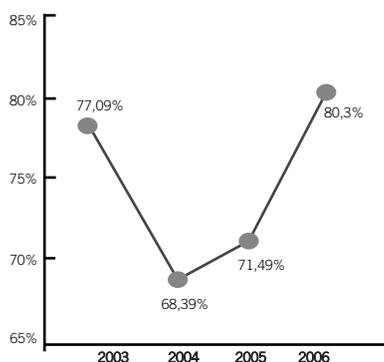
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Calificación del servicio	Índice de satisfacción
Índice general de satisfacción de clientes	80,3%
Índice de satisfacción de clientes de transmisión	82,4%
Índice de satisfacción de clientes de O&M	73,3%

Fuente: Red de Energía del Perú.

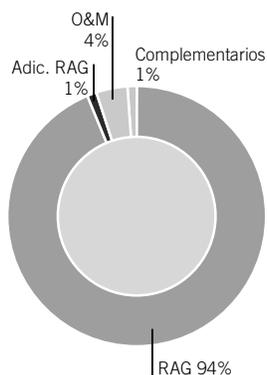
Estos resultados mostraron una mejora continua, ya que fueron los mejores de los últimos cuatro años. El gráfico 8 muestra el histórico de la encuesta a los clientes.

⁴⁴ Mediante calificación “*top two boxes*”, en la que se suman los porcentajes de las dos calificaciones más altas de una escala de calificación.

Gráfico 8**HISTÓRICO DE LA CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE REP**

Fuente: Red de Energía del Perú.

El año pasado, la facturación por los servicios que presta REP ascendió a S/. 199.679.379,13, sin considerar el impuesto general a las ventas. La remuneración anual garantizada por los servicios de transmisión significó 94% de los ingresos, mientras que los servicios de transmisión, que constituyen adicionales a la remuneración anual garantizada, representaron 1%. Los servicios de operación y mantenimiento (OyM) prestados a instalaciones de terceros fueron de 4%, mientras que los servicios complementarios sumaron 1%.

Gráfico 9**FACTURACIÓN POR SERVICIOS DE REP**

Fuente: Red de Energía del Perú.

3.3.3.2 Colaboradores

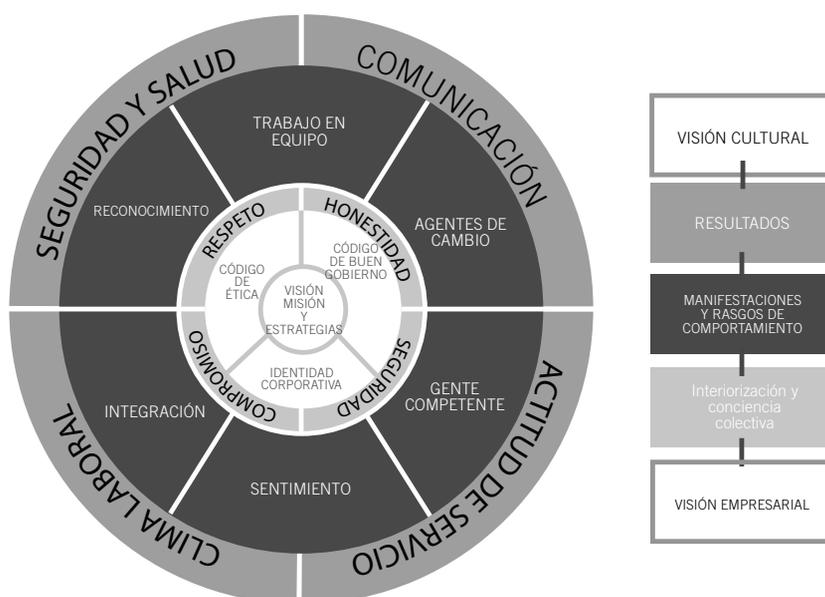
El compromiso de REP con sus colaboradores es: “Valorar y retribuir sus conocimientos e ideas y contribuir a su crecimiento”. El Grupo ISA se compromete a crear un ambiente laboral de mutua confianza, con base en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas; y a lograr el desarrollo integral de las personas y del grupo en los aspectos humano, laboral y social⁴⁵. Sus criterios son:

- **Conocimiento.** Para identificar y desarrollar competencias que lleven al reconocimiento del grupo y sus empresas en sus respectivos mercados. Así, se brindan las condiciones para la creación y transferencia de experiencia y conocimiento, y se valoran también las iniciativas de autoformación y mejora.
- **Liderazgo.** Establece programas de formación y fortalecimiento para promover y facilitar el liderazgo responsable, y hace públicos reconocimientos a los líderes cuya gestión aporta significativamente a alcanzar los logros de la organización.
- **Participación.** Promueve y valora la participación de los colaboradores en los procesos del día a día, desarrollando un liderazgo participativo y reconociendo las ideas que inciden positivamente en la creación de valor.
- **Reconocimiento.** Además de mostrarse en el día a día, tiene actividades específicas como premiaciones de proyectos y a grupos de trabajo destacados por su labor y resultados.

⁴⁵ Política de Gestión Humana del Grupo ISA.

Gráfico 10

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE REP



Fuente: Red de Energía del Perú

REP cuenta con un equipo humano de 318 colaboradores. De estos puestos, 283 son ocupados por varones y 35, por mujeres. La empresa reporta un bajo porcentaje de personal femenino, dado que esta es una característica de la oferta laboral para la industria eléctrica peruana debido a que la sociedad peruana se caracteriza por una mentalidad machista que aún se mantiene con respecto a la clasificación de empleos según sexo. Aunque cabe mencionar que algunas jefaturas y gerencias son ocupadas por mujeres desde el inicio de las operaciones. De los trabajadores de REP, más de 50% (173 colaboradores) están sindicalizados. La empresa y el sindicato de trabajadores se reúnen a entablar negociaciones cada dos años. Estas negociaciones comprenden aspectos como reclamos acumulados en dicho período, así como la revisión en conjunto del cumplimiento de los acuerdos pactados en años anteriores. Las buenas relaciones con el sindicato forman una parte importante y decisiva del buen clima organizacional de la empresa⁴⁶.

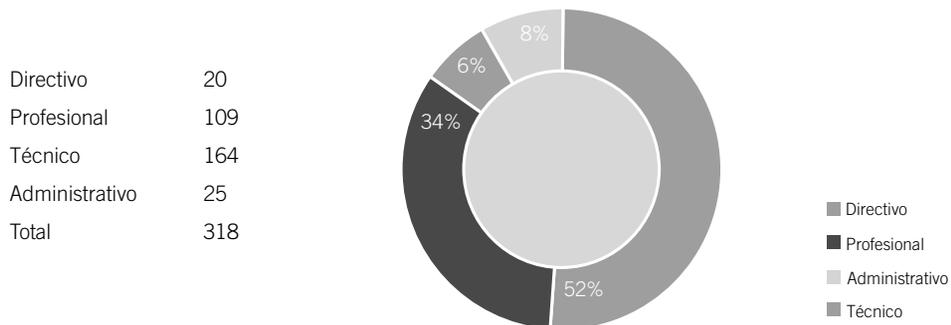
⁴⁶ Véase también el anexo 5: Fines y objetivos del Sindicato de Trabajadores de Red de Energía del Perú.

Cuadro 4**DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS**

Categorías ocupacionales	Sindicalizados
Directivos y coordinadores	2
Profesionales y técnicos de soporte	13
Profesionales y técnicos del negocio	158
Total	173

Fuente: Red de Energía del Perú.

Los colaboradores están distribuidos como se muestra en el cuadro 8.

Gráfico 11**PERSONAL POR CATEGORÍA OCUPACIONAL**

Fuente: Red de Energía del Perú.

Con respecto al clima organizacional, el Área de Gestión del Talento Humano realizó una encuesta de clima organizacional al personal y obtuvo una calificación de 4,15 puntos (83,08%)⁴⁷. Entre los resultados cualitativos de la encuesta, REP pudo observar lo siguiente:

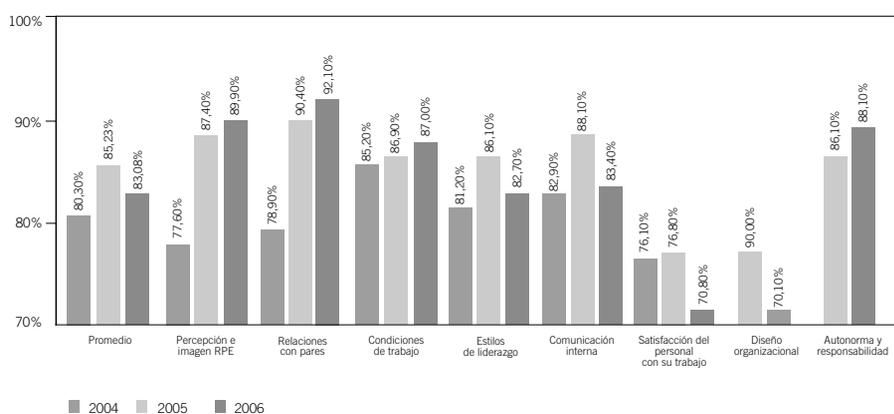
- Existe un sentimiento de orgullo cada vez mayor hacia la empresa.
- La experiencia y el conocimiento adquiridos siguen siendo los principales factores para adjudicar a REP una imagen positiva y con alto sentido de identificación.

⁴⁷ Pese al descenso en 2,15% con respecto al año anterior, algunas áreas muestran notable mejora, entre ellas: liderazgo, comunicación interna y satisfacción del personal con su trabajo.

- Hay una mejora en la percepción de los aspectos remunerativos; no obstante, se hace necesario, entre otras medidas, lograr mayor difusión del esquema de compensaciones y beneficios.
- El personal de REP considera que la empresa es un medio ideal para trabajar.
- El factor reconocimiento (salario emocional) requiere ser reforzado, para lo cual se debe potenciar la competencia asociada al liderazgo.
- La comunicación interna es la variable que más ha evolucionado, si bien aún debe mejorar la comunicación bidireccional.
- Las personas sienten que la organización avanza gracias al modelo de gestión y a la filosofía de actuar bajo un método normado que cuenta con una alta exigencia de cumplimiento de los procedimientos. Existe expectativa por el proceso de optimización de los procesos y análisis de las capacidades estructurales.

Gráfico 12

RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Red de Energía del Perú.

El Área de Gestión del Talento Humano, a partir del análisis de procesos, desarrolló el Programa de Formación Integral “Conociendo nuestras competencias”, que tuvo por objetivo disminuir las brechas existentes en las competencias técnicas, organizacionales y humanas, mediante

actividades y eventos de capacitación. En el año 2006 se brindó un promedio de 65,6 horas por trabajador como parte del plan de formación integral⁴⁸.

Con respecto al Sindicato Único de Trabajadores de REP (Sutrep)⁴⁹, este tiene reuniones con los representantes de la empresa acerca de temas de interés común. Su fin es representar asumiendo los problemas y conflictos laborales, dentro del ámbito de trabajo, ante la empresa y ante las autoridades laborales, judiciales, administrativas y políticas, así como ante las organizaciones superiores, tanto nacionales como extranjeras (federaciones, CGTP, OIT, etcétera). También representa a los trabajadores en las celebraciones de la negociación colectiva y agendas laborales, en las que exige el cumplimiento, mediante el derecho, de acuerdo con los procedimientos y dispositivos legales, así como las leyes laborales vigentes. El último convenio colectivo entre el sindicato y la empresa, celebrado en el 2005, tiene vigencia hasta octubre del año 2008.

Sobre la seguridad del trabajo, el índice de accidentabilidad en el 2006 fue de 1,96. Dicho indicador incluye los accidentes ocurridos al personal de REP, contratistas y terceros⁵⁰. De los accidentes ocurridos el año pasado, 82% corresponden al personal de las empresas contratistas, de los cuales 64% se debieron a acciones en condiciones inseguras, razón por la cual REP ha establecido exigencias de seguridad y salud en el trabajo en la gestión de los contratistas que brindan servicios de mantenimiento en subestaciones y líneas de transmisión, de manera que se mantenga una gestión concordante con la normatividad vigente en el país, los estándares de REP y los del Grupo ISA. Asimismo, REP, para mantener estas exigencias y estándares de seguridad, permanentemente realiza auditorías en las que se generan análisis de los hechos ocurridos y plazos de corrección. Además, estos accidentes son reportados a Osinerg para que de esta manera se cumpla con la normatividad y los estándares vigentes.

REP considera de vital importancia continuar desarrollando programas de educación y entrenamiento para sus colaboradores, así como para el personal de las empresas contratistas. En el año 2005 se inició un proyecto de mejora con el propósito de disminuir los accidentes y las situaciones de riesgo en el trabajo. Las actividades realizadas dentro del marco de este proyecto durante el año 2006 fueron:

- **Formación de facilitadores de servidumbres, ambiental y seguridad.** Se consolidó la formación de facilitadores SAS, los cuales brindan el apoyo necesario para la implementación eficaz del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

⁴⁸ *Memoria anual REP 2006.*

⁴⁹ Véase el anexo 6: Directiva 2007 –representantes del Sutrep.

⁵⁰ El índice de accidentabilidad tiene como base un factor de 240.000 horas/hombre de trabajo, y es utilizado en común por las empresas del Grupo ISA con la finalidad de comparar el desempeño en seguridad de las mismas de acuerdo con un mismo criterio.

- **Adecuación al Decreto Supremo 009-2005-TR.** Una de las actividades de adecuación a este decreto fue la elección de un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, junto con nueve subcomités en cada una de las sedes y subsedes de los departamentos de transmisión.
- **Organización de brigadas para casos de emergencias.** Se han conformado brigadas para actuar en casos de emergencia tales como evacuación, prevención y control de incendios y primeros auxilios.
- **Sensibilización de seguridad y salud en el trabajo.** Este programa es uno de los pilares de la visión cultural de la organización. Se organizaron once talleres en el ámbito nacional. Uno de ellos fue el taller “Siempre alerta”, en el que se reforzó la idea de que la seguridad depende de uno y de todos.
- **Inspecciones de seguridad en las subestaciones.** Son parte fundamental de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y se llevan a cabo en todas las subestaciones, propias y de sus clientes.

