

Remuneración de Juntas Directivas Latinoamérica - 2015



**GOVERNANCE
CONSULTANTS**
MADRID - BOGOTÁ

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
Mensaje de Governance Consultants	2
Acerca del Estudio	5
Objeto del Estudio	5
Metodología	5
Selección del grupo objetivo.....	5
RESULTADOS	9
Conclusiones Generales	10
REMUNERACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA	14
Sistema de remuneración.....	14
Valor pagado de acuerdo al sistema de remuneración.....	15
REMUNERACIÓN PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA	17
REMUNERACIÓN DE LOS COMITÉS DE APOYO	19
RESULTADOS ESPECÍFICOS	23
Empresas Colombianas.....	23
Comparativo de sistemas de remuneración y valores pagados por países.....	25
Empresas públicas y capital mixto.....	28
Empresas grandes (con ingresos brutos mayores a USD 1.000 millones)	31
ANEXOS	36
Anexo I. Cuestionario remuneración de Juntas Directivas Latinoamérica.....	37
Anexo II. Empresas objeto de estudio.....	41
Anexo III. Tasas de cambio.....	43



INTRODUCCIÓN

MENSAJE DE GOVERNANCE CONSULTANTS

La identificación y selección de miembros de Junta Directiva con el tiempo, experiencia y conocimiento requerido para el pleno ejercicio de su rol, es una expresión de la "lucha global por el talento", que progresivamente se ha venido trasladando al análisis de las Juntas Directivas. Conseguir los mejores miembros de Junta Directiva es una tarea casi "mística" que combina factores objetivos y humanos, de liderazgo y complementariedad profesional, para crear un equipo que verdaderamente aporte valor a la compañía.

El rol que desempeña la Junta Directiva en la generación de valor, se genera fundamentalmente a partir del liderazgo y definición de la estrategia, así como en el hecho de asumir la responsabilidad de las grandes decisiones de la compañía: nombrar al CEO, impregnar una cultura de excelencia y valores, visualizar el futuro o redefinir el negocio, son todas decisiones de Junta Directiva.

La Junta Directiva como órgano encargado por los accionistas para dirigir y controlar la organización de acuerdo a sus intereses, –no para co-administrar–, deberá actuar conforme con las expectativas de los accionistas y las de los grupos de interés, y trabajar en la búsqueda de la sostenibilidad y el largo plazo para la organización. Ésta constituye una tarea difícil y en muchas ocasiones ingrata debido a que no se reconoce, y poco se registra en los titulares de prensa. Sin embargo, este cuerpo colegiado de dirección tiene el papel protagónico en cualquier modelo de gobierno corporativo y es quizá la clave secreta del empresariado moderno.

La remuneración es un factor clave, no el único, pero sí del que es más difícil conversar en el contexto Latinoamericano. Las Juntas Directivas han sido hasta hace poco instancias honoríficas; hoy sin embargo, son instancias "profesionalizantes" donde predomina el talento y la técnica, por encima de la diplomacia y la representatividad de los accionistas. Esa es la tendencia que se empieza a visualizar hoy, y la que se irá instaurando progresivamente en los años venideros en la región. Actualmente, las Juntas Directivas tienen un claro desbalance, casi leonino, a favor de las empresas y en contra de los profesionales que aceptan ser miembros de una Junta Directiva.

Los niveles de responsabilidad, tiempo y expectativas hacen que las Juntas sean los asesores más económicos que pueda tener cualquier organización. Sin embargo, en muchas ocasiones, no hay una contraprestación económica para los miembros que "aceptan este honor". El nivel de conocimiento, buen nombre, red de contactos y sapiencia de una buena Junta Directiva es imposible de reemplazar, o al menos muy costoso de pagar, a nivel de equipos ejecutivos. Las buenas Juntas Directivas son esenciales para la supervivencia empresarial; una buena Junta Directiva es la que en los momentos decisivos sabe tomar la decisión difícil que puede salvar o viabilizar una compañía.

El presente documento ha sido preparado por Governance Consultants y auspiciado por el Grupo EPM, y espera incentivar de manera objetiva la discusión por mejores modelos de compensación para Juntas Directivas en Latinoamérica. De tal forma que este Estudio no pretende ser un "benchmark" de buenas prácticas, sino más bien un documento de referencia sobre lo que está sucediendo en materia de remuneración de Juntas Directivas en la región.

Como dice nuestro credo "creemos que empresas bien gobernadas, contribuyen al desarrollo de América Latina", en este sentido es nuestro compromiso, y por tanto nuestro propósito, encauzar hacia mejores modelos de remuneración de las Juntas Directivas, lo cual esperamos traiga consigo mejores Directores, mayor calidad de tiempo de las reuniones de Junta, y mejores decisiones corporativas.

Andrés Bernal C
andresbernal@gcsa.co
Socio Governance Consultants

ACERCA DEL ESTUDIO

OBJETO DEL ESTUDIO

El presente Estudio describe y compara, las prácticas y principales tendencias del mercado en términos de remuneración de Juntas Directivas. Este documento es un esfuerzo académico, preparado por el equipo de Governance Consultants S.A., Colombia, liderado por Jenny Samboní (jsamboni@gcsa.co); y es auspiciado por el Grupo EPM, uno de los Grupos Empresariales más relevantes de la región, que espera contribuir en la discusión sobre los mejores modelos de remuneración para Juntas Directivas en Latinoamérica.

METODOLOGÍA

El estudio incluye información obtenida para los años 2013 y 2014 de dos fuentes principales:

1. Cuestionario de Remuneración de Juntas Directivas en Latinoamérica (ver Anexo I) diligenciado de forma virtual por clientes y ex clientes de Governance Consultants (www.governanceconsultants.com) e;
2. Información pública contenida en los sitios web de las compañías.

Nota Aclaratoria: Para el estudio se realizó un análisis cuantitativo de la información y se utilizó como moneda estándar el dólar americano (USD). Las tasas de cambio utilizadas se pueden encontrar en el Anexo III.

Para el cálculo de los promedios considerados en el presente documento, se excluyeron los valores atípicos de la respectiva muestra, es decir, valores que podrían alterar en gran medida los resultados.

SELECCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO

Se seleccionaron setenta y cuatro (74) empresas latinoamericanas que cumplen con altos niveles de representatividad e importancia para la economía de los siguientes países: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana (ver Anexo II).

Todas las empresas remuneran a sus miembros de Junta Directiva; sin embargo, no se cuenta con información completa para hacer el análisis respectivo. Por lo

tanto, los resultados que se presentan a continuación, están consolidados con base en la información de cuarenta y cinco (45) empresas de las que se conoce el valor exacto de la remuneración que se paga a los miembros de Junta Directiva.

2

RESULTADOS

CONCLUSIONES GENERALES

En el marco del Estudio de la Remuneración en las Juntas Directivas Latinoamericanas 2015, se establecen los siguientes hallazgos, reflexiones y consideraciones:

El análisis realizado evidencia un rezago general de la región, respecto de los modelos en países europeos y anglosajones.

La compensación de los miembros de la Junta Directiva está aumentando de forma acelerada con el propósito de atraer y retener las personas más idóneas para las Juntas Directivas en las organizaciones. Sin embargo, y en términos generales, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y República Dominicana están por debajo del promedio de remuneración que se paga a los miembros de Junta Directiva de la región.

Es urgente activar una discusión técnica al respecto, con el objetivo de generar un escenario más adecuado para los Directores y mejores Juntas Directivas para las empresas que garantice la consecución de sus objetivos empresariales y sociales en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta que la remuneración debe estar alineada con el tiempo dedicado, las responsabilidades y las funciones desempeñadas, además de la preparación e idoneidad de las competencias de las personas que asumen este importante rol, reconociendo que el nivel de compensación actual es insuficiente.

Se recomienda considerar diversos factores referenciales tales como: modelo de remuneración del CEO; benchmark de empresas similares a nivel local; niveles de honorarios de abogados y consultores de primer nivel de cada país; requerimientos de tiempo esperados de la Junta; y por supuesto, el costo de oportunidad que tiene para los profesionales hacer parte de una Junta Directiva. El "costo de oportunidad" implica que con las demandas de tiempo y responsabilidades actuales de las Juntas Directivas, no es conveniente tener miembros que participen en más de 3 Juntas si son ejecutivos a tiempo completo, ni a 5 Juntas si no son ejecutivos a tiempo completo. Este es otro factor que juega un papel relevante respecto de la necesidad de mejores modelos de remuneración para los órganos de dirección.

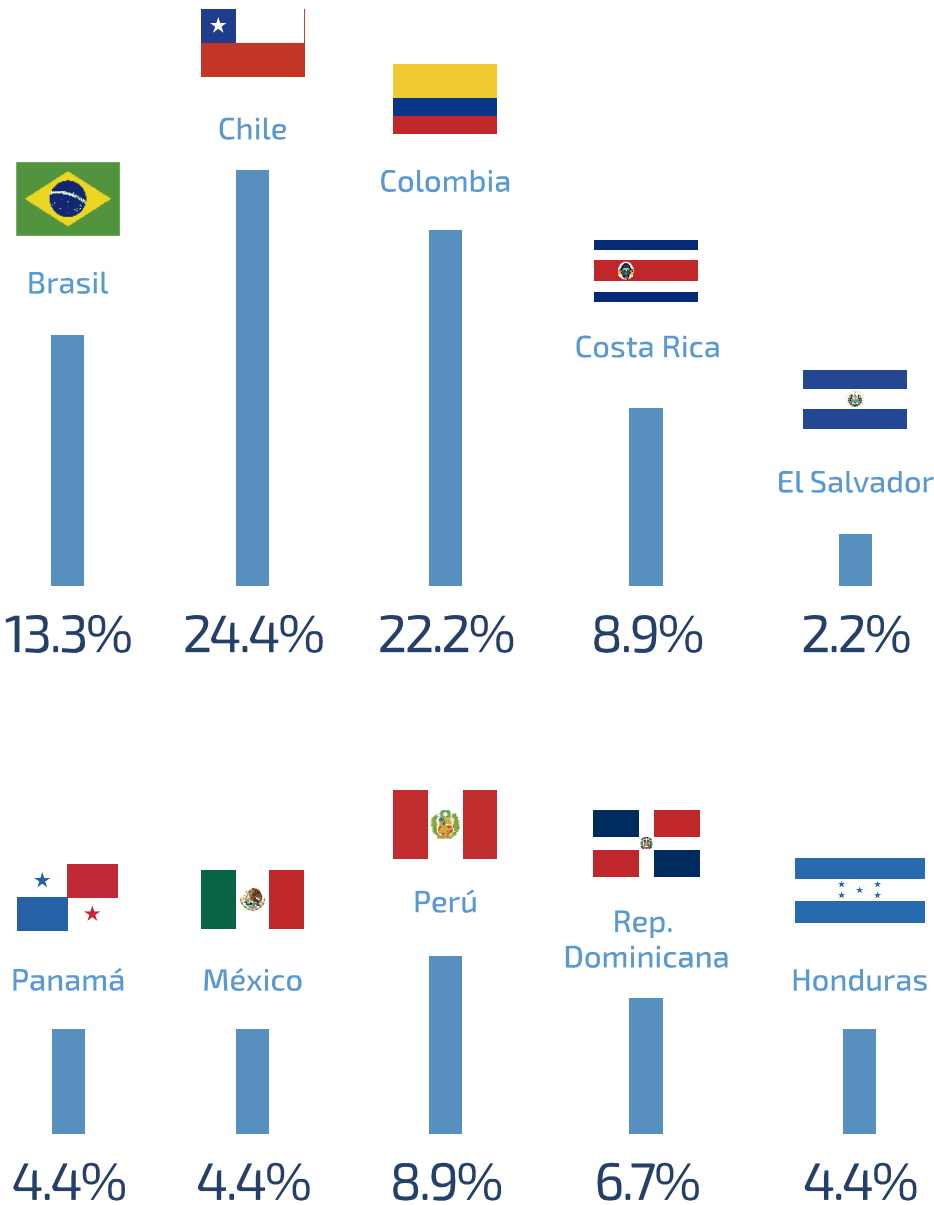
Ajustar el sistema de remuneración de las Juntas Directivas a través de la implementación de cambios paulatinos, sin modificaciones abruptas y conscientes de las susceptibilidades y conflictos de interés que se presentan en este tipo de discusiones, es un reto para modernizar el sistema empresarial latinoamericano.

La vinculación de miembros de Junta adecuados para el rol, genera la necesidad de fortalecer no solo el sistema de remuneración, sino también, los procesos de reclutamiento y selección de miembros, además de la definición de políticas de gestión del desempeño y dedicación de los miembros de Junta. Los ajustes en términos de remuneración deben tener en cuenta la estructura salarial de la empresa, partiendo de la premisa que una mejor remuneración debe conducir a la atracción de miembros más idóneos, con mayores niveles de compromiso y tiempo, y por lo tanto, un mejor Gobierno Corporativo.

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

A continuación, se presenta una descripción general de las cuarenta y cinco (45) empresas con las que se construyó el análisis del sistema de remuneración de miembros de Junta Directiva y Comités de Apoyo:

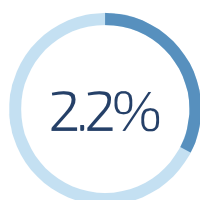
PAÍS DE ORIGEN



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas incluidas en el presente estudio, son empresas de origen Chileno y Colombiano, con un porcentaje de representación del 24,4% y 22,2% respectivamente.

COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA



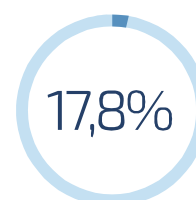
Menos de 5



Entre 5 y 7



Entre 8 y 10



Más de 10

*Número de Empresas: 45; Valor Mínimo: 4; Valor Máximo: 17.
Fuente: Elaboración propia.*

Los estándares internacionales de Gobierno Corporativo sugieren que la Junta Directiva esté conformada por un número impar de miembros. De acuerdo con el Estudio el 73,3% de las empresas cumplen con este estándar.

Todas las Juntas Directivas de las empresas colombianas participantes están conformadas por un número impar de miembros.

SUPLENCIAS

El 82,2% de las Juntas Directivas no tiene miembros suplentes. Las Juntas que tienen miembros suplentes, utilizan el mismo sistema de remuneración que se aplica a los miembros principales.

REMUNERACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA

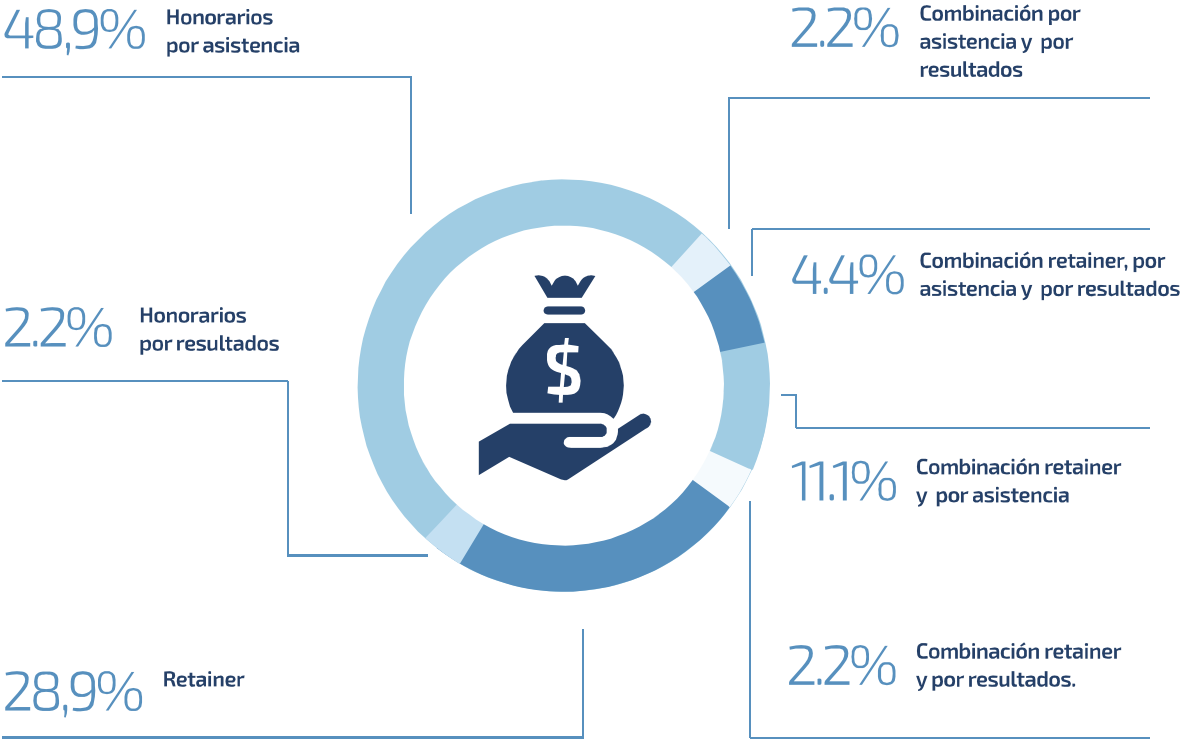
SISTEMA DE REMUNERACIÓN

La remuneración de los miembros de Junta Directiva debe ser congruente con el desempeño propio de la compañía. Los sistemas de remuneración más utilizados se describen a continuación:

- Retainer: corresponde a honorarios fijos mensuales que se pagan por ser miembro de la Junta Directiva.
- Honorarios por Asistencia: se paga un valor específico en función del número de reuniones de la Junta Directiva y/o de los Comités de Apoyo.
- Honorario Variable por Resultados: consiste en el pago de un monto en función de resultados, con base en el desempeño de la compañía.

En el siguiente gráfico, se presenta el sistema de remuneración de miembros de Junta Directiva utilizado por las empresas del Estudio:

SISTEMA DE REMUNERACIÓN



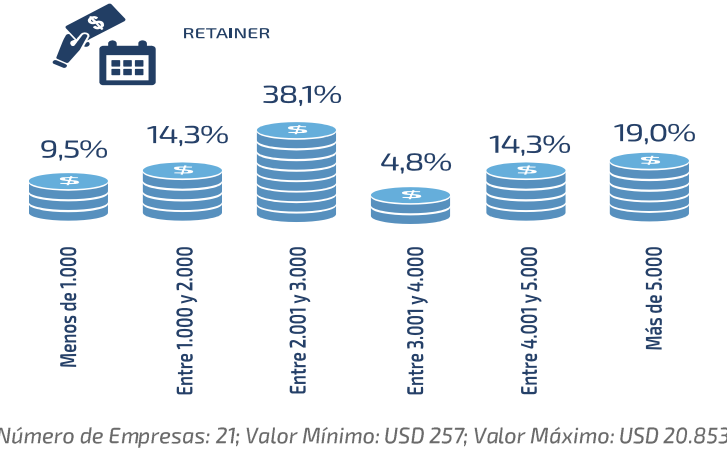
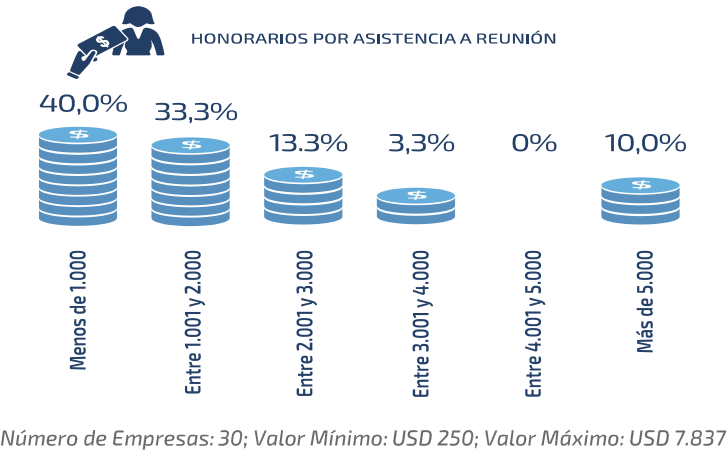
Número de Empresas: 45

Los sistemas de remuneración de Juntas Directivas más utilizados en Latinoamérica son: honorarios por asistencia con el 48,9% y retainer con el 28,9% de los casos considerados. El 77,8% de las empresas utiliza un único sistema para remunerar a sus miembros de Junta.

VALOR PAGADO DE ACUERDO AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

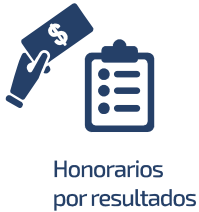
La mayoría (40%) de las empresas que utilizan como sistema de remuneración los honorarios por asistencia a las reuniones, paga montos entre USD 250¹ y USD 1.000; mientras que gran parte (38,1%) de las empresas que utilizan el sistema de retainer pagan montos superiores, que oscilan entre USD2.001 y USD3.000.

En promedio, la remuneración a los miembros de Junta Directiva bajo el sistema de honorarios por asistencia y retainer corresponde a USD 1.904 y USD 2.956, respectivamente. En el sistema de retainer, algunas empresas establecen como condición para el pago fijo mensual, la asistencia efectiva a las reuniones de Junta programadas.



¹ USD 250 corresponde al valor mínimo del rango: "Menos de 1.000" de la gráfica de honorarios por asistencia.





USD 152.289

El total de retribuciones recibidas por la Junta Directiva correspondientes al ejercicio 2013 representan el 0.32% de la utilidad neta.



Para 2013 no se pagó remuneración variable.

La remuneración de toda la Junta Directiva equivale al uno por mil de las utilidades líquidas provenientes del ejercicio en curso.

Nota: El retainer y los honorarios por asistencia que haya correspondido pagar, se tratarán como un anticipo a cuenta de la retribución variable anual.

El monto disponible en 2013 para los honorarios por resultados sólo fue suficiente para pagar el anticipo del retainer y los honorarios por asistencia.



USD 332.725

La remuneración por resultados de toda la Junta Directiva corresponde al monto equivalente al 0,35% de las utilidades netas del ejercicio repartido entre todos los Miembros de Junta.

El Presidente de Junta recibe el doble de lo que reciba cada Miembro de Junta.



USD 40.922

La remuneración por resultados de la Junta Directiva corresponde al 1% sobre los dividendos ordinarios que sean pagados durante el año correspondiente debidamente reajustados. El total se distribuye en partes iguales entre los miembros y el Presidente de la Junta recibe el doble del valor.

La determinación de los honorarios por resultados que se paga a los miembros de la Junta Directiva depende de una política específica; en los casos analizados, se calcula de acuerdo a un porcentaje de las utilidades netas del ejercicio o un porcentaje de los dividendos ordinarios. Estos valores dependen del desempeño de la empresa en el año correspondiente.

El establecimiento de un sistema de remuneración por resultados debe estar acompañado de restricciones que garanticen la consecución de objetivos a

mediano y largo plazo y eviten una visión cortoplacista de los miembros de Junta. Esto se puede lograr a través de la implementación de cláusulas de reembolso, elementos de diferimiento del pago para comprobar el efectivo cumplimiento de los objetivos de la empresa y la definición de precauciones técnicas para que la remuneración variable sea atribuida por el desempeño de los tomadores de decisión y no únicamente por la evolución general del mercado o sector.