Con respecto al bienestar social, REP continuó contribuyendo con el desarrollo integral de los colaboradores mediante el desarrollo de programas sociales, recreativos y culturales. Se ha fortalecido la relación colaborador – familia – empresa por medio de diversas actividades:

- **Vacaciones útiles.** REP contribuyó con el desarrollo integral de los hijos de sus colaboradores, en el descubrimiento de sus potencialidades y en busca de la identificación del colaborador y su familia con la empresa. Este programa estuvo dirigido a niños entre dos y once años, tuvo una duración de dos meses (enero y febrero) y benefició a 183 hijos de trabajadores de REP.
- **Programa de asistencia médico-familiar.** Se brindaron servicios de atención para la salud por intermedio de una entidad prestadora de salud, lo que contribuyó al bienestar físico y mental del colaborador. Esta actividad estuvo dirigida a todo el personal afiliado al programa de salud, incluyendo a sus derechohabientes afiliados⁵¹.
- **Campañas de salud preventivas y examen médico ocupacional.** Este programa tuvo como objetivo fomentar una cultura preventiva. Las campañas de salud se realizaron en coordinación con las clínicas que brindan servicios a REP. Dichas actividades estuvieron dirigidas a los empleados, jóvenes profesionales, practicantes y el personal tercerizado.
- **Navidad REP⁵².** REP organizó fiestas dirigidas a los hijos de los colaboradores con el objetivo

⁵¹ Informe REP sobre responsabilidad empresarial, año 2005.

⁵² Véase el anexo 7: Navidad REP.

de incentivar los lazos de unión, confraternidad y camaradería entre los colaboradores y sus familias.

- **Premio “Excelencia Educativa”.** REP organiza este evento en reconocimiento al esfuerzo académico de los hijos de sus colaboradores. Son invitados los estudiantes de secundaria que hayan obtenido el primer, segundo o tercer lugar en el pasado año escolar, y se les hace entrega de útiles escolares y otros regalos como reproductores de MP3 y calculadoras científicas.
- **Préstamos administrativos.** REP otorga préstamos administrativos a sus colaboradores. Además, otorga préstamos extraordinarios en casos de urgencia del colaborador.

La comunicación interna de la organización se ha visto fortalecida por las acciones del Área de Comunicación e Imagen, que ha desarrollado una plataforma multimedios. Los productos creados y usados son los periódicos *REPortando* electrónico⁵³ y *REPortando* físico⁵⁴, REPmail.com⁵⁵, el informativo digital vía intranet, los paneles informativos en las sedes y subsedes, el correo electrónico <comunicacioneimagen@rep.com.pe>, el Proyecto “24 horas”, la “Energía de la gente” (videos sobre actividades internas), y la difusión de noticias internas: notas de prensa, avisos y apariciones de REP en prensa, radio, televisión e Internet.

Adicionalmente, se implementaron y desarrollaron los servicios de Notirep (servicio diario de noticias) y la producción de medios de soporte (memoria, calendarios, tarjetas navideñas) y servicio de préstamo de libros. Asimismo, REP, con el objetivo de mejorar y aumentar los canales de comunicación con los colaboradores, informalmente busca fomentar una política de puertas abiertas. Por otro lado, formalmente existen proyectos de mejora y sistemas de calidad: una vez al año cada área tiene la obligación de presentar un proyecto de mejora y el mejor de ellos es premiado. De esta manera se fomenta la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y operatividad de la empresa. Además, existen comités de gerencia que cumplen el objetivo de distribuir la información por medio de todos los colaboradores.

En el año 2003 se realizó la fusión de las empresas estatales Etecen y Etesur. Esto generó un cierto grado de incertidumbre entre los colaboradores y trajo como consecuencia cambios en la cultura organizacional. Como era de esperarse, una de las mayores preocupaciones de los colaboradores era la posibilidad de ser despedidos por medidas de reducción de personal. En el caso de REP esto fue diferente. Se ofreció a los colaboradores la opción de acceder a un plan de retiro voluntario. La decisión era sencilla: continuaban con sus labores y salarios preestablecidos o accedían al retiro voluntario, que en muchos casos les iba a brindar mayores beneficios. Se

⁵³ Véase el anexo 8: *REPortando*, boletín electrónico.

⁵⁴ Véase el anexo 9: *REPortando*, boletín físico.

⁵⁵ Sobre temas como código de ética, política de RSE, política ambiental, política de control, entre otros, véase el anexo 11: REPmail.com.

acogieron a este plan 152 trabajadores.

3.3.3.3 Proveedores

El compromiso de REP con sus proveedores es: “Transparencia, equidad y reglas claras”. Los proveedores de REP son organizaciones que le suministran bienes y servicios. REP los llama “socios en el día a día”. Estos se subdividen en: estratégicos y corporativos. Un proveedor estratégico es el que está estrechamente ligado al mantenimiento de líneas de transmisión y subestaciones, en tanto que un proveedor corporativo es el que suministra servicios complementarios al negocio. De esta manera, REP cuenta con más de 1.000 proveedores, entre los cuales destacan las empresas Siemens⁵⁶ y ABB⁵⁷.

Para lograr una mayor eficiencia y transparencia en las contrataciones, REP cuenta con un reglamento de contrataciones aprobado por el Directorio⁵⁸, un Comité de Contrataciones nombrado por la Gerencia General y un procedimiento de adquisiciones enmarcado en la norma ISO 9001:2000, concerniente a la gestión de calidad.

El área de logística en los contratos de locación precisa especificaciones que orientan la contratación de personal local y el aseguramiento de que los trabajadores subcontratados reciban su salario y beneficios de manera oportuna y correcta. En el 2006 REP inició la promoción de la responsabilidad social entre los proveedores mediante un acercamiento a las seis empresas más importantes que involucran personal en los servicios que brindan a la organización.

Además, semestralmente REP realiza reuniones con sus principales proveedores con el propósito de compartir con ellos la política, el plan y los programas sociales. Adicionalmente, se explican los principios del Pacto Global de la ONU.

Equidad y reglas claras

REP encargó a Datum Internacional la realización de la encuesta anual de satisfacción y lealtad de proveedores, la cual brinda una idea clara de cómo perciben sus proveedores su relación con la empresa. El desarrollo de esta práctica en particular merece un reconocimiento explícito, pues a pesar de ser una muy buena práctica, es muy poco observada entre la gran mayoría de compañías. A continuación se muestran algunos resultados de dicha encuesta:

- En el indicador “Ambiente para hacer negocios”, que hace referencia a la facilidad y disposición para concretar operaciones comerciales en condiciones de equidad, 72,80%

⁵⁶ Empresa proveedora de productos y servicios en generación, transmisión y distribución de energía, automatización y control, entre otros.

⁵⁷ Empresa proveedora de productos y servicios en tecnologías electrotécnicas y de automatización, tales como: interruptores para generadores, condensadores, semiconductores, transformadores de medida, entre otros.

⁵⁸ Publicado en la página web de la organización: <<http://www.rep.com.pe>>.

de los proveedores encuestados consideran que el ambiente para hacer negocios en REP es “excelente” o “muy bueno”.

- El 77,30% de los proveedores calificó la relación con REP como “excelente” o “muy buena”.

Los resultados de satisfacción de proveedores pasaron de 60% a 80% entre el 2005 y el 2006, y su número de beneficiarios de programas de inversión social se elevó a 67.200 personas.

3.3.3.4 Comunidad

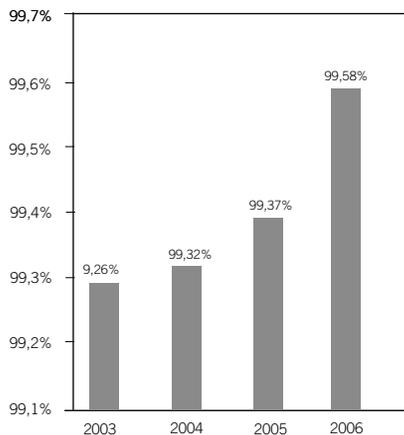
El compromiso de REP con la comunidad es: “Respetar los derechos humanos, prestar servicios con calidad y eficiencia, suministrar oportunamente información de interés público y contribuir al desarrollo sostenible”⁵⁹. Dichos lineamientos han permitido evitar cualquier tipo de conflicto social en el transcurso de las operaciones de la empresa en el Perú.

La energía eléctrica que REP transmite es un elemento indispensable para el bienestar de los pueblos de nuestro país. Por ello, un servicio de calidad y con el menor número de interrupciones se convierte en el primer deber de REP con la comunidad. Con respecto a este punto, tanto el número de fallas como el tiempo de suspensión del servicio requerido para la reparación han disminuido, lo que demuestra una mejora en calidad y eficiencia del servicio de REP.

⁵⁹ Como se puede apreciar en el Plan Social REP: construcción de una escuela para niños menores de cinco años; dictado de charlas en temas de seguridad, medio ambiente y servidumbre eléctrica; remodelación de colegio y construcción de baños en la comunidad de Horacio Zevallos, distrito de Socabaya, Arequipa. *Informe REP de responsabilidad empresarial*, 2005.

Gráfico 13

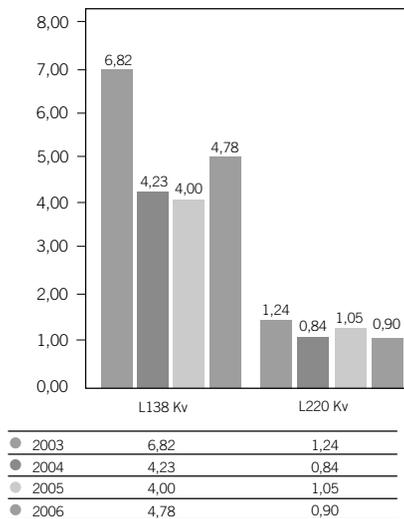
DISPONIBILIDAD DE LA RED



Fuente: Red de Energía del Perú.

Gráfico 14

NÚMERO DE FALLAS POR CADA 100 KM/AÑO



Fuente: Red de Energía del Perú.

Con la finalidad de cumplir sus compromisos adquiridos con la sociedad, REP formuló e implementó el Plan Social REP, para así atender a las comunidades vecinas a la infraestructura de la empresa, con las que comparte un espacio geográfico. En plan estuvo integrado por tres programas:

- Programa de Desarrollo Comunitario
- Programa de Convivencia o Relaciones Comunitarias
- Programa de Atención a los Compromisos con los Grupos de Interés

Programa de Desarrollo Comunitario

Este programa tiene como objetivo elevar la calidad de vida de las comunidades con escasos recursos económicos, y fomentar así el desarrollo local y, a largo plazo, el desarrollo nacional. Para la ejecución de este programa se tuvo en cuenta las siguientes pautas:

- El aporte de recursos debe ser compartido entre REP y las entidades copromotoras como organizaciones no gubernamentales, fundaciones, gobiernos regionales y locales, y organizaciones comunales, que sean capaces y estén dispuestas a contribuir con la implementación de los proyectos.
- De preferencia, los nuevos proyectos de desarrollo comunitario deben ser complementarios con otros proyectos y programas en curso, para crear sinergias y evitar la redundancia.
- Se debe dar prioridad a proyectos replicables en comunidades similares pertenecientes al área de influencia de REP.

Varios proyectos han sido implementados en estos últimos años en distintos puntos del Perú. Estos fueron financiados por REP y sus copromotores.

Proyectos realizados en el año 2006:

- i. **Granja para crianza de conejos de Castilla.** Junto con la Asociación “Caminando Juntos” se instaló una granja de conejos, la cual se ha convertido en un elemento importante para el bienestar de los 500 niños de la Comunidad de Niños Sagrada Familia, en Ventanilla; además de brindar ingresos por las ventas, los cuales permiten la sostenibilidad del proyecto y solventan los gastos de la comunidad, la granja permite capacitar en un oficio a los niños mayores y brindar terapias emocionales para los más pequeños.

- ii. Programa para el fortalecimiento de la cadena agroexportadora de alcachofa.** La copromoción se hizo con Incagro y Technoserve. Se identificó a 100 agricultores de escasos recursos de las comunidades de Huachac, Orcotuna, Pilcomayo y Ahuac, en la Provincia de Huancayo. Ellos recibieron capacitaciones en gestión técnico-productiva y empresarial. Además, se les asesoró durante la etapa productiva y se les brindó los contactos para vender a los agroindustriales. La venta de sus alcachofas empezó en enero del 2007 y se espera aumentar los ingresos por ventas de los productores en US\$ 26.400 durante su primer año de implementación.
- iii. Tejiendo Oportunidades de Desarrollo para mujeres en Horacio Zevallos (Arequipa).** Junto con la Asociación Cristiana de Jóvenes y la Embajada alemana se implementó un taller de tejidos de alpaca que benefició a 32 mujeres del asentamiento humano “Horacio Zevallos”, en la zona urbano-marginal de Arequipa. El proyecto generó un efecto positivo en los ingresos y la autoestima de las tejedoras. Las ventas del taller entre septiembre y octubre del 2006 fueron de S/. 4.610, y se han proyectado ventas promedio de S/. 2.000 por mes.
- iv. Módulos de producción de hortalizas y abonos orgánicos a escala familiar en Lambayeque.** Por medio de la transferencia de tecnologías de agricultura ecológica y orgánica, el proyecto busca mejorar el nivel de vida de 120 campesinos de las comunidades de Pisci y Monsefú, en Chiclayo. El proyecto es promovido por el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria y REP.
- v. Agricultura urbana en la servidumbre⁶⁰ eléctrica.** Este programa tiene el objetivo de contribuir con el desarrollo local y, adicionalmente, encontrar una utilidad a las servidumbres, y generar renta a las poblaciones aledañas. Actualmente cuenta con tres biohuertos⁶¹ que generan ingresos a más de 30 familias de la parte sur de Lima, en terrenos desérticos que se ubican bajo las líneas de alta tensión⁶². Los biohuertos son multipropósito, ya que generan renta a la población, integran al mercado productivo a mujeres que no contaban con oficio y también protegen las servidumbres de la posibilidad de que sean invadidas. Para este año han planificado tres nuevos huertos, uno de los cuales será un gran centro de capacitación en agricultura urbana (“Huerto Paracas”), el cual contará con el apoyo económico de la Fundación RUAF (Resource Centres on Urban Agriculture & Food Security) de Holanda.

⁶⁰ La servidumbre se presenta como un derecho real que recae sobre una cosa ajena, y que consiste en la posibilidad de utilizar dicha cosa y de servirse de ella de una manera más o menos plena.

⁶¹ “Machu Picchu”, “Indoamérica” y “Julián Cadavid”.

⁶² Las familias, además de cosechar hortalizas, legumbres y otros vegetales para el autoconsumo, tienen la posibilidad de vender el excedente en ferias periódicas que se organizan en la municipalidad.