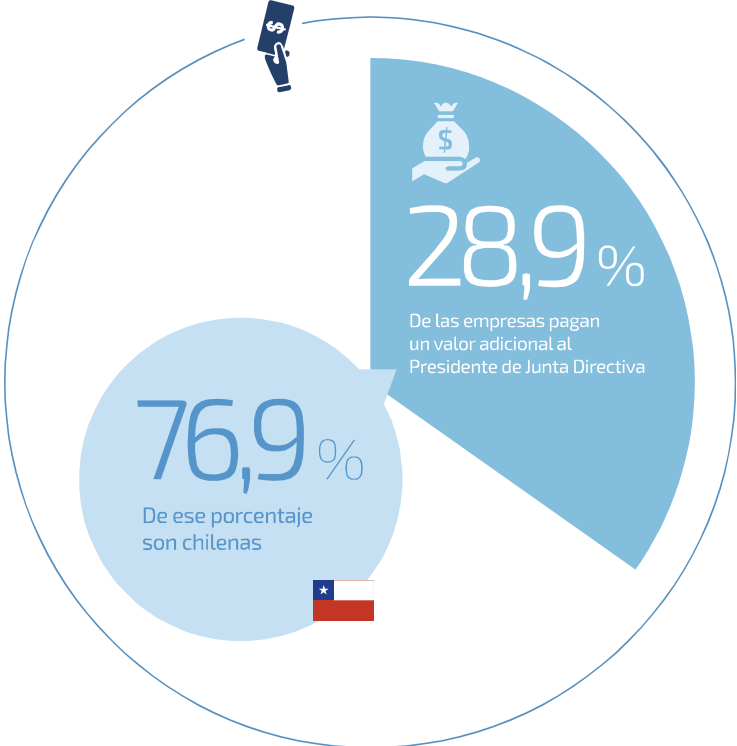
REMUNERACIÓN PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA

El rol del presidente de la Junta Directiva es uno de los más representativos al interior de este órgano colegiado. Dentro de sus funciones principales se destacan:

- Liderar las reuniones de la junta de manera eficiente, para que se dé cumplimiento a todos los temas propuestos en el orden del día.
- Crear relaciones de manera asertiva al interior de la junta y entre ésta y la Alta Gerencia.
- Mantener las reuniones enfocadas en los aspectos más relevantes, permitiendo facilitar y agilizar el proceso de toma de decisiones.

En algunas compañías, el rol del Presidente es remunerado de manera diferencial respecto de los demás miembros de la Junta. A continuación se presentan los casos identificados:

VALOR ADICIONAL QUE SE PAGA AL PRESIDENTE



NÚMERO DE VECES ADICIONALES QUE SE PAGA AL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA



Número de Empresas: 13. Datos para empresas de Chile, Perú y República Dominicana.

De manera complementaria a la remuneración del Presidente de Junta, algunas empresas chilenas (36,36%) pagan un valor adicional al Vicepresidente de la Junta Directiva, teniendo en cuenta la importancia de su rol en el funcionamiento del cuerpo colegiado. La remuneración del Vicepresidente corresponde a valores entre 1,3 y 2 veces más que a los miembros de Junta.

REMUNERACIÓN DE LOS COMITÉS DE APOYO

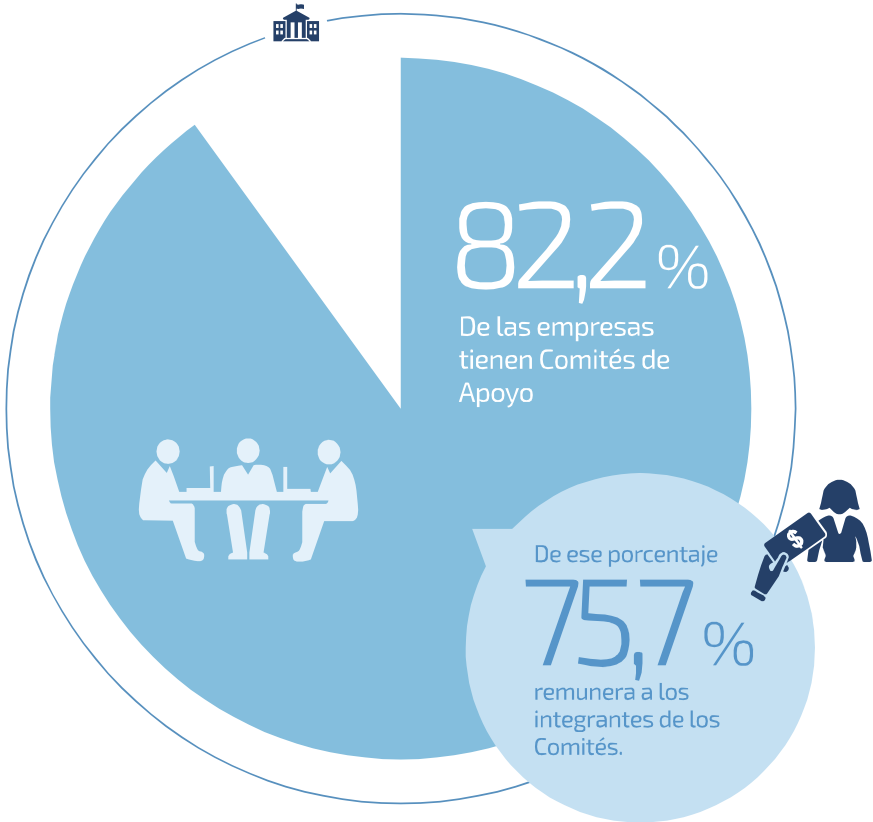
Con el propósito de apoyar a la Junta Directiva en el análisis a profundidad de los temas y en el proceso de toma de decisiones, resulta fundamental la creación de Comités especializados.

Existen dos clases de comités:

- Los Comités permanentes que sesionan de forma periódica y supervisan las operaciones regulares de la organización.
- Comités Ad Hoc (del Latín, "diseñado para tal fin") conformados para una tarea específica, que se disuelven cuando la tarea se completa.

Dadas las funciones y aporte que genera a la Junta Directiva, la mayoría de las empresas deciden remunerar a los miembros de los Comités de Apoyo permanentes, en los siguientes términos:

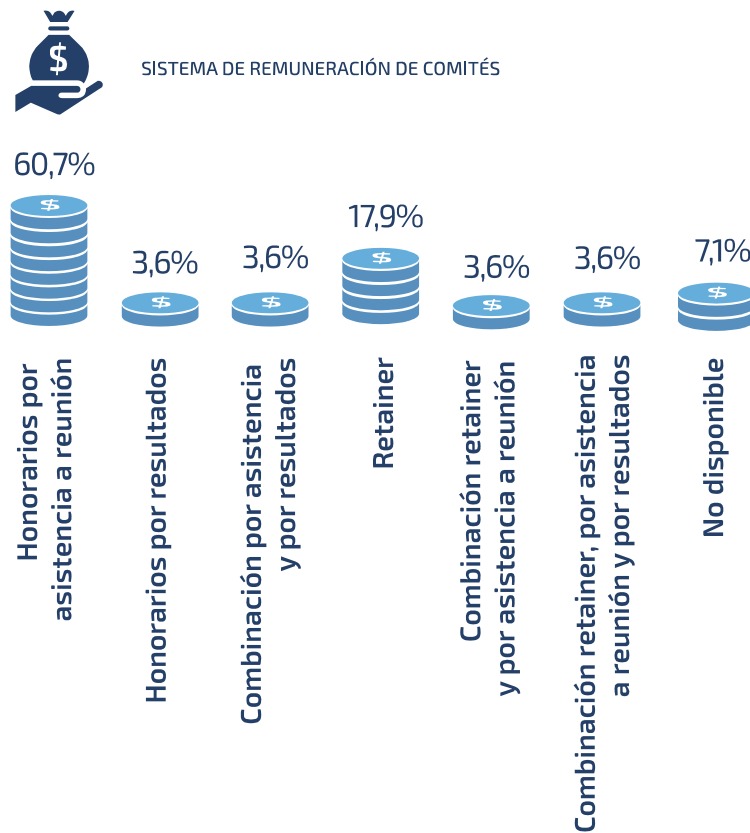
EMPRESAS QUE REMUNERAN A LOS COMITÉS DE APOYO



COMITÉS DE APOYO

Los principales Comités de Apoyo que se presentan en las Juntas Directivas son: Comité de Auditoría, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Nombramientos y Retribuciones. Esta tendencia evidencia la importancia de las funciones que se atribuyen a estos Comités con independencia del sector económico al que pertenecen las empresas.