Proyectos realizados en el año 2007⁶³:

- vi. Agricultura urbana en San Juan de Miraflores.** Se inicio la implementación del primer huerto bajo las líneas de alta tensión en el distrito. Este trabajo estuvo acompañado por capacitaciones en agricultura urbana para los pobladores vecinos de la servidumbre, con lo que se logró un impacto mayor. El trabajo se realizó en conjunto con las familias beneficiadas y la municipalidad del distrito.
- vii. Granja de crianza de cuyes.** Con el apoyo del Arzobispado de Huánuco, se implementó una segunda granja de crianza de cuyes en el distrito de Acomayo, por el que atraviesan líneas de alta tensión. La entidad operadora del proyecto fue la Parroquia San Pedro de Acomayo, que junto con cuarenta familias de los comités de madres pusieron en funcionamiento esta granja para su beneficio.
- viii. Cultivo de hortalizas en Yéncala, Lambayeque.** Gracias a una buena experiencia en el proyecto del año anterior, se decidió hacer una réplica del proyecto de cultivo de hortalizas de Picsi, Lambayeque. Junto con la Estación Experimental Vista Florida del INIA, se iniciaron coordinaciones para el establecimiento de un módulo de cultivo de hortalizas en la comunidad de Yéncala Boggiano.
- ix. Granja de cuyes reproductores en Ccasacancha, Cusco.** En la comunidad de Ccasacancha, provincia de Anta, se identificó una zona en la que es posible la crianza de cuyes reproductores, de manera que se puede abastecer a criadores locales. Quince familias han sido identificadas para participar en el proyecto.
- x. Huertos “Paracas” y “Melchorita” en Villa María del Triunfo.** Se decidió, debido a la acogida de los huertos en proyectos anteriores en el mismo distrito, agregar dos huertos más en el distrito

Estos proyectos han sido de impacto positivo para comunidades en diversos puntos del país, las cuales recibieron ayuda de la empresa durante los años 2006 y 2007. Para la empresa significó una inversión de US\$ 51.433 y una cobertura de 266 familias, 500 niños y 60 personas beneficiados. Dentro de los resultados obtenidos en los diferentes proyectos en términos reales, se encuentran⁶⁴:

- a) La granja de crianza de conejos, con ingresos por S/. 3.700.

⁶³ Los proyectos explicados del año 2007 han sido extraídos del *Reporte de sostenibilidad 2007* de REP.

⁶⁴ Los resultados cuantificables de los proyectos han sido extraídos del anexo 10: Proyectos de desarrollo comunitario de Red de Energía del Perú.

- b) La cadena agroexportadora de alcachofa, cuyas cifras de exportaciones no se encuentran registradas.
- c) El taller de tejedoras, con S/. 60 mensuales por familia.
- d) Los módulos de producción de hortalizas, con S/. 22,90 mensuales por familia.
- e) Los huertos generan aproximadamente S/. 45 mensuales por familia.
- f) El proyecto de agricultura urbana en San Juan de Miraflores genera un ingreso aproximado de S/. 40 mensuales por familia.
- g) Los huertos “Paracas” y “Melchorita” generan mensualmente S/. 40 por familia beneficiada.
- h) La granja de cuyes en Huánuco genera ingresos proyectados para el primer año de S/. 1.350.
- i) La granja de crianza de cuyes reproductores en Casacancha no presenta cifras reales disponibles a la fecha.

Programa de Convivencia o Relaciones Comunitarias

El objetivo de este programa es fortalecer las relaciones y vínculos con las comunidades con las que la empresa comparte un espacio geográfico. Por medio de diversas visitas se fortalecieron las relaciones con 323 comunidades ubicadas en el área de influencia de REP. Se les llevó información preventiva con respecto a la seguridad de terceros; además, información sobre purificación de agua⁶⁵, prevención de enfermedades estomacales y alimentación balanceada.

- i. El método Sodis: Solar Water Disinfection.** Desinfección del agua mediante una tecnología sencilla que hace uso de la radiación solar para inactivar y destruir los microorganismos patógenos presentes en ella. El tratamiento consiste en llenar botellas plásticas con agua y exponerlas a pleno sol durante aproximadamente cinco horas. Esta es una tecnología ambientalmente sana, pues reduce la demanda de leña y carbón, y por ende la deforestación. Además, emplea botellas plásticas usadas, lo que la convierte en una forma de reciclaje.

⁶⁵ En 28,8% de las comunidades aledañas a los centros de operación de REP existen enfermedades diarreicas agudas, que son generadas por una mala calidad del agua. Por este motivo, las charlas sobre métodos de purificación del agua son importantes.

ii. Trípticos y calendarios preventivos. Con la copromoción de la ONG ADRA se realizaron otros trabajos preventivos con respecto a la seguridad de terceros, como la distribución de trípticos y calendarios con mensajes didácticos y adaptados a las diferentes realidades del país.

iii. Cuadernos REP. Con respecto al apoyo a la educación, REP distribuyó a escala nacional 10.000 cuadernos del tipo “costa” y 10.000 del tipo “sierra”, los cuales fueron preparados específicamente para la población de cada región (sus ilustraciones tenían en cuenta temas culturales, la idiosincrasia y el idioma). En el cuaderno costeño participó el arqueólogo Walter Alva, descubridor de las Tumbas Reales del Señor de Sipán, y se difundió un mensaje a los niños peruanos sobre este importante hallazgo. En el cuaderno serrano aparece Machu Picchu, y es el historiador cusqueño Víctor Angles quien describe las características del lugar.

iv. Las fiestas navideñas “El niño vecino”⁶⁶. Los colaboradores de REP tienen la costumbre de ahorrar en el transcurso del año para poder realizar la fiesta al “niño vecino”, iniciativa que es complementada con un aporte económico de la empresa. Este año se organizaron a lo largo de la línea de alta tensión 33 fiestas navideñas en las que se distribuyeron alimentos y juguetes a aproximadamente 6.000 niños.

v. Otras actividades:

- **Reasentamientos.** El personal de la Gerencia de Transmisión, para hacer viable el Proyecto de Ampliación N° 1: Interconexión Eléctrica San Juan - Chilca a 220 KV, debió reubicar a familias que vivían de manera insegura bajo las líneas de alta tensión. Las personas fueron empadronadas y posteriormente invitadas a ver los terrenos en los que posiblemente se les reubicaría, y luego de contar con su consentimiento, se les condujo voluntariamente a vivir en sus nuevos hogares.
- **Programa de solidaridad.** REP participa con recursos, trabajo voluntario o donaciones que permitan atender situaciones de crisis humanitarias de alta vulnerabilidad o situaciones de marginalidad social. Adicionalmente, contribuye con universidades u organizaciones de beneficencia donando material operativo que ya no se use en la organización.
- **Voluntariados.** El personal de la empresa trabajó de manera destacada, junto con los maestros y padres de familia de la escuela primaria de Pillao Matao, poblado vecino de la subestación Quencoro, en Cusco, en donde se construyeron baños techados y lavatorios. De la misma manera, el personal de la subestación Socabaya supervisó la culminación de los baños del colegio vecino ubicado en Horacio Zevallos, Arequipa.

⁶⁶ Véase el anexo 12: “Navidad del niño vecino”.

- **Concurso de cometas 2006: “Vuela cometa, pero vuela seguro”.** Con el apoyo de los colaboradores de la subselección en Quencoro (Cusco), se realizó el proyecto piloto: “Vuela cometa, pero vuela seguro” en el colegio Pillao Matao de la zona. El equipo REP presentó por primera vez al personaje “Armando Torres, el liniero”⁶⁷ y dio consejos a 80 niños de cuarto, quinto y sexto de primaria, a los que se transmitió el mensaje “Vuela cometa, pero vuela seguro”, que consistió principalmente en hacer de conocimiento de los niños lo peligroso que es jugar cerca o en las redes y torres de seguridad ubicadas junto a su comunidad. Además, los niños participaron de un taller didáctico a cargo de un profesional experto de la Escuela de Bellas Artes de Cusco. Todos los niños fueron trasladados a un lugar seguro para el vuelo de cometas y pusieron en práctica los consejos de “Armando Torres”⁶⁸. Ahí se realizó el concurso de cometas, que premiaba a las cometas más bonitas y que a la vez volaran más alto, con una bicicleta montañera y paquetes de útiles escolares.

Programa de Atención a los Compromisos con los Grupos de Interés

- i. **Reporte al Pacto Global**⁶⁹. Se respaldaron los trabajos realizados en la organización en los dos últimos años con el propósito de cumplir con los principios de medio ambiente, anticorrupción, trabajo y derechos humanos que promueve el Pacto Global.
- ii. **Elaboración y distribución del primer reporte de sostenibilidad.** Se presentaron los resultados de encuestas e indicadores que evidencian el cumplimiento de los compromisos establecidos con cada uno de los grupos de interés durante el 2006. Se distribuyeron 350 ejemplares entre colaboradores, vecinos, autoridades, clientes y proveedores.
- iii. **Medición de indicadores Perú 2021.** En el 2006 se aplicó un diagnóstico que muestra el desempeño que la empresa ha tenido respecto al cumplimiento de sus responsabilidades hacia cada grupo de interés, incluyendo el medio ambiente.
- iv. **Gestión ambiental.** REP, enmarcado en su política ambiental, y comprometido en la ejecución de una gestión ambiental adecuada, ha realizado diversas actividades orientadas a la prevención, mitigación y control, así como la compensación, de los impactos ambientales negativos y la potenciación de los impactos positivos, mediante:
 - **Monitoreos ambientales.** Se evaluó la calidad ambiental midiendo el nivel de ruido y campos electromagnéticos en todas las subestaciones de la empresa, tanto dentro como en el exterior de las mismas; estos resultados fueron comparados con la normatividad

⁶⁷ Véase el anexo 13: “Vuela cometa, pero vuela seguro”.

⁶⁸ Véase el anexo 14: Consejos de “Armando Torres, el liniero”.

⁶⁹ Iniciativa de la ONU que invita a las empresas a cumplir con medidas sobre el cuidado medioambiental, los derechos humanos, el trabajo y la anticorrupción.

nacional y con las normas internacionales de la Comisión Internacional de Protección de Radiaciones No Ionizantes (ICNIRP, por sus siglas en inglés)⁷⁰.

- **Informes de gestión ambiental.** Se han realizado varios informes tanto para las autoridades competentes como para la gestión interna o de grupo; entre los principales están: el Informe Anual de Gestión Ambiental, el Plan de Manejo de Residuos Sólidos, la declaración de residuos sólidos, el informe de reporte de residuos sólidos, la actualización de las guías de gestión ambiental de REP, los informes de auditorías, etcétera.
 - **Inspecciones ambientales.** Con el objetivo de evaluar la gestión ambiental de la empresa, se realizaron varias inspecciones a subestaciones; de esta manera se lograron determinar las brechas y las oportunidades de mejora de la gestión ambiental de la empresa. Adicionalmente, se inspeccionaron algunas actividades específicas, como, por ejemplo, las actividades de regeneración de aceite, en las cuales fueron identificados los impactos ambientales.
 - **Implementación de la Norma ISO 14001.** A finales del 2006, se evaluó la posibilidad de implementar esta norma concerniente a la gestión ambiental, por lo que se elaboró un cronograma de trabajo para su implementación a mediano plazo.
- v. **Gestión integral de riesgos.** La finalidad de implementar el sistema de gestión integral de riesgos organizacionales (GIRO) es atender, prevenir el impacto y proteger el cumplimiento de los objetivos de la organización. En ese sentido, REP avanzó en la identificación, la evaluación y el control de los riesgos organizacionales, y obtuvo como resultado la definición de diversas medidas de administración de los mismos, cuya ejecución se delegó a cada responsable funcional de los macroprocesos de la organización.

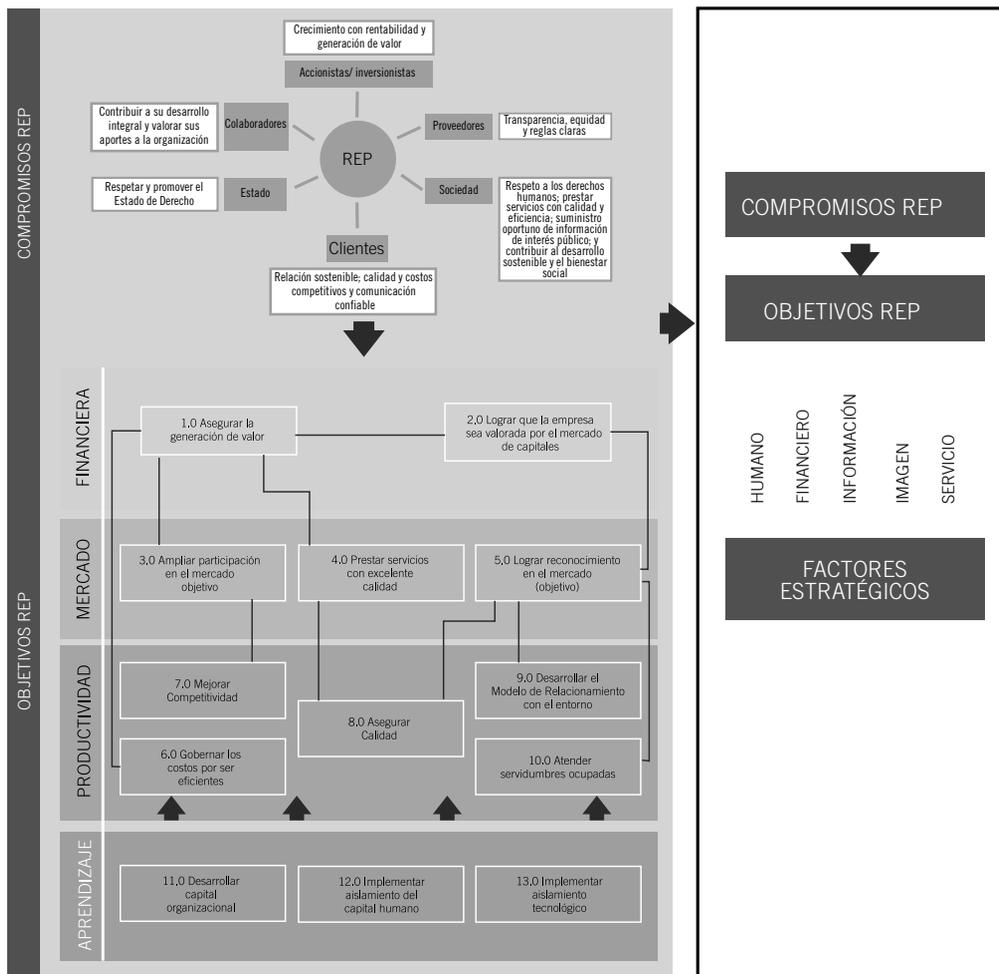
⁷⁰ Organización no gubernamental oficialmente reconocida por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Gráfico 15

DEFINICIÓN ESQUEMÁTICA DE LA GIRO

1. Definición de los grupos de impacto de nuestros riesgos y relación con nuestra estrategia empresarial

2. Definición de factores estratégicos que determinan nuestro enfoque en la gestión integral de riesgos

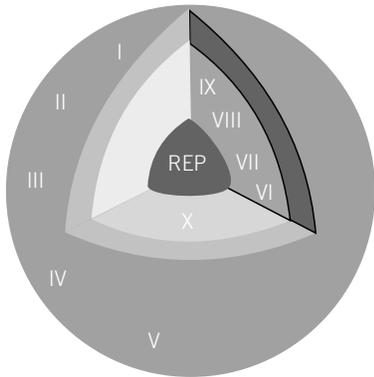


Fuente: Red de Energía del Perú.

El esquema general de la GIRO se orienta a la gestión de todos y cada uno de los riesgos identificados en el mapa de riesgos de REP:

Gráfico 16

MAPA DE RIESGOS DE REP



EXTERNO

- I. Riesgos normativos:
 1. Inestabilidad legal, normativa y regulatoria
 2. Imprecisiones o vacíos en el contrato de concesión
- II. Riesgos de mercado:
 3. Problemas estructurales del sector
- III. Riesgos económicos:
 4. Variaciones desfavorables de variables macroeconómicas
- IV. Riesgos de la naturaleza:
 5. Fenómenos de la naturaleza
- V. Riesgos sociopolíticos:
 6. Conflicto social

EXTERNO - INTERNO

- VI. Riesgos ambientales:
 7. Servidumbres no preservadas
- VII. Riesgos comerciales:
 8. Morosidad de cartera

9. Incumplimientos contractuales
- VIII. Riesgos de crecimiento:
 10. Gestión inadecuada del negocio
 11. Gestión inadecuada en nuevos negocios
- IX. Riesgos de ética:
 12. Corrupción/faltas a la ética

INTERNO:

- X. Riesgos operacionales:
 13. Inadecuado manejo de la información
 14. Fallas humanas de procedimiento
 15. Disponibilidad de sistemas, equipos y materiales
 16. Pérdida o disminución de competitividad y eficiencia
 17. Administración inadecuada del talento humano

Fuente: Red de Energía del Perú.

3.3.3.5 Estado

El compromiso de REP con el Estado es: “Fortalecer el Estado de derecho”. Para REP el Estado es el conjunto de la institucionalidad, responsable de garantizar los derechos de los ciudadanos, velar por el interés general y proteger los bienes públicos. Por ende, para el ejercicio de la actividad empresarial resulta vital que el Estado cumpla y haga cumplir la Constitución y las leyes, garantice seguridad jurídica, defina y respete reglas de juego claras y estables, y aplique la justicia de manera oportuna e imparcial.

Uno de los aspectos primordiales de la relación con el Estado tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en la medida en que la empresa aporta los recursos que permiten la operación del Estado, la redistribución de la riqueza y la inversión social para lograr mayores niveles de equidad. Con respecto a este tópico, en el 2006, así como en años anteriores, la empresa ha cumplido con las exigencias tributarias de ley que el Estado estipula⁷¹.

El Estado, por medio del Ministerio de Energía y Minas, otorgó a la empresa la responsabilidad de ejecutar el Proyecto de Ampliación N° 1: Interconexión Eléctrica San Juan – Chilca a 220 KV, que viene a ser una ampliación del contrato de concesión. El proyecto consiste en la am-

⁷¹ Los concesionarios, así como las empresas que se dediquen de forma exclusiva a dichas actividades, dispondrán de un fraccionamiento, de hasta en 36 mensualidades, de los derechos ad valorem CIF que graven la importación de bienes de capital para nuevos proyectos.

pliación de la capacidad de transmisión de las líneas entre San Juan de Miraflores y Chilca, y la construcción de una subestación eléctrica en el distrito de Chilca. Esta subestación permitirá conectar al Sistema Eléctrico Nacional la energía generada por las centrales termoeléctricas de Enersur y Globeleq, las cuales hacen uso del gas de Camisea.

Cabe resaltar que REP participa activamente en la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) con el propósito de promover leyes y cambios que favorezcan al sector en su conjunto.

3.3.3.6 Medio ambiente

En la Política Ambiental, el Grupo ISA declara su compromiso con la realización de una gestión empresarial que permita llevar a cabo sus operaciones en un marco de desarrollo sostenible.

Marco de referencia jurídica

Las empresas del Grupo ISA respetan y acatan las normas, leyes y disposiciones en materia ambiental que conforman el ordenamiento jurídico vigente en cada uno de los países donde tengan presencia; los convenios, acuerdos y tratados que resulten pertinentes; y los compromisos voluntarios que las empresas o el grupo hayan contraído.

Mecanismos de instrumentación y aplicación

Las empresas del Grupo ISA adoptan cuatro criterios para la aplicación de esta política, los cuales incluyen:



- **Integralidad:** tanto en el análisis de los impactos ambientales, como en la concepción e implementación de las medidas de gestión, se tendrá en cuenta las dimensiones física, biótica, cultural, económica y sociopolítica.
- **Prevenición:** el enfoque de la gestión tiene un énfasis preventivo, con respecto tanto a los impactos como a los riesgos y contingencias ambientales.

- **Responsabilidad:** cada empresa será responsable por el manejo sostenible de los recursos naturales y por la gestión de los impactos y riesgos ambientales que cause en el desarrollo de sus operaciones.
- **Participación ciudadana:** la gestión ambiental del Grupo ISA se enmarca en la aplicación de procesos participativos con los grupos de interés relacionados, en lo concerniente a la gestión de los impactos y riesgos ambientales derivados de sus operaciones.

Compromisos

El Grupo ISA, en el marco de su política ambiental, asume los siguientes compromisos:

- Respetar la diversidad social, étnica, cultural; y el patrimonio natural y cultural de cada nación.
- Implementar procesos de gestión técnica y ambiental orientados a la prevención, la mitigación, el control y la compensación del deterioro ambiental; y a potenciar los efectos benéficos.
- Garantizar la disponibilidad de recursos económicos, técnicos y humanos óptimos para el desarrollo de la gestión ambiental.
- Trabajar en el mejoramiento continuo de los procesos incorporando principios de calidad ambiental dentro de sus servicios.
- Desarrollar procesos eficaces de educación, comunicación, información y participación ciudadana, en los aspectos e impactos ambientales de la empresa.
- Informar periódicamente sobre la gestión ambiental, de manera transparente.

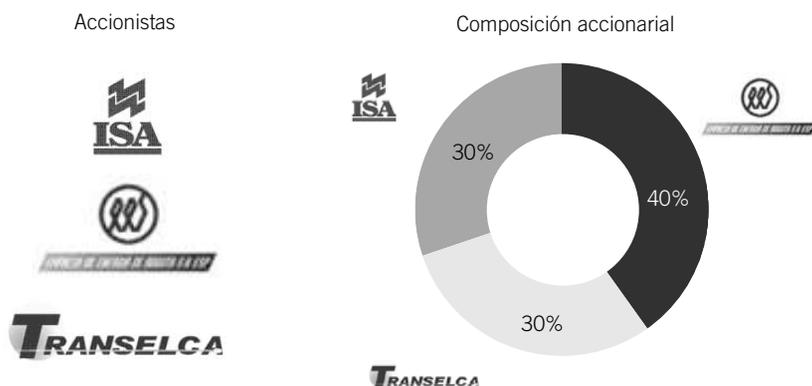
3.3.3.7 Accionistas

El Compromiso de REP con los accionistas es: “Agregar valor a la compañía”. Además, los accionistas cuentan con un trato equitativo independientemente de su naturaleza.

Los accionistas de REP son Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA), Transelca S.A. E.S.P., empresas que forman parte del Grupo ISA, y Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. (EEB).

Gráfico 17

COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE REP



Fuente: Red de Energía del Perú.

La gestión financiera de REP durante el año 2006 sobresalió por el fortalecimiento de sus operaciones, y alcanzó resultados satisfactorios. Algunos hechos relevantes relacionados con la gestión financiera son:

- REP mantiene la más alta clasificación de riesgo crediticio AAA para los bonos colocados en el mercado de capitales, clasificados por Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. (asociados a Fitch Ratings) y Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A.
- Reestructuración del saldo del crédito sindicado utilizado para el pago de la concesión, con un nuevo financiamiento con la banca local por un valor de US\$ 34.000 miles. Con esta operación se logró una mejora en las condiciones de financiamiento de REP.
- Se canceló el préstamo subordinado con los accionistas, cuyos recursos fueron utilizados en el 2002 para el pago de la concesión.

Con el propósito de reducir la volatilidad de los resultados frente a variaciones en el entorno macroeconómico, la compañía mantiene sus registros contables en dólares estadounidenses, que constituyen su moneda funcional.

Los auditores externos son Dongo-Soria, Gaveglia y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers. Durante el año 2006, los auditores externos no han efectuado servicios adicionales a la revisión de los estados financieros.

Durante el 2006, REP alcanzó un excelente desempeño, lo cual se refleja en sus indicadores, en el cumplimiento de sus obligaciones y en la clasificación de riesgo AAA de sus valores.

Cuadro 5

INDICADORES DE REP

Indicador	2006	2005
Índice de endeudamiento patrimonial	0,99	1,12
Índice de endeudamiento	50%	53%
Índice de liquidez - prueba corriente	1,17	1,03
Índice de liquidez - prueba ácida	0,99	0,79
Ebitda	10.024	38.996
Margen Ebitda	66%	67%
Margen operacional	44%	46%
Margen neto	18%	20%

Fuente: Red de Energía del Perú.

El programa de emisión de bonos corporativos está conformado por cinco emisiones, de las cuales la cuarta fue retirada de lista.

Cuadro 6

BONOS CORPORATIVOS REP (MILES DE DÓLARES)

Concepto	Moneda	Tasa	Fecha de emisión	Plazo	Período de pago	Monto emitido	Amortiz.	Saldo a Dic. 2006
Bonos						100.000	12.352	90.266
1era. emisión	Dólares	6,760%	14.07.03	10A	Trim.	30.000	4.001	26.000
2da. emisión (1)	Soles VAC	5,125%	10.11.03	10A	Trim.	20.000	1.661	20.757
3era. emisión (Serie A)	Dólares	7,750%	19.07.04	12A	Trim.	14.200	284	13.916
3era. emisión (Serie B)	Doláres	7,625%	20.08.04	12A	Trim.	5.800	116	5.684
5ta. emisión (Serie B)	Dólares	Libor QOD + 2,525%	02.12.04	10A	Trim.	30.000	6.000	24.000

(1) Saldo expresado en US\$ al tipo de cambio "compra" al cierre de diciembre del 2006.

Fuente: Red de Energía del Perú.

3.3.4 Manejo de Directorio

La Sociedad es administrada por el Directorio⁷² y la Gerencia General. El directorio de REP está integrado por cinco directores titulares y cinco directores alternos elegidos por la Junta General de Accionistas por un período de dos años, quienes pueden ser reelegidos indefinidamente. A su vez, el Directorio está conformado por directores dependientes⁷³ e independientes⁷⁴.

El Directorio tiene como principal función la dirección estratégica de la empresa y la supervisión de la gestión. La conformación del mismo se ajusta al tamaño de la empresa y al número de accionistas, y garantiza la pluralidad de opiniones para una adecuada toma de decisiones. Dentro de sus principales funciones, además de las establecidas por ley, se encuentran:

- Formular la memoria de la gestión social, los estados financieros, los inventarios, las propuestas para la conformación de reservas voluntarias, propuesta de aplicación de las utilidades; y someterlos anualmente a la consideración de la Junta Obligatoria Anual. Esta atribución es indelegable.
- Nombrar y remover al Gerente General, a los demás gerentes, y a los principales funcionarios de la sociedad, atendiendo a criterios de idoneidad, conocimiento, experiencia y liderazgo; determinar sus obligaciones, atribuciones y remuneraciones.
- Otorgar todo tipo de poderes, incluyendo las facultades que le concede este artículo, exigiendo garantías si lo considerase necesario, así como revocar los poderes conferidos.
- Establecer sucursales, oficinas, agencias, plantas de producción, centros de distribución, depósitos y demás dependencias análogas en cualquier lugar del país o el extranjero.
- Aprobar la política laboral; definir la estructura organizacional, el número de personas que conforman la planta de personal y los parámetros de remuneración.
- Examinar, cuando lo considere necesario, los documentos y libros de la sociedad; presentar a la Junta General de Accionistas un informe detallado sobre el estado de los negocios sociales.
- Establecer los términos y condiciones para la emisión y colocación de acciones en cartera de la Sociedad, de acuerdo con las facultades que le hubiesen sido delegadas según el

⁷² El cual no está conformado por personas de nacionalidad peruana.

⁷³ Miembros del Grupo ISA (Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA) y Transelca S.A. E.S.P.). Véase el anexo 3: Directorio de REP al 31 de diciembre de 2006.

⁷⁴ Miembros de Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P. (EEB). Véase el anexo 3: Directorio de REP al 31 de diciembre de 2006.

acuerdo de junta respectivo. Elaborar los prospectos sobre emisión de bonos y acciones.

- Autorizar al Gerente General a iniciar los procesos de selección y celebrar los actos o contratos que, individual o conjuntamente considerados, durante cada año calendario superen la suma equivalente a cinco por ciento (5%) de la RAG vigente y no estén asociados a requerimientos incluidos en el plan de negocios actualizado o en el presupuesto anual aprobado por la sociedad.
- Todas las funciones no atribuidas a la Junta General de Accionistas y a la Gerencia General corresponden al Directorio.

El Directorio REP se reúne de manera mensual para debatir y aprobar los temas relevantes de la empresa, o cuando la sociedad lo requiera por temas de importancia, lo que garantiza una supervisión continua. El año 2006 el Directorio tuvo quince sesiones, y a la mayoría asistieron la totalidad de sus miembros.

Si bien es cierto que las reuniones son presenciales⁷⁵, el estatuto social contempla que también podrán ser no presenciales, a través de medios escritos, electrónicos u otros que permitan la comunicación de los directores o sus representantes, y garanticen la autenticidad de los acuerdos. Dichos medios deberán garantizar que todos los miembros puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva.

La convocatoria a sesiones, presenciales o no, se efectúa mediante facsímiles, correo electrónico y cartas, con una anticipación no menor de tres días útiles a la fecha señalada para la sesión. En la comunicación se expresa claramente el lugar, día y hora de la reunión y la agenda de la misma, la cual contempla un punto de “temas varios”.

Para evitar conflictos de interés, el Comité de Auditoría es responsable de coordinar la evaluación de los auditores externos y evaluar el cumplimiento del Código de Ética y Código de Buen Gobierno. De este modo, en el Directorio cada director tiene derecho a un voto y los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de votos de los directores asistentes. Las deliberaciones y los acuerdos del Directorio deben ser consignados en un acta. El acta de una sesión de Directorio deberá ser redactada por el secretario y firmada por quienes actuaron como presidente y secretario de la sesión, o por quienes fueron expresamente designados. Cualquier director puede firmar el acta si así lo desea y lo manifiesta en la sesión. En el caso de sesiones no presenciales del Directorio, el acta deberá ser firmada por el presidente, quien haga sus veces o por el Gerente General; quien dejará constancia de que la convocatoria se ha efectuado de acuerdo con lo establecido en la ley, los estatutos y los pactos de los accionistas registrados en la sociedad. Adicionalmente, REP cuenta con el órgano de control interno (Contraloría), que ejerce las fun-

⁷⁵ Tanto en Lima como en Bogotá (Colombia).

ciones de auditoría interna y reporta directamente al Comité de Auditoría, órgano conformado dentro del directorio de REP, lo que le da la independencia necesaria para el buen desempeño de sus funciones. Las principales responsabilidades de la Contraloría, definidas en el estatuto social son:

- Apoyar a la Gerencia en su responsabilidad de fortalecer el sistema de control interno, mediante auditorías continuas a diversas áreas y procesos de la organización, sobre la base de un plan anual de auditoría basado en riesgos.
- Agregar valor mediante la evaluación permanente del sistema de control interno y la consecuente emisión de recomendaciones de mejora, manteniendo el equilibrio en la relación costo-beneficio.
- Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y normas internas.
- Verificar el cumplimiento de legislaciones y regulaciones externas.
- Verificar la razonabilidad de los resultados de los indicadores de gestión en la organización, que son una de las entradas para la toma de decisiones oportunas y la formulación de planes de acción.
- Apoyar a la Gerencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la evaluación de la gestión de riesgos, control y gobierno.