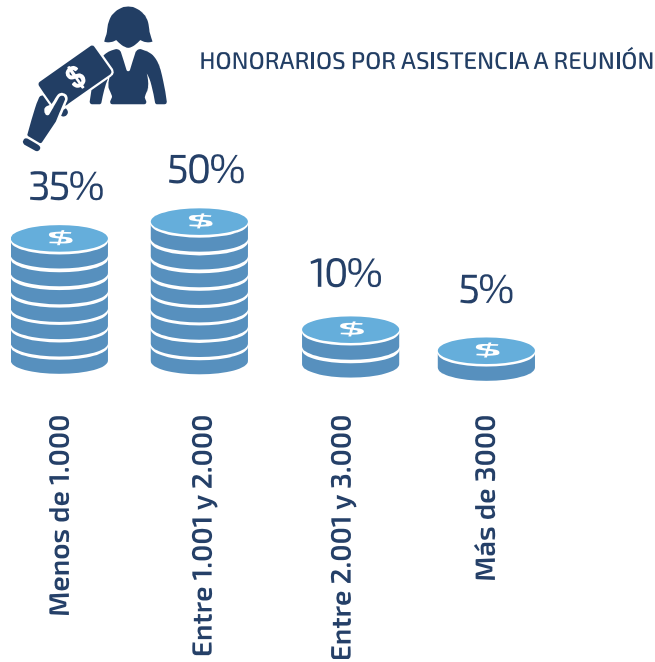
El Comité de Auditoría (Comité de Directores en Chile) está presente en la mayoría (89,2%) de las empresas que tienen Comités de Apoyo.



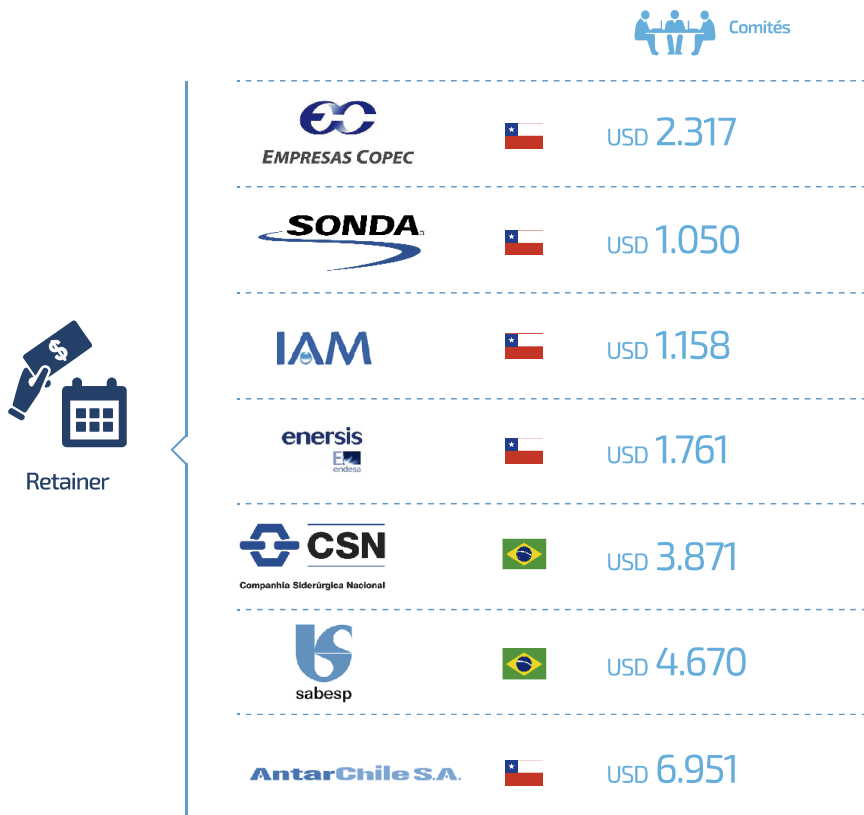
Número de Empresas: 28

Al igual que en el caso de las Juntas Directivas, los sistemas de remuneración predominantes en los Comités son los honorarios por asistencia a reunión con el 60,7% y retainer con el 17,9%.

VALOR PAGADO DE ACUERDO AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Número de Empresas: 20; Valor Mínimo: USD 313; Valor Máximo: USD 6.270





Honorarios
por resultados



USD 50.760,35

La Remuneración de los miembros del Comité de Directores corresponde a un tercio de la remuneración que recibe un Miembro de Junta, es decir 0,04167% de los dividendos ordinarios que sean pagados durante el año debidamente reajustados.

falabella.



USD 123.161

La Remuneración de los miembros del Comité de Directores corresponde a un tercio de la remuneración variable prevista para los miembros de junta para el año correspondiente, es decir 0,1166% de las utilidades netas.



Para 2013 no se pagó
remuneración variable

El retainer y los honorarios por asistencia que haya correspondido pagar, se tratarán como un anticipo a cuenta de la retribución variable anual.

El monto disponible en 2013 para los honorarios por resultados sólo fue suficiente para pagar el anticipo del retainer y los honorarios por asistencia.

En términos generales, el valor que se paga a los miembros de Comités de Apoyo es menor al monto pagado a los miembros de Junta Directiva bajo los tres sistemas de remuneración considerados². El promedio de remuneración en honorarios por asistencia a Comités es USD 1.505, y en retainer es USD 2.471 (promedio en Junta Directiva es USD 1.904 y USD 2.956 respectivamente).

² Honorarios por asistencia, Retainer y Honorarios por resultados.

RESULTADOS ESPECÍFICOS

EMPRESAS COLOMBIANAS

En Colombia predomina el modelo de honorarios por asistencia, como principal sistema de remuneración en la Junta Directiva y en los Comités de Apoyo.

SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Número de Empresas: 10

VALOR PAGADO DE ACUERDO AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

	Junta Directiva	Comités
 BVC BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA	USD 1.260	USD 1.260
 Deceval va más allá	USD 1.260	USD 473
 PREVISORA SEGUROS	USD 945	USD 945
 ecopETROL	USD 1.890	USD 1.890
Ecopetrol paga el 50% de los honorarios cuando las reuniones no son presenciales.		
 isa avanza	USD 1.418	USD 1.418
 ISAGEN ENERGIA PRODUCTIVA	USD 1.418	USD 1.418
 Banco Agrario de Colombia	USD 1.418	N.A.

 Honorarios por asistencia a reunión



Retainer



Junta Directiva



Comités

GRUPO
sura



USD 2.672

N.A.

A partir de 2014, los miembros del Comité de Auditoría tendrán una remuneración equivalente a los mismos honorarios que reciben como miembros de Junta Directiva por cada reunión asistida.

Bancolombia



USD 2.738

No disponible
en comités


ARGOS



USD 2.738
















N.A.