Las auditorías solo pueden ser realizadas o contratadas por Auditoría Interna, salvo aquellas especiales que especifiquen los accionistas, el Directorio y/o ente regulador. En los casos de auditorías efectuadas por terceros, es responsabilidad de Auditoría Interna coordinar dentro de la compañía la atención de los requerimientos de información.

Las evaluaciones, tanto internas como externas, en el marco del control de la gestión, deben cerrar su ciclo con un plan de mejoramiento que permita la implementación de las recomendaciones de mejora detectadas, en busca de minimizar los riesgos y optimizar la gestión. Es por esto que, alineándose a los Principios de Buen Gobierno Corporativo, el Directorio de REP realizó la autoevaluación de su funcionamiento correspondiente a los años 2005 y 2006, lo que ha servido para identificar áreas de mejora.

En lo que respecta al auditor externo, el Directorio, mediante el Comité de Auditoría, es el encargado de la evaluación de ofertas para su designación, y de presentar a la Junta Obligatoria Anual los resultados de este proceso de selección. El Comité de Auditoría es el responsable de la evaluación del auditor externo.

3.3.5 Comunicación y transparencia

Red de Energía del Perú cumple con la normativa vigente al remitir a las entidades supervisoras, de manera oportuna, los resultados financieros, hechos de importancia, información sobre grupos económicos, políticas de pago de dividendos y dictámenes de los auditores externos, manteniendo permanentemente informados a los accionistas y al mercado de valores.

El Código de Buen Gobierno Corporativo de REP establece una serie de criterios aplicables a la transparencia de la información que debe ser suministrada a los accionistas, al mercado, al Estado, a los entes reguladores y al público en general. Por ejemplo, con excepción de la información confidencial o de aquella que ponga en riesgo los negocios de la empresa o afecte derechos de terceros, REP elige publicar en su página web, en la sección “Hechos de importancia”, información general, información técnica acerca de la operación y administración del sistema de transmisión de energía eléctrica, los servicios que presta, los proyectos de inversión que ejecuta y los referidos al sistema de telecomunicaciones con que cuenta⁷⁶.

De la misma manera, debe publicar los estados financieros y sus notas (auditados por una empresa de auditoría), los cuales son preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y tomando en cuenta los requerimientos del Reglamento para la Preparación de la Información Financiera de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev) y otra información financiera relevante.

El área encargada de crear, planificar, coordinar, ejecutar y evaluar estrategias de comunicación que busquen proyectar la imagen de REP entre sus grupos de interés, a través de medios internos y externos, es el Área de Comunicación e Imagen. Todo integrante de esta área tiene la obligación de conocer y respetar los principios internos que guían toda acción de comunicación en REP:

- Transparencia en las acciones de comunicación.
- Objetividad en la información que desarrolla.
- Veracidad en la información que difunde.
- Creatividad en la comunicación efectiva.
- Claridad en los mensajes por difundir.

Además de la publicación en su página web de la información señalada anteriormente, toda la información sobre las acciones de REP hacia sus grupos de interés es presentada en el reporte de sostenibilidad, el cual ha tomado como referencia para su elaboración la *Guía para la elabo-*

⁷⁶ Título VII: De la Información, capítulo 1 del Código de Buen Gobierno Corporativo de REP.

ración de memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative⁷⁷ (GRI), con la finalidad de brindar mayor transparencia a la información que reportan. Esta información se presenta tanto de manera cualitativa como cuantitativa, exponiendo los resultados de los métodos de consulta aplicados con cada uno de sus grupos de interés o *stakeholders*: colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, Estado y comunidad.

4. GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN REP

Al finalizar el año 2005, REP realizó una evaluación sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev). En el 2006 se realizó nuevamente esta evaluación con la finalidad de identificar los puntos en los cuales la empresa había mejorado y en los que se había mantenido con respecto al año anterior.

Con respecto a los derechos de los accionistas, REP mantuvo el respeto por brindarles información transparente, completa y efectiva. Al ser convocados a juntas, mediante el correo electrónico y el correo postal, ellos pueden conocer de antemano los temas que se tratarán en la misma, ya que se les envía la agenda. La agenda no contiene asuntos genéricos, sino que cada punto por tratar está bien definido, con la finalidad de facilitar su análisis y evaluación por parte de los accionistas.

Los accionistas tienen la oportunidad de introducir puntos en la agenda de las juntas generales, dentro de un límite razonable. Estos temas deben ser de interés social y propios de la competencia legal o estatutaria de la junta. La junta de accionistas de REP toma decisiones sobre temas como: estructura de capital, política de adquisiciones, inversiones, política de dividendos, cambios en el estatuto, escrituras y constitución, transacciones extraordinarias (venta, contratos) y cambios en el derecho de voto. Pero no toma decisiones sobre: esquemas remunerativos anuales, incentivos a colaboradores y contratación de personal, ya que es el Directorio el que toma decisión directa sobre estos temas.

En el caso de las convocatorias, dada la estructura accionaria de REP (como cada accionista tiene más de 20%), solo es necesario que uno de ellos convoque a Junta General de Accionistas para que esta se realice. Cabe resaltar que los accionistas de REP son personas jurídicas, por lo que sus representantes legales se acreditan de conformidad con lo previsto en la legislación de su país de origen.

El estatuto de REP no impone límites a la facultad de que todo accionista con derecho a participar

⁷⁷ Global Reporting Initiative (GRI) es una iniciativa *multi-stakeholder* fundada en 1999 por las Naciones Unidas, establecida internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer memorias o reportes de sostenibilidad. Estas directivas son de uso voluntario por parte de las empresas, con el propósito de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. Las directivas de la GRI constan de 54 indicadores organizados en tres dimensiones: ambiental, financiera y social.

en las juntas generales pueda hacerse representar por la persona que designe. Para hacerlo, el accionista deberá enviar una carta simple, notarial o escritura pública, con veinticuatro horas de anticipación. Para estos efectos, REP no exige ningún pago a cambio. Los requisitos y formalidades de las representaciones se encuentran descritos en el Estatuto y en el Código de Buen Gobierno Corporativo de REP.

Red de Energía del Perú cuenta con una página web corporativa donde pone a disposición información relevante para los accionistas y los demás grupos de interés⁷⁸. Además, estos pueden solicitar información por medio de correos electrónicos, teléfono y correo postal. Si bien REP no cuenta con una política de confidencialidad o con mecanismos para la identificación, clasificación y tratamiento de información confidencial, el Código de Buen Gobierno Corporativo señala que no se proporcionará información que ponga en riesgo los negocios de REP y/o que afecte los derechos de terceros; es decir, que no se revelará nada más allá de lo acordado en cuanto a la comunicación y transparencia de REP. En este marco, el Directorio y la Gerencia General evalúan la clasificación de la información como confidencial de acuerdo con el caso concreto. En caso no califique como información confidencial, es atendida sin restricción alguna. Los criterios no se encuentran regulados en ningún documento de la empresa. Los acuerdos adoptados en las juntas generales de accionistas relevantes se divulgan a través de la web de Conasev como “Hechos de importancia”. Además, los accionistas reciben información mediante correos electrónicos, cartas y reportes de sostenibilidad⁷⁹.

El directorio de REP está integrado por cinco directores titulares y cinco directores alternos, los cuales son elegidos⁸⁰ por la Junta General de Accionistas. Si bien es cierto que los directores son elegidos atendiendo a criterios de competencia profesional, idoneidad y reconocida solvencia moral, sus remuneraciones no se fijan de acuerdo con estos factores. Cabe destacar que ningún miembro del Directorio ha ocupado u ocupa algún cargo gerencial dentro de la empresa. Sin embargo, algunos miembros del Directorio de REP también lo han sido o son de otras empresas inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, como se aprecia en el cuadro 17.

⁷⁸ Estado, proveedores, clientes, colaboradores y comunidad.

⁷⁹ La información es distribuida de manera mensual y anual a todos sus accionistas.

⁸⁰ Por un período de dos años, y pueden ser reelegidos indefinidamente.

Cuadro 7**DIRECTORES DE REP**

Nombres y apellidos del director	Denominación social de la(s) empresa(s)	Fecha	
		Inicio	Término
Javier Genaro Gutiérrez Peremberthy	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Guido Alberto Nule Armin	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Astrid Martínez Ortiz	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Ernesto Moreno Restrepo	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Julián Darío Cadavid Velásquez	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Brenda Rodríguez Tovar	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Henry Navarro Sánchez	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009
Jorge Armando Pinzón Barragán	Consortio Transmantaro S.A.	Dic. 2006	Dic. 2009

Fuente: Red de Energía del Perú.

Si bien es cierto que el Directorio realiza de manera total la selección, el control y la sustitución de ejecutivos principales, y fija su remuneración, no lo hace totalmente en el caso de evaluar remuneraciones de los ejecutivos principales y miembros del Directorio.

Cuadro 8**FUNCIONES DEL DIRECTORIO Y EL GERENTE GENERAL**

Función	Directorio	Gerente General	Otros (Indique)
Contratar y sustituir al Gerente General	(X)	()	
Contratar y sustituir a la plana general	()	(X)	
Fijar la remuneración de los principales ejecutivos	(X)	()	
Evaluar la remuneración de los principales ejecutivos	(X)	()	
Evaluar la remuneración de los directores	()	()	JGA

Fuente: Red de Energía del Perú.

El Directorio supervisa la efectividad de las prácticas de gobierno y realiza cambios a medida que estos sean necesarios. El Directorio y el Gerente General se encargan de velar por el permanente cumplimiento de las medidas específicas de la Sociedad, conducta e información que se encuentren en el Código de Buen Gobierno Corporativo de REP.

Con respecto a la comunicación y transparencia de la información, REP solicita a auditores externos que dictaminen no solo información financiera sino además peritajes contables, audi-

torías operativas, auditorías de sistemas, evaluación de proyectos, evaluación o implementación de sistemas de costos, auditoría tributaria, tasaciones para ajustes de activos, evaluación de cartera, inventarios, entre otros. Entre las empresas que han sido auditores externos de REP se encuentran las que figuran en el cuadro 9.

Cuadro 9

AUDITORES EXTERNOS DE REP

Razón social de la sociedad de auditoría	Servicio	Período
Caipo y Asociados S. Civil	Auditoría financiera	2002
Caipo y Asociados S. Civil	Auditoría financiera	2003
Caipo y Asociados S. Civil	Consultoría en la gestión del cambio	2003
Caipo y Asociados S. Civil	Auditoría financiera	2004
Caipo y Asociados S. Civil	Asesoría en la evaluación del cumplimiento de Principios de Buen Gobierno Corporativo, ejercicio 2004	2005
Caipo y Asociados S. Civil	Auditoría de procesos	2005
Deloitte & Touche S.R.L.	Estudio de precios de transferencia	2002 al 2004
Deloitte & Touche S.R.L.	Asesoría tributaria	2004 y 2005
Ernst & Young Asesores S. Civil de Resp. Ltda.	Auditoría de sistemas	2005
Ernst & Young Asesores S. Civil de Resp. Ltda.	Auditoría de procesos	2005
Pricewaterhouse Coopers S. Civil	Auditoría tributaria	2004
Pricewaterhouse Coopers S. Civil	Asesoría	2004
Pricewaterhouse Coopers S. Civil	Asesoría tributaria	2003
Dongo-Soria Gaveglio y Asociados S. Civil	Auditoría financiera	2005
Dongo-Soria Gaveglio y Asociados S. Civil	Auditoría financiera	2006

Fuente: Red de Energía del Perú.

Para contratar a la empresa que deberá realizar una auditoría externa en REP, el Comité de Auditoría evalúa las ofertas y expone los resultados de la selección en la Junta Obligatoria Anual. De acuerdo con la Política de Control, debe cambiarse la firma de auditores externos que realice la auditoría financiera⁸¹ por lo menos cada cinco años. En el año 2006, PricewaterhouseCoopers fue designada como auditor externo de los estados financieros para las empresas del Grupo ISA en su calidad de firma de auditoría internacional, excepto para la empresa ISA Bolivia, que designó a KPMG como auditor.

⁸¹ Los auditores externos realizan para cada ejercicio una revisión limitada a los estados financieros al 30 de junio y la auditoría a los estados financieros al 31 de diciembre.

Para las auditorías internas, REP cuenta con un área independiente que se encarga de realizarlas, la cual depende de la Gerencia General y reporta directamente al Comité de Auditoría. Hasta el mes de diciembre del año pasado, la Contraloría realizaba las funciones de auditoría interna, pero luego de la última sesión de Directorio del año 2006, se acordó separar las funciones de control de gestión de las de auditoría interna. También se modificó la conformación del Comité de Auditoría: dos directores de REP y el auditor corporativo de ISA. El Gerente General de REP, el contralor y el auditor interno asistirán con voz y sin voto, y este último actuará como Secretario Técnico.

La complejidad del tema de las auditorías exige un tratamiento especializado y permanente por parte de un comité de directores. Por esta razón REP cuenta con un Comité de Auditoría que tiene a su cargo, adicionalmente, evaluar el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo de REP, entre otros. Dentro del Directorio se han conformado el Comité de Negocios y el Comité de Finanzas, que se reúnen cuando la ocasión lo amerita.

REP cuenta con procedimientos preestablecidos para afrontar transacciones con partes relacionadas. El Reglamento de Contratación establece impedimentos para la contratación de proveedores que se encuentren en causal de impedimento o inhabilitación, entre los cuales se encuentran el mantener relaciones comerciales o de parentesco con algún funcionario de REP. De manera particular, el Estatuto Social establece impedimentos para la contratación de la sociedad auditora, tales como contratar a sociedades que sean accionistas de la REP o socios de las empresas subordinadas a REP, quienes estén ligados por matrimonio o parentesco, quienes desempeñen otro cargo en la sociedad o empresas subordinadas a REP, entre otros.