En promedio, los miembros de Junta Directiva reciben USD 1.444 de honorarios por asistencia a las sesiones de trabajo, mientras que los miembros de los Comités reciben USD 1.386.

Las empresas que remuneran a los Comités, por lo general, utilizan el mismo sistema de compensación para los miembros de Junta, y la mayoría (75%) paga el mismo monto por reunión.

COMPARATIVO DE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Y VALORES PAGADOS POR PAÍSES

COMPARATIVO DE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA POR PAÍSES

	 Honorarios por asistencia a reunión	 Retainer	 Honorarios por Resultados	 Retainer y por Asistencia	 Retainer, por Asistencia y por resultados
 Brasil	N.A.	100%	N.A.	N.A.	N.A.
 Chile	18.2%	27.3%	9.1%	27.3%	9.1%
 Colombia	70%	30%	N.A.	N.A.	N.A.
 Costa Rica	100%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
 El Salvador	100%	N.A.	N.A.	50%	N.A.
 Honduras	100%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
 México	50%	N.A.	N.A.	50%	N.A.
 Panamá	100%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
 Peru	50%	25%	N.A.	N.A.	N.A.
 Rep. Dominicana	33%	N.A.	N.A.	33,3%	33,3%

Número de empresas: 45

En Chile el 9,1% de las empresas utiliza la combinación de retainer y honorarios por resultados y en Perú el 25% de las empresas utiliza la combinación de honorarios por asistencia y por resultados.

El principal sistema de remuneración utilizado en los países latinoamericanos es el pago de honorarios por asistencia, seguido por el retainer; los honorarios por resultados y la combinación de sistemas se utilizan con menor frecuencia en las empresas de los países de la región.

En las empresas brasileñas se utiliza el retainer como único sistema de remuneración, en Centroamérica y Colombia predominan los honorarios por asistencia y Chile se destaca como el país que utiliza la mayor diversidad de sistemas de compensación para remunerar a sus miembros. En el Estudio se encontró que la implementación de más de un sistema de remuneración para Junta es una práctica utilizada en Chile, México, Perú y República Dominicana.

COMPARATIVO DE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE COMITÉS DE APOYO POR PAÍSES

		 Honorarios por asistencia a reunión	 Retainer	 Honorarios por Resultados
	Brasil	N.A.	100%	N.A.
	Chile	30%	30%	10%
	Colombia	75%	N.A.	N.A.
	Costa Rica	N.A.	N.A.	N.A.
	El Salvador	N.A.	N.A.	N.A.
	Honduras	N.A.	N.A.	N.A.
	México	100%	N.A.	N.A.
	Panamá	100%	N.A.	N.A.
	Perú	100%	N.A.	N.A.
	Rep. Dominicana	100%	N.A.	N.A.

Número de empresas: 28

En Chile se utiliza una combinación de sistemas: retainer y por asistencia 10%; honorarios por asistencia y por resultados: 10%; retainer, por asistencia y por resultados: 10%; en Colombia el 25% de las empresas no tiene el sistema de remuneración disponible.

En el Estudio, las empresas de Honduras no han constituido Comités de Apoyo y las empresas de Costa Rica y El Salvador no remuneran a los integrantes de sus Comités.

El sistema de remuneración de los miembros de Comités presenta una tendencia similar a la identificada en Juntas Directivas. Los honorarios por asistencia son el sistema de compensación más utilizado en todos los países, -a excepción de Brasil, donde utilizan el retainer para remunerar a los integrantes de sus Comités-.

COMPARATIVO DE PROMEDIOS DE REMUNERACIÓN ENTRE PAÍSES

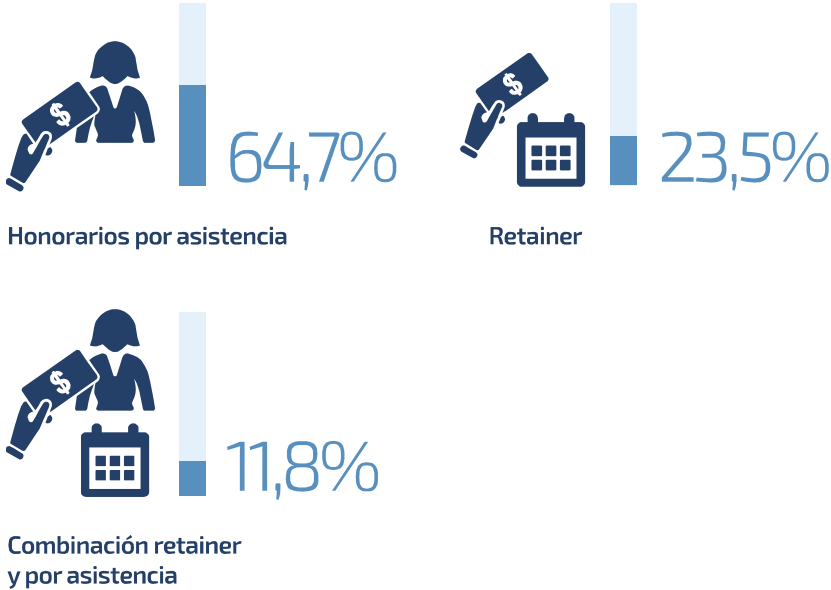
		Junta Directiva		Comités	
		 Honorarios por asistencia a reunión	 Retainer	 Honorarios por asistencia a reunión	 Retainer
	Brasil	N.A.	USD 3.378	N.A.	USD 4.270
	Chile	USD 2.719	USD 3.468	USD 1.539	USD 1.571
	Colombia	USD 1.444	USD 2.716	USD 1.386	N.A.
	Costa Rica	USD 362	N.A.	N.A.	N.A.
	El Salvador	USD 300	N.A.	N.A.	N.A.
	Honduras	USD 2.500	N.A.	N.A.	N.A.
	México	USD 7.168	USD 1.045	USD 4.635	N.A.
	Panamá	USD 375	N.A.	USD 225	N.A.
	Perú	USD 2.555	USD 8.333	USD 1.389	N.A.
	Rep. Dominicana	USD 1.717	USD 1.938	USD 1.100	N.A.
TOTAL EMPRESAS		USD 1.904	USD 2.956	USD 1.505	USD 2.471

En términos generales, las empresas de Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y República Dominicana están por debajo del promedio general pagado en el sistema de honorarios por asistencia en las empresas analizadas.

EMPRESAS PÚBLICAS Y CAPITAL MIXTO

Los honorarios por asistencia y el retainer son los sistemas de remuneración más utilizados en las empresas públicas y de capital mixto.

SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Número de Empresas: 17

VALOR PAGADO DE ACUERDO AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Logo	Bandera	Junta Directiva	Comités
		USD 945	USD 945
		USD 368	USD 313
		USD 441	N.A.
		USD 1.890	USD 1.890
		USD 1.418	USD 1.418
		USD 1.418	USD 1.418
		USD 1.418	N.A.
		USD 613	N.A.
<p>El Presidente de la Junta Directiva de Petroperú recibe un pago mensual mensual por su labor al tiempo completo equivalente a 0.00309% respecto del nivel de ingresos brutos del año.</p>			
		USD 582	N.A.
		USD 250	USD 150
		USD 362	N.A.
		USD 362	N.A.
		USD 362	N.A.

	Junta Directiva	Comités	
 Retainer	  USD 2.789	N.A.	
	  USD 4.244	N.A.	
	  USD 1.539	N.A.	
	  USD 2.763	USD 4.670	
	Se paga a los miembros de junta un bono como gratificación anual.		
	  USD 257	N.A.	
  USD 515	N.A.		

El promedio que pagan las empresas públicas y de capital mixto por asistencia a cada sesión de Junta Directiva es USD 1.418, el cual constituye el monto por remuneración más bajo dentro de las categorías analizadas en "Resultados Específicos."