REP no cuenta con programas de inducción para los nuevos directores; sin embargo, estos reciben información sobre las normas de la empresa, sus facultades y responsabilidades, así como sobre la estructura organizacional. Además, no cuenta con un Presidente Ejecutivo, por lo que las atribuciones del presidente son similares a las de los demás directores.

La Gerencia cuenta con autonomía suficiente para desarrollar funciones dentro de los lineamientos designados por el Directorio; actúa bajo los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que tiene el Directorio; cumple con la política aprobada de entrega de información al Directorio o directores; respeta los poderes y roles de los demás gerentes; y recibe parte de la retribución (en opciones y dinero) en función de los resultados de la empresa.

5. CONCLUSIONES

La transparencia de las operaciones y de la gestión de cualquier empresa es el pilar para asegurar su crecimiento sostenido. Es así que el tema de gobierno corporativo, más que una exigencia legal o cumplimiento de principios, es una autoexigencia que cada empresa se compromete a

cumplir. Los grupos de interés o *stakeholders* (accionistas, inversionistas, colaboradores, comunidad, proveedores y clientes) son actores que juegan un papel fundamental en la existencia de cualquier empresa.

Red de Energía del Perú es una empresa reconocida por agregar valor a sus clientes mediante la prestación de servicios con calidad, confiabilidad y oportunidad. Además, es una empresa que promueve el mejoramiento del sistema interconectado nacional para poder atender las necesidades de crecimiento de la demanda y de calidad del servicio.

La responsabilidad social en REP está orientada al cumplimiento de los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés que ha identificado. Tanto estos grupos como sus compromisos fueron determinados por el Grupo ISA y las empresas que lo conforman. De la misma manera, se determinaron la Política Social, los Principios del Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno Corporativo, con la finalidad de orientar el accionar socialmente responsable de la empresa.

La gestión de cada una de las áreas de REP está orientada hacia el cumplimiento de estos compromisos. Con respecto a los accionistas, existe un gran convencimiento acerca de la importancia del comportamiento ético en su proceder, el cual se puede comprobar a través de sus prácticas por promover la transparencia y veracidad de la información, la competencia leal, y desterrar de su actividad las prácticas corruptas, lo que agrega valor a la empresa. Es el Directorio, junto con el Gerente General de REP, los que velan por el permanente cumplimiento de las medidas específicas respecto del gobierno de la empresa, su conducta y su información, establecidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo.

REP considera que el elemento humano es un factor de éxito indispensable para el logro de los objetivos. En ese sentido, emprende iniciativas para desarrollar el talento humano y capital organizacional dentro de la misma. Con los colaboradores se aprecia una participación activa en la toma de decisiones y operatividad de la empresa. También es valorada la preocupación por una constante capacitación, lo que contribuye con el crecimiento de los trabajadores. Esto lo hace principalmente sobre la base de sus criterios declarados de conocimiento, liderazgo, participación y reconocimiento.

El público proveedor, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada en el año 2006, percibe a la empresa como transparente, normada mediante un régimen de contrataciones, lo que corrobora su compromiso de reglas claras.

Con respecto al grupo de interés gobierno/Estado, el cumplimiento de la ley y la transparencia en todas las operaciones de REP es su principal apoyo hacia el mismo. Además de su gran área de influencia, está en una posición estratégica para ser importante promotor del desarrollo y del fortalecimiento de las autoridades locales. Sobre el medio ambiente, las reglas están dadas

y las políticas ambientales están en etapa de implementación. Como se ha podido observar, el Grupo ISA se compromete a desarrollar una gestión ambiental orientada a la prevención de los impactos y riesgos ambientales, para asegurar que los procesos y recursos que la empresa utiliza estén alineados con la búsqueda del desarrollo sostenible, como bien sostiene en su página web⁸² y como también se ve reflejado en sus programas de prevención y protección ambiental ya relatados en el texto.

Sobre el grupo de interés “clientes”, los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente 2006 evidencian que la organización satisface sus expectativas. Y con respecto al grupo de interés “sociedad”, este fue atendido especialmente con un plan social que reportó un cumplimiento de 95% con respecto al total de programas puestos en marcha.

Los resultados obtenidos se respaldan en el mejoramiento continuo de procesos, la adopción de mejores prácticas, el gobierno de costos y la gestión integral de riesgos. REP dispone de un modelo de relacionamiento que le permite adelantar acciones proactivas en la gestión de compromisos con todos sus grupos de interés.

Es importante destacar que, de acuerdo con un informe elaborado por la Global Reporting Initiative (GRI)⁸³, las empresas líderes son las que más reportan temas relacionados con la sostenibilidad. Por lo tanto, la responsabilidad social empresarial sirve cada vez más como herramienta para construir y mantener una marca.

Las compañías, al ubicarse en un ambiente en cambio constante, toman esa característica para presentarse también como entes dinámicos. Por ello, periódicamente enfrentan diferentes circunstancias tanto dentro como fuera de la organización, lo que hace que la distancia de los caminos para llegar a las metas propuestas se duplique o que simplemente aparezcan nuevos retos. En un país como el nuestro, en vías de desarrollo, el cambio es mucho más frecuente, por lo que el porvenir tiende a hacerse incierto, y es por eso que las compañías parecen encontrar nuevos desafíos. En el caso de REP, cuyos objetivos, políticas y estrategias se encuentran bien definidos, podríamos decir que su principal reto para el futuro es la adaptabilidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades dentro de este entorno de cambio constante.

⁸² <http://www.rep.com.pe/politica_ambiental.htm>.

⁸³ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (2007). “Las empresas líderes reportan más la sustentabilidad”. En: *Boletín*, N° 111. El estudio se basó en el análisis de las 100 compañías líderes de los rankings de *Interbrand* y *Business Week*. Allí encontraron que 80% de las mejores quince realizan reportes en los que destallan aspectos de su *performance* económica, ambiental y social. Por su parte, 43% de las *top* 100 realizan reportes similares. GRI advierte sobre una correlación entre alta rentabilidad y reportar la sustentabilidad.

DOCUMENTOS REVISADOS

ACCOUNTABILITY

2003 *AA1000 Assurance Standard*. Marzo.

BONIFAZ, José Luis

2001 *Distribución eléctrica en el Perú: regulación y eficiencia*. Lima. Abril.

COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES

2002 *Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Julio.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).

2000 *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*.

GRUPO ISA

s.f. *Política para la Gestión Integral de Riesgos*.

s.f. *Política Social*.

s.f. *Política de Gestión Humana*.

s.f. *Política de Información y del Conocimiento*.

s.f. *Política de Inversión*.

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA

2004 *Clima de inversiones en el sector eléctrico*. Julio.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.

2006 *Plan referencial de electricidad 2006-2015*.

OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

2005 *Reformas estructurales en el sector eléctrico peruano*. Junio.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD)

2004 *Principios de Buen Gobierno Corporativo*.

RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

2007a *Código de Buen Gobierno Corporativo*. Julio.

2007b *Estatuto Social*. Julio.

2007c *Política Ambiental*.

2006a *Cumplimiento de Principios de Buen Gobierno*.

2006b *Memoria anual REP*.

2006c *Reporte de sostenibilidad*.

2005a *Balance social REP*.

- 2005b *Memoria anual REP.*
2004 *Política de Control.* Septiembre.
2003 *Reglamento Interno de Trabajo.*
s.f. *Código de Ética.*
s.f. *Política de Seguridad y Salud Ocupacional.*
s.f. Información brindada por Sr. José Miguel Acosta Suárez, contralor de REP.

REVISTA RED ELÉCTRICA

“Perú: comportamiento mensual del mercado eléctrico”. 27 de marzo.

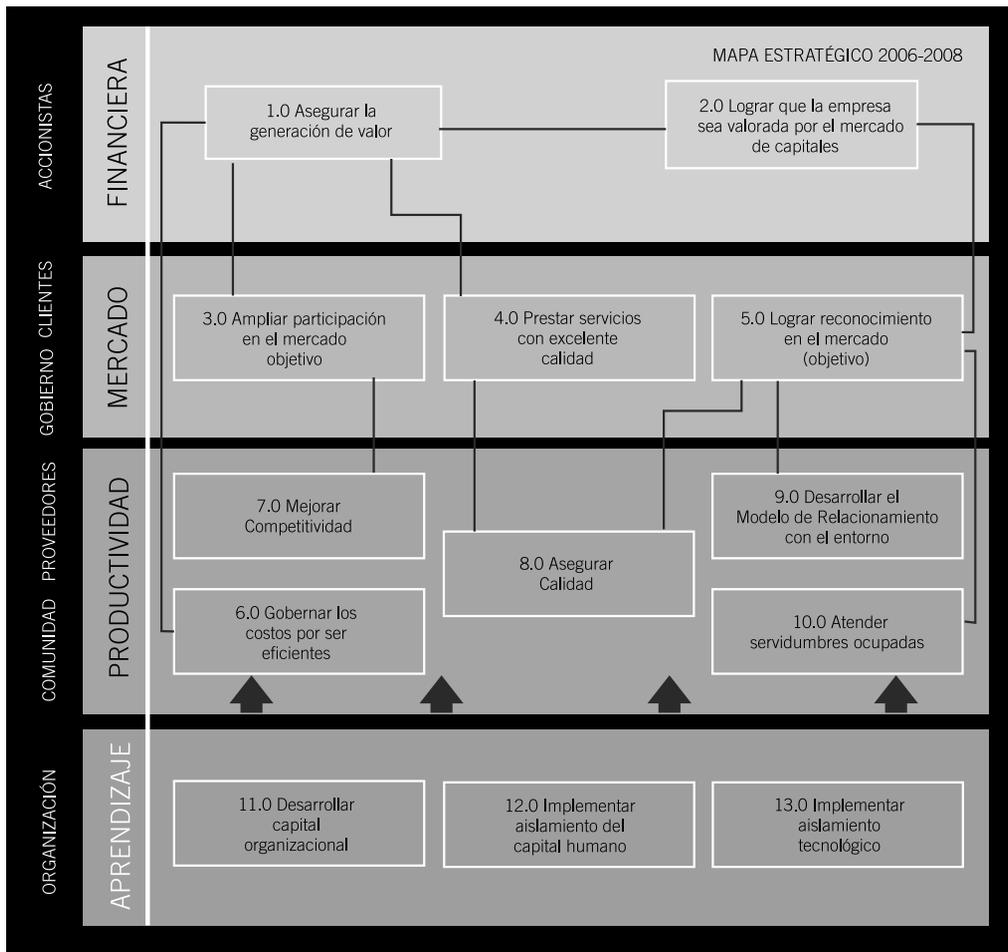
UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

- 2007 *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008. “La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido”.*

ANEXOS

Anexo 1

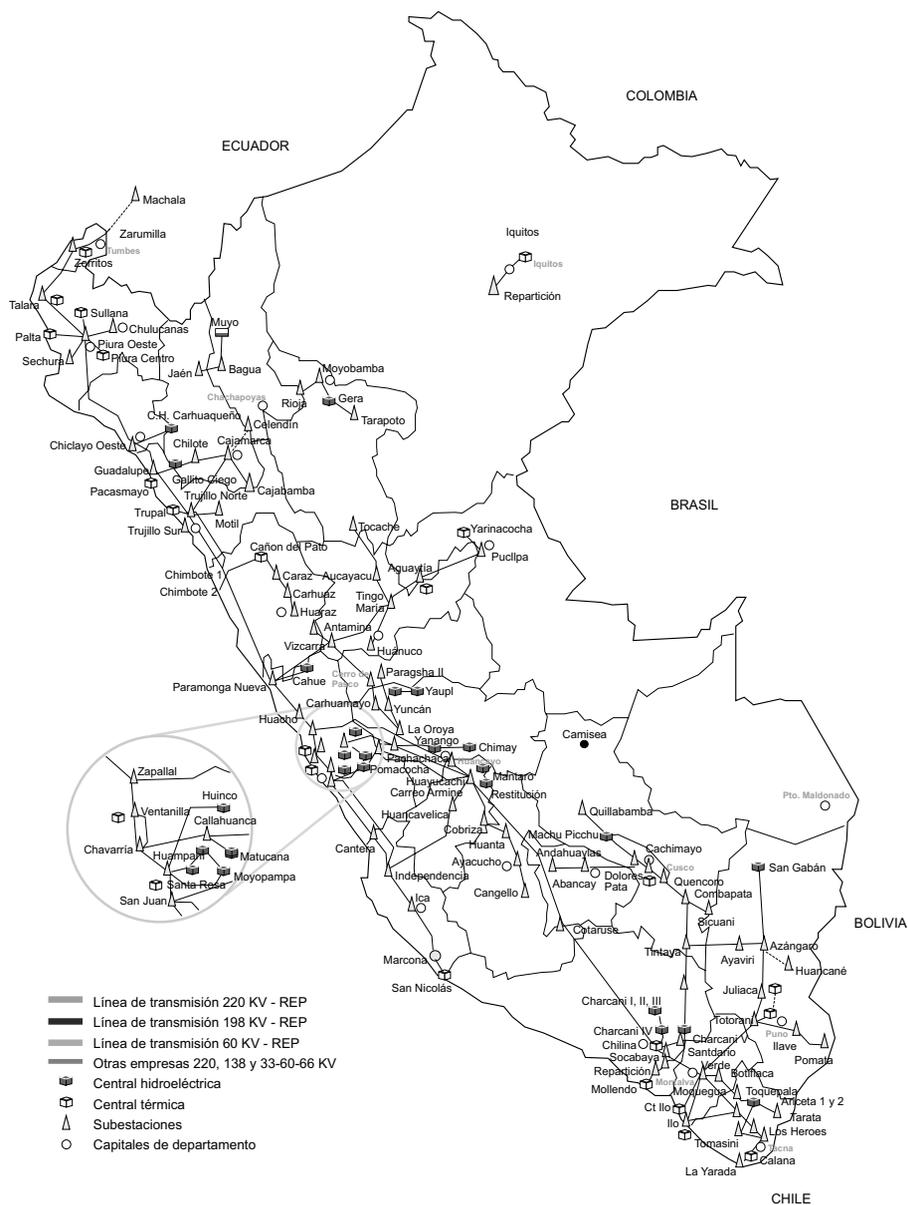
MAPA ESTRATÉGICO DE REP (PERÍODO 2006-2008)



Fuente: Red de Energía del Perú.

Anexo 2

INFRAESTRUCTURA DE LA RED DE REP



Fuente: Red de Energía del Perú.