En el sistema de remuneración por retainer, el promedio pagado por las empresas públicas y de capital mixto a los miembros de la Junta Directiva (USD 2.364) se aproxima al promedio general (USD 2.956) de las empresas que remuneran bajo este sistema.

El 70,6% de las empresas públicas y de capital mixto han constituido Comités, y de ese porcentaje, el 58,3% remunera a sus miembros utilizando como principal sistema los honorarios por asistencia a reunión.

En Colombia, todas las empresas públicas y de capital mixto del Estudio utilizan el sistema de honorarios por asistencia a reunión para remunerar a sus miembros de Junta y Comités y utilizan como unidad de medida los salarios mínimos legales mensuales vigentes.

EMPRESAS GRANDES (CON INGRESOS BRUTOS MAYORES A USD 1.000 MILLONES)

A diferencia de los esquemas de remuneración analizados anteriormente, en las empresas grandes el principal sistema de remuneración utilizado para la Junta Directiva y Comités es retainer con el 45,8% de representatividad, mientras que los honorarios por asistencia representan el 33,3%.

SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Número de Empresas: 24

VALOR PAGADO DE ACUERDO AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN



Honorarios por asistencia a reunión

Empresa	País	Junta Directiva	Comités
LATAM AIRLINES		USD 2.317	USD 1.854

LATAM paga USD 3.105 por asistencia a reunión a los miembros del Comité de Directores.

enersis Energía		USD 3.058	USD 834
---------------------------	--	-----------	---------

E-CL Energía		USD 6.715	USD 2.308
------------------------	--	-----------	-----------

ENAMI EMPRESA NACIONAL DE INGENIERÍA		USD 441	N.A.
--	--	---------	------

falabella.		N.A.	USD 713
-------------------	--	------	---------

ecopetrol		USD 1.890	USD 1.890
------------------	--	-----------	-----------

Ecopetrol paga el 50% de los honorarios cuando las reuniones no son presenciales.

isa viajes		USD 1.418	USD 1.418
----------------------	--	-----------	-----------

Banco Agrario de Colombia		USD 1.418	N.A.
----------------------------------	--	-----------	------

FEMSA		USD 6.500	USD 3.000
--------------	--	-----------	-----------

FEMSA paga USD 10.000 por asistencia a reunión de Junta a los miembros con residencia fuera de México y paga USD 3.500 a los miembros del Comité de Auditoría.

alfa		USD 7.837	USD 6.270
-------------	--	-----------	-----------

PETROPERU		USD 613	N.A.
------------------	--	---------	------

El Presidente de la Junta Directiva de Petroperú recibe un pago mensual por su labor a tiempo completo equivalente a 0.00309% respecto del nivel de ingresos brutos del año.

CREDICORP		N.A.	USD 1.500
------------------	--	------	-----------

Credicorp paga a los miembros del Comité de Auditoría un retainer de USD 3.333

ice		USD 362	N.A.
------------	--	---------	------



 Companhia Energética de São Paulo		USD 2.789	N.A.
 Companhia Siderúrgica Nacional		USD 5.556	USD 3.871
		USD 4.244	N.A.
		USD 8.730	N.A.
		USD 2.763	USD 4.670
		USD 20.853	USD 6.951
		USD 4.680	USD 1.761
		USD 4.634	USD 2.317
		USD 3.148	USD 1.050
		USD 2.099	N.A.
		USD 515	N.A.
		USD 2.738	No disponible en Comités.
		USD 2.738	N.A.
		USD 1.045	N.A.
		USD 8.333	N.A.



Retainer



USD 152.289

USD 50.760

Junta Directiva: El total de retribuciones recibidas por la Junta Directiva correspondientes al ejercicio 2013 representan el 0.32% de la utilidad neta.

Comités: La Remuneración de los miembros del Comité de Directores corresponde a un tercio de la remuneración que recibe un Miembro de Junta, es decir 0,04167% de los dividendos ordinarios que sean pagados durante el año debidamente reajustados.



Para 2013 no se pagó remuneración variable.

Para 2013 no se pagó remuneración variable.



Honorarios por resultados

Junta Directiva: La remuneración de toda la Junta Directiva equivale al uno por mil de las utilidades líquidas provenientes del ejercicio en curso.

Nota: El retainer fee mensual y los honorarios por asistencia que haya correspondido pagar, se tratarán como un anticipo a cuenta de la retribución variable anual.

El monto disponible en 2013 para los honorarios por resultados sólo fue suficiente para pagar el anticipo del retainer y los honorarios por asistencia.

Comités: Corresponde a 1,1765 por mil de las utilidades líquidas provenientes del ejercicio en curso.

Nota: El retainer y los honorarios por asistencia que haya correspondido pagar, se tratarán como un anticipo a cuenta de la retribución variable anual.

El monto disponible en 2013 para los honorarios por resultados sólo fue suficiente para pagar el anticipo del retainer y los honorarios por asistencia.



USD 332.725

USD 123.161

Junta Directiva: La remuneración por resultados de toda la Junta Directiva corresponde al monto equivalente al 0,35% de las utilidades netas del ejercicio repartido entre todos los Miembros de Junta.

El Presidente de Junta recibe el doble de lo que reciba cada Miembro de Junta.

Comités: La Remuneración de los miembros del Comité de Directores corresponde a un tercio de la remuneración variable prevista para los miembros de junta para el año correspondiente, es decir 0,1166% de las utilidades netas.



A excepción de ISA, Ecopetrol y Sabesp, las empresas que remuneran a sus Comités de Apoyo pagan un valor menor respecto del monto pagado a los miembros de Junta Directiva, bajo los tres sistemas de remuneración considerados³.

El promedio del monto que pagan las empresas grandes por retainer tanto en Junta Directiva (USD 3.312) como en Comités (USD 2.249), es superior al monto que se paga bajo la modalidad de honorarios por asistencia (Junta Directiva con un promedio de USD 2.020 y comités con USD 1.829).

³ Honorarios por asistencia, Retainer y Honorarios por Resultados.

4 ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO REMUNERACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS LATINOAMÉRICA

ESTUDIO REMUNERACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS EN LATINOAMÉRICA

Governance Consultants S.A. está realizando un estudio respecto de la Remuneración de las Juntas Directivas en Latinoamérica con el objetivo de conocer las tendencias y prácticas implementadas en las empresas.

La información proporcionada será utilizada de forma confidencial y con fines estadísticos.

Para objetos del estudio se utilizará el término Miembro de Junta Directiva para referirse a los Directores y Consejeros.

Le agradecemos el tiempo que emplee para diligenciar este cuestionario.

Nombre de la Empresa:													
País:													
Sector de la Empresa:													

1. Por favor indique el tipo de empresa:

Empresa privada de capital extranjero

Empresa privada de capital nacional

Empresa de capital mixto

Empresa pública

Empresa familiar

Otro

¿Cuál? _____

¿Cuál es el valor de los ingresos anuales de la empresa en dólares?

¿La empresa está listada en una Bolsa de Valores?

Si

No

¿Cuántos miembros tiene la Junta Directiva?

<p>¿La Junta Directiva tiene miembros suplentes?</p> <p>Si No</p>
<p>A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las prácticas de remuneración de la Junta Directiva:</p>
<p>¿La empresa remunera a los miembros de la Junta Directiva?</p> <p>Si No</p>
<p>¿La empresa remunera a los miembros suplentes?</p> <p>Si, igual que a los miembros principales Sí, pero solo cuando asisten a la reunión No</p>
<p>¿Qué sistema se utiliza para remunerar a los Miembros de la Junta Directiva?</p> <p>Retainer (monto fijo mensual) Honorarios por asistencia a reunión Honorario variable por resultados Otro ¿Cuál? _____</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares del retainer que se paga a cada miembro de la Junta Directiva?</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares que se paga a cada miembro por la asistencia a una sesión de la Junta Directiva?</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares que se paga a cada miembro de la Junta Directiva por los resultados de la empresa?</p>
<p>¿La empresa paga un valor adicional al Presidente de la Junta Directiva?</p> <p>Si No</p>
<p>¿Qué valor en dólares o porcentaje adicional que se paga al Presidente de la Junta Directiva?</p>
<p>¿La Junta Directiva tiene Comités de Apoyo?</p> <p>Si No</p>
<p>¿Qué Comités de Apoyo tiene la Junta Directiva?</p> <p>Comité de Auditoría Comité de Finanzas</p>

<p>Comité de Gobierno Corporativo Comité de Nombramientos Comité de Retribuciones Comité de Riesgos Otro</p> <p>¿Cuál(es)? _____</p>
<p>¿La empresa remunera a los miembros que pertenecen a los Comités de Apoyo de la Junta Directiva?</p> <p>Si No</p>
<p>¿La empresa paga el mismo valor a los miembros de todos los Comités?</p> <p>Si No</p>
<p>¿A qué Comité de Apoyo paga un valor adicional?</p> <p>Comité de Auditoría Comité de Finanzas Comité de Gobierno Corporativo Comité de Nombramientos Comité de Retribuciones Comité de Riesgos Otro</p> <p>¿Cuál? _____</p>
<p>¿Qué valor en dólares o porcentaje adicional paga a los miembros de ese comité?</p>
<p>¿Qué sistema se utiliza para remunerar a los Miembros de Comités de Apoyo?</p> <p>Retainer Honorarios por asistencia a reunión Honorario variable por resultados Otro</p> <p>¿Cuál? _____</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares del retainer que se paga a cada miembro de Comité?</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares que se paga a cada miembro por asistencia a una reunión de Comité?</p>
<p>¿Cuál es el valor en dólares que se paga a cada miembro de ese Comité por resultados de la empresa?</p>

¿La empresa paga un valor adicional al Presidente del Comité?

Si
No

¿Cuál es el valor en dólares que se paga al Presidente del Comité?

ANEXO II. EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

País de Origen	Nombre de la Empresa	Sector Económico
Banco do Brasil	Brasil	Bancos y Financieras
Companhia Energética de São Paulo*	Brasil	Energía
Companhia Siderúrgica Nacional*	Brasil	Industrial
Eletrobras	Brasil	Energía
Petrobras*	Brasil	Petroleo
Companhia Paranaense de Energia	Brasil	Energía
Itaú Unibanco	Brasil	Bancos y Financieras
Vale S.A.*	Brasil	Minería
Telecomunicações Brasileiras S. A. *	Brasil	Servicios
SABESP*	Brasil	Aguas y saneamiento
Empresas CMPC*	Chile	Industrial y Comercial
Inversiones Aguas Metropolitanas S.A.*	Chile	Agua y saneamiento
LATAM AIRLINES GROUP S.A.*	Chile	Servicios
ANTARCHILE S.A.*	Chile	Servicios
ENERSIS S.A.*	Chile	Energía
EMPRESAS COPEC S.A*	Chile	Petroleo
Banco de Chile	Chile	Bancos y Financieras
SONDA S.A.*	Chile	Servicios
FALABELLA*	Chile	Comercial
E.CL S.A.*	Chile	Energía
Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.*	Chile	Agua y saneamiento
Empresa Nacional de Minería*	Chile	Minería
ECOPETROL*	Colombia	Petróleo
Grupo Inversiones Suramericana*	Colombia	Servicios
BANCOLOMBIA S.A.*	Colombia	Bancos y Financieras
Cementos Argos*	Colombia	Industrial
Grupo Nutresa	Colombia	Industrial
Almacenes Éxito	Colombia	Comercial
Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.*	Colombia	Energía
Corporación Financiera Colombiana	Colombia	Bancos y Financieras
Banco Davivienda	Colombia	Bancos y Financieras
ISAGEN S.A. E.S.P.*	Colombia	Energía
Banco Agrario*	Colombia	Bancos y Financieras
Bolsa de Valores de Colombia*	Colombia	Bancos y Financieros
Deceval*	Colombia	Bancos y Financieros
Previsora*	Colombia	Bancos y Financieros
Instituto Costarricense de Electricidad*	Costa Rica	Energía
Banco Nacional de Costa Rica*	Costa Rica	Bancos y Financieros

BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión*	Costa Rica	Bancos y Financieros
Banco Hipotecario de la Vivienda*	Costa Rica	Bancos y Financieros
Central de Depósito de Valores*	El Salvador	Bancos y Financieros
Confidencial*	Honduras	Comercial
Confidencial*	Honduras	Industrial
ALPEK	México	Petroleo
GRUPO FINANCIERO BANORTE	México	Bancos y Financieras
CEMEX	México	Industrial
FEMSA*	México	Industrial
Grupo Televisa	México	Servicios Telecomunicaciones
Grupo México	México	Minera
Walmart México	México	Comercial
Alsea	México	Comercial
IENOVA	México	Energía
ALFA*	México	Industrial
Petroleos Mexicanos - PEMEX	México	Petroleo
Comisión Federal de Electricidad	México	Energía
Banco Nacional de Panamá*	Panamá	Bancos y Financieras
Banco General*	Panamá	Bancos y Financieras
BANCO FINANCIERO DEL PERU	Perú	Bancos y Financieras
Banco GNB Perú S.A	Perú	Bancos y Financieras
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A. - BANBIF	Perú	Bancos y Financieras
BANCO INTERNACIONAL DEL PERU S.A.A. - INTERBANK	Perú	Bancos y Financieras
BANCO SANTANDER PERÚ S.A.	Perú	Bancos y Financieras
BBVA BANCO CONTINENTAL	Perú	Bancos y Financieras
Citibank del Perú S.A.	Perú	Bancos y Financieras
PETROLEOS DEL PERU - PETROPERU S.A.*	Perú	Industrial
METALURGICA PERUANA S.A. - MEPSA	Perú	Industrial
GRAÑA Y MONTERO S.A.A.*	Perú	Industrial
MINSUR S.A.	Perú	Minería
CREDICORP*	Perú	Bancos y Financieras
SEDAPAL*	Perú	Agua y saneamiento
Electroperu	Perú	Energía
Confidencial*	República Dominicana	Bancos y Financieras
Banco Popular Dominicano*	República Dominicana	Bancos y Financieras
Inversiones Popular*	República Dominicana	Bancos y Financieras

* Empresas que hacen parte de los resultados presentados en el Estudio.

ANEXO III. TASAS DE CAMBIO

A continuación se presentan las tasas de cambio empleadas para el cálculo de valores de remuneración contenidos en este estudio.

Brasil

Tipo de Cambio Anual Real Brasileño (BRL) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en BRL
2014	2,35
2013	2,16

Chile

Tipo de Cambio Anual Peso Chileno (CLP) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en CLP
2014	570,74
2013	495,82

Colombia

Tipo de Cambio Anual Peso Colombiano (COP) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en COP
2014	2.008,73
2013	1.871,05

Costa Rica

Tipo de Cambio Anual Colón Costarricense (CRC) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en CRC
2014	0,00186
2013	0,00199

México

Tipo de Cambio Anual Peso Mexicano (MXN) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en MXN
2014	13,39
2013	12,76

Perú

Tipo de Cambio Anual Nuevo Sol Peruano (PEN) - US Dólar	
Año	Valor 1 USD en PEN
2014	2,92
2013	2,74



GOVERNANCE CONSULTANTS

I A A G & G C S A

Governance Consultants S.A.
contacto@gcsa.co
www.governanceconsultants.com

Carrera 11 A # 93-94 Oficina 205
Teléfono: +57 (1) 474 43 99
Bogotá, Colombia