Anexo 3

DIRECTORIO DE REP AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

Titulares

Presidente: Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
 Vicepresidente: Astrid Martínez Ortiz
 Jorge Hernán Cárdenas Santamaría
 Guido Alberto Nule Amin
 Ernesto Moreno Restrepo

Alternos

Julián Darío Cadavid Velásquez
 César Augusto Ramírez Rojas
 Brenda Rodríguez Tovar
 Henry Navarro Sánchez
 Jorge Armando Pinzón Barragán

Trayectoria profesional de los directores

Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy

Ha sido presidente del Directorio de REP desde el 31 de julio de 2002. Ocupó el cargo de Gerente General de Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) desde 1992 hasta enero del 2007. Recibió el título de ingeniero civil de la Universidad de los Andes, Bogotá. Cuenta con una especialización en Finanzas de la Universidad Eafit y una maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes. Participa en el sector eléctrico desde 1975, cuando se vinculó a ISA como ingeniero. Ha ocupado varias posiciones en la organización, entre ellas: jefe de la Sección Planeamiento de la Generación, jefe de Planeamiento de la Expansión y jefe de la Oficina de Planeación. Desde enero del 2007 ocupa la presidencia de la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol).

Jorge Hernán Cárdenas Santamaría

Se desempeña como director de REP desde el 14 de noviembre de 2002. Es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes y posee una maestría en Administración. Actualmente es director de la firma Oportunidad Estratégica. Ha sido director de la Fundación Corona (2003-2005), decano de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (1997-2003), asesor especial del Secretario General de la Organización de Estados Americanos desde 1995 hasta 1997, consejero presidencial

para la modernización del Estado en la Presidencia de la República de Colombia desde 1992 hasta 1994, Vicerrector General de la Universidad Nacional de Colombia desde 1989 hasta 1992, y jefe de la División Especial de Corporaciones Regionales del Departamento Nacional de Planeación desde 1986 hasta 1989.

Guido Alberto Nule Amin

Se desempeña como director de REP desde el 31 de julio del 2002. Desde septiembre de 1998 hasta la actualidad ocupa el cargo de Gerente General en Transelca. Es economista de la Universidad del Atlántico, Barranquilla. Cuenta con un diplomado en Banca de Desarrollo en American University, Estados Unidos. Ha sido presidente de Promigas desde 1983 hasta 1992, ministro de Comunicaciones de Colombia en 1992, ministro de Minas de Colombia desde 1992 hasta 1994, y consultor y asesor de empresas desde 1994 hasta 1998.

Astrid Martínez Ortiz

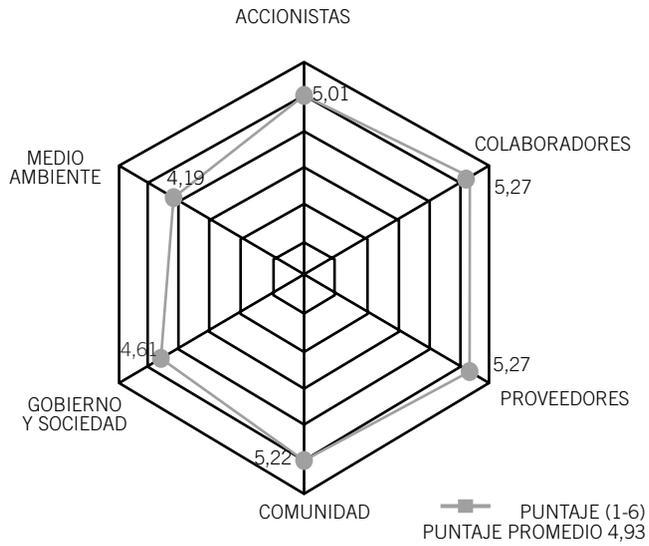
Directora de REP desde marzo del 2006. Ocupa el cargo de Gerente General de Empresa de Energía de Bogotá (EEB) y presidenta de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios. Es economista egresada de la Universidad Nacional de Colombia. Cuenta con un magíster en Economía de la Universidad de los Andes, así como un doctorado en Economía por la Universidad Estadual de Campinas, Brasil. Ha sido Gerente General de Empresa de Transporte del Tercer Milenio y directora de Planeación Corporativa en Ecopetrol.

Ernesto Moreno Restrepo

Se desempeña como director de REP desde el 31 de julio del 2002. Actualmente ocupa el cargo de gerente de Transmisión en Empresa de Energía de Bogotá (EEB). Es de profesión ingeniero eléctrico, egresado de la Universidad de los Andes, Bogotá. Cuenta con una especialización en Administración de Empresas y Mercadeo, de la Universidad de los Andes. Ha sido jefe de la División de Planeamiento Eléctrico en EEB y tiene una experiencia laboral de veinticinco años.

Anexo 4

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN FRENTE A CADA UNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE REP



Fuente: Red de Energía del Perú.

Anexo 5

FINES Y OBJETIVOS DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

Fines

Es representar, asumiendo los problemas y conflictos laborales, dentro del ámbito de trabajo, ante la empresa; ante las autoridades laborales, judiciales, administrativas y políticas; así como ante las organizaciones superiores, tanto nacionales como extranjeras (federaciones, CGTP, OIT, etcétera).

También representa a los trabajadores en las celebraciones de la negociación colectiva y agendas laborales, exigiendo el cumplimiento, mediante el derecho, de acuerdo con los procedimientos y dispositivos legales, así como las leyes laborales vigentes.

Fortalecer la unidad sindical en general, fomentando los hábitos de estudio, trabajo y cultura.

Objetivos

Defender y luchar por el estricto cumplimiento de los derechos laborales y los beneficios de los trabajadores, de todo aquello que atente contra nuestros intereses laborales en general.

Realizar asambleas y propiciar la formación sindicalista, para mejorar el nivel de vida del trabajador.

Quiénes somos miembros del sindicato: todos los trabajadores de Red de Energía del Perú S.A. que cuentan con registro de afiliación sindical actual y los que posteriormente ingresen a REP, aceptando y respetando su estatuto.

Anexo 6

DIRECTIVA 2007 – REPRESENTANTES DEL SUTREP

Secretario General: Daniel Alfredo Risueño Portugal

Subsecretario General: Diego Leonardo Giraldo Cabana

Secretario de Defensa: José Rufino Mamani Yufra

Secretario de Organización: Víctor Manuel Oscoco Espinoza

Secretario de Prensa y Propaganda: Erick R. Chirinos Vera

Secretario de Economía: Marco Antonio Vargas Sueros

Secretario de Actas y Archivos: Miguel A. Palacín Inga

Secretario de Disciplina: Omar Javier Castillo Carrera

Secretario de Asistencia Social: Ariel Valenzuela Aragón

Secretario de Cultura y Educación: Luis A. Casanova Ojeda

Secretario de Deporte y Recreación: Miguel A. Hidalgo Matos

Anexo 7

NAVIDAD REP



1er Lugar Categoría A
Mario Chunga Ico - 3 años - Sede Huanuco

1er Lugar Categoría C
Brenda del Pilar Campos Basilio - 7 años - Sede Huanuco

A través de sus niños, REP e ISA PERÚ, quieren reiterar su compromiso de contribuir por el desarrollo del Perú.

FELIZ NAVIDAD Y PROSPERO AÑO 2007



1er Lugar Categoría D
Lila Chunga Ico - 10 años - Sede Huanuco

1er Lugar Categoría B
Jeremy Elias Bazán Gomez - 4 años - Sede Huanuco



Anexo 8

REPORTANDO – BOLETÍN ELECTRÓNICO



REPortando



@electrónico

Nº 6 - Año I / Diciembre - 2006

EDITORIAL



El 2006 ha sido un año atípico, no sólo en el Perú sino también en la región. Nuevos presidentes y algunos reelegidos dan la pauta del camino de una región que debe priorizar el desarrollo económico con proyección social. El Perú cierra un buen año con un crecimiento económico de 7.5% según cifras del MEF y otros analistas, así como con una gran expectativa por parte de la población respecto de las oportunidades que siguen apareciendo para el Perú.

Se espera que en el 2007, el Perú pueda continuar generando mayor confianza entre los empresarios nacionales e internacionales. Sin duda alguna, la inversión trae muchos beneficios y el Estado debe dar las reglas claras para que se sigan fomentando las inversiones, tanto internas como externas. Las reservas nacionales han llegado a los 17 mil millones de dólares y las AFP han registrado utilidades sin precedentes para sus inversionistas; la minería ha tenido resultados superlativos, aunque las últimas protestas sociales perjudicaron un mejor escenario para el 2007. Los proyectos energéticos se vienen haciendo realidad, tanto la generación como la transmisión vienen reforzando y reaccionando ante una mayor demanda de energía eléctrica.

Para REP también ha sido un año positivo, muy arduo, por cierto; pero con resultados que permiten reafirmar el talento, la fuerza y la energía de nuestra gente. No sólo hemos podido continuar manteniendo y operando el sistema de transmisión más grande del país sino que además hemos podido llegar a un acuerdo con el Estado Peruano para reforzar el

sistema de transmisión a través de proyectos de gran importancia para el país: la segunda terna Paramonga Chimbote, la nueva subestación y líneas de Chilca a San Juan, el refuerzo en la transformación en Ica y Juliaca, entre otros. También es importante mencionar el desarrollo y la entrega del Plan de Expansión bianual al Estado Peruano, estudio que ayudó mucho al Estado a determinar necesidades de transmisión que pronto se harán realidad: Chilca - La Planicie Zapallal / Cotaruse Machupicchu; entre otros proyectos. O el apoyo y las facilidades que REP brindó al Consorcio ISA-EEB para que el negocio de compra de las acciones de Consorcio Transmantarano se hiciera realidad, a pesar de los antagonismos encontrados, cuando el INDECOPI falló a favor de la operación de compra y venta.

Esto último, originó que hoy podamos celebrar el ingreso de 20 nuevos compañeros a REP provenientes de Consorcio Transmantarano, ingenieros y técnicos con mucha experiencia que estamos seguros, aportarán a los objetivos que nos hemos propuesto para el 2007. Quiero darles la bienvenida a REP y al Grupo ISA, seguro de que aprenderemos de ellos y viceversa; en la búsqueda de una organización que quiere verse líder en el mercado, con un modelo de gestión empresarial y responsabilidad social reconocidos y con un grupo de colaboradores con una identidad nacional y regional muy fuerte y una gran convicción de servicio.

Estoy seguro que vamos por el camino correcto, sólo me queda invitarlos a no dejar pasar esta gran ola expansiva; el éxito del Perú dependerá, en gran medida, de cada uno de nosotros. Demos lo mejor y juntos celebraremos el próximo año con más éxitos para REP, el Perú y la región.

Con mucho cariño;

Carlos Ariel Naranjo

Anexo 10

PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNITARIO DE RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

Año de implementación	Proyecto	Ubicación	Inversión	Resultados		Número de beneficiarios		Calificación
				Proyectado	Real	Proyectado	Real	
2005	Granja de crianza de cuyes	Pillko Marca, Huánuco DT Este	US\$ 5.000	S/. 1.350 (primer año)	S/. 3.840 (primer año)	20 jóvenes (por año)	18 jóvenes (por año)	A
	Granja de crianza de caracoles	San Juan de Miraflores, Lima DT Centro	US\$ 5.000	Exportación	Ninguno	---	Algunos jóvenes trabajaron en el aprendizaje	C
	Huerto Julián Cadavid	Villa María del Triunfo, Lima DT Centro	S/. 3.000	No hubo proyecto	S/. 30 / mes (promedio)	---	16 familias	A
2006	Fortalecimiento de la cadena agroexportadora de alcachofa	Pilcomayo y Ahuac Orcotuna, Huachac, Huancayo DT Este	US\$ 5.000	US\$ 26.000	Exportando (no info. ganancias)	100 familias	70 familias	B
	Granja de crianza de conejos	Ventanilla, Lima DT Centro	US\$ 5.000	S/. 3.700	Mayor a S/. 3.700	500 niños	650 niños	B
	Módulos de producción de hortalizas y abonos orgánicos	Picsi y Monsetú, Lambayeque DT Norte	US\$ 4.000	S/. 22.90 / mes por familia	Cercano al esperado (solo Picsi)	30 personas (Picsi) 30 personas (Monsetú)	30 personas (Picsi)	B
	Huerto Indoamérica	Villa María del Triunfo, Lima DT Centro	US\$ 5.000	S/. 40 / mes por familia	S/. 45 / mes (media familiar)	8 familias	8 familias	A
	Huerto Machu Picchu	Villa María del Triunfo, Lima DT Centro	US\$ 5.000	S/. 50 / mes por familia	Venta ocasional	8 familias	8 familias	B
	Taller de tejedoras	Horacio Zevallos, Arequipa DT Sur	US\$ 5.000	S/. 40 / mes por familia	S/. 66 / mes por familia	30 familias	50 familias	A
2007	Huerto San Juan	San Juan de Miraflores, Lima DT Centro	US\$ 6.600	S/. 40 / mes por familia	---	8 familias	---	---
	Huerto Paracas	Villa María del Triunfo, Lima DT Centro	US\$ 0	S/. 40 / mes por familia	---	12 familias	---	---
	Huerto Melchorita	Villa María del Triunfo, Lima DT Centro	---	S/. 40 / mes por familia	---	8 familias	---	---
	Granja de crianza de cuyes	Acomayo, Huánuco DT Este	US\$ 5.000	S/. 1.350 (primer año)	---	40 familias	---	---
	Módulos de producción de hortalizas y abonos orgánicos	Mocce y Yencalá Boggiano DT Norte	US\$ 5.833	S/. 22.90 / mes por familia	---	30 familias	---	---
	Granja de crianza de reproductores de cuyes	Ccasacancha, Cusco DT Sur	US\$ 5.000	---	---	20 familias	---	---

Anexo 11

REPMAIL.COM



The text 'REPMail.com' is displayed in a white, bold, sans-serif font against a dark grey rectangular background.

¿En qué consiste la Política para la Gestión Integral de Riesgos? (*)

La Política para la Gestión Integral de Riesgos describe los principales conceptos y responsabilidades que todos los colaboradores de REP deben conocer en función a las actividades que cada uno de ellos desarrolla con el fin de reducir las potenciales situaciones de pérdidas y peligros.

Asimismo, la política indica que es necesario la difusión y conocimiento de los riesgos en toda la empresa, así como, la evaluación del costo-beneficio de las acciones para reducir los mismos.

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo es la posibilidad de que un evento peligroso suceda y afecte con una determinada severidad los recursos y objetivos de REP.

Gestión Integral de Riesgos:

La Gestión Integral de Riesgos es un conjunto de actividades planificadas y controladas que cuentan con un ciclo definido de fases de implementación que nos permiten abordar y mitigar las potenciales situaciones de pérdida en los recursos de REP, entendiendo que cada situación de pérdida en los recursos tiene una probabilidad de ocurrencia y una severidad por su impacto en el servicio, las personas, la imagen, las finanzas e información valiosa de la empresa.

(*) El Ingeniero Walter Moreno es especialista en planeación empresarial del área de Estrategia y Calidad y soporta la coordinación con la organización para la elaboración, implementación y desarrollo del Plan Estratégico a través del Balanced Scorecard, así como la Gestión Integral de Riesgos y participa en el equipo de evaluación del Modelo de Gestión de REP. Además, es auditor interno del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000

Empresa del
GRUPO ISA

Anexo 12

“NAVIDAD DEL NIÑO VECINO”

Navidad

del niño vecino

Hace algunas décadas trabajadores de Electroperú se organizaron e hicieron suya una causa solidaria y voluntaria: llevar juguetes a los niños más necesitados. Dicha muestra de solidaridad a título personal, se fue convirtiendo en una tradición en el sector eléctrico, que continúa hasta nuestros días. Hoy esa fiesta de solidaridad se llama NAVIDAD DEL NIÑO VECINO y sigue siendo organizada a título personal, de manera muy activa y entusiasta, por quienes hoy en día conforman REP e ISA PERÚ a nivel nacional.

Ambas empresas, quieren apoyar esa tradición y en coordinación con sus colaboradores, participarán con un aporte económico que permitirá que esta obra solidaria llegue a más niños cada año, demostrando que navidad significa compartir.

LA ENERGÍA DE LA GENTE

Quizá haga falta detenerse, analizar y revisar los aportes del pasado para adoptar con responsabilidad la selección con nuestros hijos de niveles en el presente, de tal forma que todos podamos recordar con claridad (¿Quiénes somos?, ¿de dónde provenimos?, ¿de qué me siento orgulloso?). Estoy seguro que de esta manera ayudaremos a formar personas de cambio, que piensan en el corto, mediano y largo plazo, que redescubran su identidad, sepan y entiendan sus fortalezas, que sepan que ser peruano y latinoamericano debe tener un valor adicional, personas orgullosas por lo que hacen, por quienes son y den ejemplo a sus hijos y a los hijos de sus hijos.

REP e ISA PERÚ quieren esa, la energía de la gente, debe ser especial y queremos contribuir con ella, entre nosotros, en nuestra casa, comunidad, ciudad, país y región. Sigamos reavivando nuestra historia, conociendo a nuestra gente, valorando sus acciones y contribuyendo juntos una identidad que genere satisfacciones, sólo así, daremos un futuro mejor.

Carla Aréllano
Gerente General
Red de Energía del Perú
ISA PERÚ

REP
Red de Energía del Perú
Canales y Moreya 522 - Piso 11
San Isidro, Lima 22, Perú
Teléfono: 311-7126500
www.rep.com.pe

ISA
ISA PERÚ S.A.
Canales y Moreya 522 - Piso 10
San Isidro, Lima 22, Perú
Teléfono: 311-7126799
www.isa.com.pe



Anexo 13

“VUELA COMETA, PERO VUELA SEGURO”



Anexo 14

CONSEJOS DE “ARMANDO TORRES, EL LINIERO”



¿Te has preguntado cómo llega la luz a tu casa, a las fábricas o pueblos del Perú?

Para distribuir de la energía eléctrica se requiere de:

1. **Generación:** Consiste en producir la energía eléctrica en centrales generadoras, principalmente, a través de agua, petróleo, gas natural y hasta viento.
2. **Transmisión:** Luego la energía se transporta por todo el país por medio de cables que se sostienen en torres muy altas que pueden llegar a medir como un edificio de 15 pisos.
3. **Distribución:** Finalmente, la energía llega a las ciudades o pueblos a través de una subestación que luego la distribuye para las calles, hospitales, escuelas, parques, oficinas y las casas.

En este recorrido, REP es la mayor empresa de transmisión eléctrica en el país, cuenta con 5,419 kilómetros de circuitos de alta tensión que unen 19 departamentos del Perú apoyados por 10,992 torres y 45 subestaciones, incluyendo la interconexión entre Perú y Ecuador.



Como liniero, mi trabajo es cuidar de las torres y líneas de alta tensión, por eso sé como funcionan y lo peligroso que es jugar y volar cometas cerca de ellas.

Cuando juegues, recuerda que debes hacerlo lejos de la raja de servidumbre, puedes hacerle daño. Y cuando vuelas cometa debes recordar lo siguiente:

1. No eleves la cometa cerca de las torres y tendidos eléctricos de alta tensión (cables de luz).
2. Si una cometa se queda enredada en un cable de alta tensión, no intentes retirarla con objetos o palo metálicos. Pones tu vida y la de otros en peligro.

Tam poco la jales con fuerza para recuperarla, puedes provocar que las rudes hagan contacto y también ocasionar una descarga eléctrica.

Mejor comunícate con la subestación para que te ayuden



Tampoco debes jugar fútbol cerca, porque la pelota puede golpear los cables, ocasionando daños injustificados



4. No uses hilo de nylon o metálico en las cometas. Pueden causar heridas en el cuerpo y también propiciar descargas eléctricas.



5. Si la cometa se enreda en un árbol o casa en el techo de una casa, no trates de sacarla, puedes caerte y ocasionar graves lesiones.



6. Vuela cometas en espacios grandes, libre de cuerdas, árboles, casas y edificios. Evita hacerlo en terrazas o desde ventanas.



7. No intentes elevar tu cometa en días de lluvia, pues aumenta el riesgo de electrocución por descargas atmosféricas o por humedad en los elementos que conforman la cometa.

Es importante saber que las torres malogradas ocasionan el corte total o parcial del servicio eléctrico hasta que mis compañeros y yo, logremos repararla. Hay que tener en cuenta, que puede ser tu comunidad la perjudicada al perder el servicio de luz.

EPÍLOGO

En los últimos años, el gobierno corporativo ha ido tomando cada vez mayor relevancia en la gestión de las empresas. Los informes analíticos desarrollados y presentados en este libro permiten el acercamiento y reconocimiento de ciertos factores que cumplen un rol importante dentro de las empresas, dado que permiten perfeccionar el funcionamiento armónico de la misma y su relación con los *stakeholders*.

El principal objetivo de contar con lineamientos claros de gobierno corporativo es lograr una cultura de integridad que proyecte una buena reputación de la empresa ante los colaboradores y *stakeholders*. Entre los principales factores se encuentran: tener un código de ética sobre el cual se basen las decisiones de los accionistas y del directorio de la empresa, así como emplear los principios de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de mostrar la transparencia de sus acciones a la estructura interna y externa de la empresa. También se debe supervisar y fomentar el desarrollo de mejores prácticas en los procesos, con el propósito de lograr un reordenamiento interno en cuanto a su gestión, cumpliendo siempre con las obligaciones que se tiene frente a accionistas mayoritarios y minoritarios.

Una de las principales preocupaciones de un buen gobierno corporativo es mantener vínculos de ayuda con las comunidades o *stakeholders* relacionados con (o afectados) por sus operaciones, y brindarles el apoyo y la ayuda necesaria y oportuna en los temas o aspectos específicos. El gobierno corporativo resulta ser un mecanismo para una dirección y control eficaz así como para promover una adecuada interrelación con los diversos *stakeholders* internos y externos de la empresa.

Haciendo un uso adecuado de las normas que rigen el buen gobierno corporativo, cualquier empresa podrá impulsar el crecimiento sostenido de su organización, bajo un enfoque de mejora continua y teniendo como meta promover una adecuada interrelación con sus respectivos grupos de interés. Por todas las razones mencionadas anteriormente, estas cinco empresas son líderes en sus rubros y mantienen un crecimiento constante de sus servicios y/o productos, que les asegura una sostenibilidad exitosa.

SOBRE LOS AUTORES

Elsa Del Castillo Mory

Licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico. Realizó su MBA en el Instituto de Empresa de Madrid y se encuentra cursando estudios doctorales en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto, España.

En la Universidad del Pacífico es profesora-investigadora a tiempo completo desde 1988, adscrita al Departamento Académico de Administración. Ha desempeñado diversos cargos de gestión en esa casa de estudios, entre los que destacan la Dirección de la Administración General, la Dirección del Centro de Desarrollo Gerencial y la Jefatura del Departamento Académico de Administración. Es actualmente miembro de equipos de investigación internacionales como son la Social Enterprise Knowledge Network, liderada por Harvard Business School, y el equipo investigador de la Cátedra Deiker de la Universidad de Deusto, España. Sus áreas de especialidad están vinculadas con la gestión estratégica de organizaciones, la administración del equipo humano y la gestión de la responsabilidad social.

Pedro P. Franco Concha

Licenciado en Administración y Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Máster en Gestión Ambiental para el Desarrollo Sostenible por la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Master in Business Administration, con especialidad en Negocios Internacionales, por The American University, Kogod College of Business Administration, Estados Unidos. Cuenta con un diplomado en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad del Pacífico y Vincular RSE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Es miembro del comité editorial de *The Journal of International Trade* y miembro de Globally Responsible Leadership Initiative.

Ha sido expositor internacional en universidades de prestigio tales como: Queen's University y Dalhousie University, en Canadá; y Antai College of Economics & Management, en China.

Entre sus publicaciones destacan el *Manual de diagnóstico, indicadores CGS de responsabilidad social empresarial, Contabilidad, finanzas y tributación: reflexiones académicas y Evaluación de estados financieros*.

Ha participado como coautor en diversas publicaciones internacionales, tales como *Corporate Social Responsibility in the Global Supply Chain: An APEC Case Book* y *La situación de la RSE en Latinoamérica: hacia un desarrollo sustentable*.

Es profesor-investigador del Centro de Investigación, Profesor Principal del Departamento Académico de Administración y Contabilidad, y profesor miembro de la Escuela de Postgrado y del Centro de Desarrollo Gerencial, de la Universidad del Pacífico.

Ha sido Director del Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico. Ha desempeñado diversos cargos de gestión en esa casa de estudios, entre los que destacan el Decanato de la Facultad de Administración y Contabilidad, la Dirección del Centro de Contabilidad y Gestión Sostenibles, la Dirección del Programa de Entrenamiento Gerencial y la Jefatura del Departamento Académico de Contabilidad.

Rosa María Fuchs Ángeles

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. International MBA por el Instituto de Empresa (Madrid, España), con estudios de concentración en Estrategia y Recursos Humanos.

Profesora de los cursos de Administración General y Recursos Humanos en el pregrado y en el Centro de Extensión Académica (CEA) de la Universidad del Pacífico. Se ha desempeñado como coordinadora y asesora en la elaboración de planes de negocio para los Programas de Empresarios y de Gestión de las Organizaciones del CEA. Ha dictado talleres de gestión de cambio y planeamiento estratégico.

Actualmente es coordinadora de la Oficina de Rectorado de la Universidad del Pacífico. Se ha desempeñado como Vicedecana de Administración de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico, como coordinadora del Programa de Administración de Empresas para Jóvenes Empresarios (Paeje), como coordinadora de la Red del Programa de Intercambio Educativo (PIE) y como asistente del rector. Como consultora, ha realizado investigaciones de mercado y ha dirigido diversos procesos de selección de personal.

Gina Pipoli de Azambuja

MBA con especialización en Márketing y Ph.D. (c) en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto (España), con más de veinticinco años de experiencia profesional, principalmente en la labor docente y gestión universitaria, a nivel tanto de postgrado y educación ejecutiva como de pregrado.

Directora Asociada de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, responsable de la gestión académica de la Escuela de Postgrado (plan de estudios, malla curricular, programas de maestría, áreas de especialización, cursos, educación ejecutiva, entre otros); de las alianzas estratégicas internacionales de la Escuela de Postgrado (programas de doble grado, socios internacionales, proyectos internacionales, misiones de negocios internacionales, entre otros); y de la Estrategia de Márketing e Imagen de la Escuela de Postgrado.

Profesora Principal internacional de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y de la Facultad de Administración y Contabilidad; Project Faculty del Global Consulting Practicum de Wharton School; consultora de empresas internacional, conferencista internacional e investigadora en el área de Márketing (márketing estratégico, imagen, marca, marca país, fidelización de clientes, *e-marketing*, CRM y desarrollo de nuevos productos).

Cargos anteriores: vicedecana de Administración de la Facultad de Administración y Contabilidad, jefa del Departamento Académico de Administración y directora del Centro de Idiomas.

Amplia experiencia en gestión educativa a nivel universitario y en docencia universitaria. Especialista en el diseño de estrategias de márketing, diseño de imagen corporativa y gestión de marca.

María Matilde Schwalb Helguero

Máster en Administración de Negocios con especialización en Mercadotecnia y en Negocios Internacionales por la Universidad de Miami, Florida, EE.UU. (1990), y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico (UP), Lima, Perú (1981). Candidata a doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

Ha sido Decana de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico (1992-2001). Actualmente, es Vicerrectora de la Universidad del Pacífico. Profesora Principal del Departamento de Administración de la UP en las cátedras de Márketing, Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social, Márketing Social y Proyecto Empresarial.

Miembro del Comité Consultivo de la Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social (BID, 2005-2007); responsable de la Secretaría Andina del LA-BELL (Latin American Business-

Environment-Leadership) del World Resources Institute, Washington D.C. (2000-2005); y líder de la Fundación Avina en el Perú. Miembro fundador de la Sociedad Peruana de Márketing (desde 2003) y miembro del Comité Directivo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea) (1999-2002).

Ha colaborado con el sector público como miembro de la Comisión Técnica de Fomento del Trabajo Decente y la Competitividad Empresarial del Ministerio de Trabajo (2004); miembro del comité de asesores del ministro de Agricultura (2001); miembro del Comité Técnico del ministro de Salud (1993); miembro del Comité de Supervisión de la Publicidad del Instituto de la Libre Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) (1995-1996); y miembro del Comité de Protección del Consumidor del Indecopi (1996-1997). También ha colaborado con organizaciones de la sociedad civil en la promoción de la responsabilidad social empresarial, como editora y miembro del Comité Editorial de la revista *Consumo Respeto*, dirigida por Aspec (2002-2004); ha sido miembro del Comité de Ética del Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (Conar) (1998-2004); miembro del Directorio de la Asociación de Apoyo a Programas de Población (Apropo) (2004-2005); y miembro del jurado del Concurso Anual de Responsabilidad Social Empresaria promovido por Perú 2021 (2003-2007); entre otros.

Entre sus publicaciones destacan las colecciones de *Las mejores prácticas peruanas de empresas con responsabilidad social* (2003, 2004, 2005 y 2006), el libro *La responsabilidad social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible*, y la colección anual de *Casos ganadores de los Premios Effie* (desde 1998 hasta el 2004).

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

AGOSTO 2009 LIMA - PERÚ

Editores:
Pedro Franco Concha
Gina Pipoli de Azambuja
Cinthia Varela García

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ:

reflexiones académicas sobre su aplicación

El presente libro recopila los informes analíticos desarrollados por un grupo de profesores de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico, sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo que vienen aplicando en nuestro país empresas como Backus, Graña y Montero, Incasur, Profuturo AFP y Red de Energía del Perú. Mediante estos informes, queremos mostrar al lector cómo las experiencias y buenas prácticas de gobierno corporativo de dichas empresas marcan pautas importantes en el desarrollo de los diversos sectores económicos así como del país, lo que genera un efecto multiplicador positivo en las políticas tanto sociales como económicas del gobierno en general.

ISBN: 978-9972-57-152-7



9 789972 571527

