

# UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Graduados



MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

ESTUDIO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD  
ANÓNIMA ABIERTA: CASO APLICADO A UNA EMPRESA DEL  
SECTOR RETAIL

AUTOR : YANINA MUÑOZ SILVA

PROFESOR GUÍA : DRA. ANA MARÍA BARRA S.

CONCEPCIÓN, 2014



## AGRADECIMIENTOS

Culminando otra etapa universitaria, me gustaría agradecer en primer lugar a mi madre cuyo amor incondicional me ha ayudado a sobreponerme a los distintos obstáculos que han surgido, a mi pareja quien junto a mi caminamos este último camino para ser grandes profesionales, a mi tata, mi mami, hermana, cuñado, sobrinos y familia en general, por estar siempre apoyándome en este largo camino, gracias por su compañía, apoyo y tolerancia a lo largo de todo este proceso.

De igual forma, quiero agradecer a cada una de las personas que me acompañaron en este proceso, a cada compañero, a cada profesor que nos compartió sus conocimientos, secretarías, personal no académico y a cada persona que me ha ayudado a llegar tan lejos y culminar de gran forma este proceso.

Para finalizar dar gracias a Dios por darme salud, energía, fuerzas y fé, y por guiar mí camino para no dejar de lado mis objetivos y metas.

***Yanina Loreto Muñoz Silva***  
***Ingeniero Comercial***

## RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo analizar el gobierno corporativo de una empresa del sector retail, caso aplicado a Ripley Corp.

Basándose en la literatura reciente, los principios de gobierno corporativo propuestos por la OCDE, las leyes promulgadas por el Gobierno de Chile, y las Normas dictadas por la Superintendencia de Valores y Seguros. Las cuáles serán revisadas para evaluar el Gobierno Corporativo de la institución en estudio.

En el marco de este estudio se enfatizará en los criterios que deben cumplir las sociedades anónimas abiertas para tener un buen gobierno corporativo, además se analizarán las dimensiones conocimiento, percepción y pertenencia que tienen los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón del Gobierno Corporativo de la empresa.

Palabras Clave: Gobierno Corporativo, Ripley

## ABSTRACT

This investigation have the objective analyze the corporate governance of a business company inserted on the retail industry, in the applied case of Ripley Corp.

Based on the recent literature, the principles of corporate governance are proposed by the OECD, the law are promulgated by the Chilean government, and the rules dictated by the Superintendencia de Valores y Seguros. Which are revised for evaluate the Corporate Governance from Ripley Corp.

In the framework on this study it will be emphasize on the standards what be keep the public limited companies for have a good standard of Corporate Governance, on additional way the dimensions *knowledge*, perception and membership what have the contributors of the subsidiary Ripley Castellón

Key Words: Corporate Governance, Ripley



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
I. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	5
II. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	6
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
III. I. OBJETIVO GENERAL	7
III. II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
1.1. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO	8
1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE	11
1.3. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE, 1999)	14
1.3.1. GARANTIZAR LA BASE DE UN MARCO EFICAZ PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO	16
1.3.2. LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y FUNCIONES CLAVE EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD	17
1.3.3. TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS	18
1.3.4. EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL ÁMBITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO	19
1.3.5. DIVULGACIÓN DE DATOS Y TRANSPARENCIA	20
1.3.6. LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO	21
1.4. MARCO REGULATORIO EN CHILE	22
1.4.1. LEY N° 18.046 SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS	23
1.4.2. LEY N° 19.705 REGULA LAS OFERTAS PÚBLICAS DE ACCIONES (OPAS) Y ESTABLECE RÉGIMEN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS	29
1.4.3. LEY N° 20.382 GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS	33
1.4.4. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 341 DE LA SVS	40
1.5. NORMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE	41
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>44</b>
2.1. TIPO DE ESTUDIO	44
2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
2.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
2.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.4.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	46
2.4.2. POBLACIÓN TOTAL Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	48
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE CAMPO</b>	<b>50</b>
3.1. INFORMACIÓN GENERAL	50
3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	51
3.1.2. MISIÓN	51
3.1.3. VALORES	52
3.1.4. UNIDADES DE NEGOCIO	52
3.2. ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE RIPLEY	55
3.2.1. DIRECTORIO	56
3.2.2. ADMINISTRACIÓN	58
3.2.3. ACCIONISTAS	59
3.2.4. FUNCIONARIOS	60
3.2.5. CLIENTES	61
3.2.6. PROVEEDORES	62
3.2.7. PÚBLICO EN GENERAL	62
3.3. RED DE TIENDAS	63
3.3.1. SUCURSAL RIPLEY CASTELLÓN	65



<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1. CONSIDERACIONES PREVIAS .....	66
4.2. ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	68
4.2.1. CUMPLIMIENTO DE LA NORMA N°341 DE LA SVS .....	69
4.2.2. DETERMINACIÓN DE DIRECTORES INDEPENDIENTES .....	70
4.2.3. DEFINICIÓN DE CARGOS Y RESPONSABILIDADES.....	70
4.2.4. DETERMINACIÓN DEL COMITÉ DE DIRECTORES .....	70
4.2.5. DETERMINACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	71
4.2.6. DETERMINACIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA .....	73
4.2.7. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA .....	73
4.2.8. PUBLICACIÓN DE MEMORIAS ANUALES.....	74
4.2.9. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	74
4.3. ANÁLISIS DEL GRADO DE CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS DE LA SUCURSAL RIPLEY CASTELLÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE RIPLEY CORP .....	75
4.3.1. RESUMEN ANÁLISIS DEL GRADO DE CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS DE LA SUCURSAL RIPLEY CASTELLÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE RIPLEY CORP	96
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>
I. ENCUESTA .....	105
II. ESTRUCTURA CORPORATIVA RIPLEY CORP S.A.....	107
III. ORGANIGRAMA RIPLEY CASTELLÓN .....	108

## INTRODUCCIÓN

### I. Identificación del tema de estudio

Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo. Además busca evitar los conflictos de interés que se dan entre quienes ejercen el control (agentes) y los que poseen la propiedad (principales).

Si bien esta calificación es relativamente nueva en la literatura legal y económica, ha tenido gran relevancia en distintos ámbitos de las empresas como son el diseño de marcos legales en distintos países, la prevención y resolución de conflictos en los directorios, la penalización de actos que han dañado a los accionistas y a la empresa, así como el mejoramiento de la transparencia y la promoción de conductas éticas.

La problemática de la definición de un gobierno corporativo para las sociedades anónimas en Chile toma cada día mayor relevancia, en especial en un mercado tan competitivo, donde adoptar un buen gobierno corporativo puede entregar una ventaja respecto del entorno.

El Gobierno Corporativo en el sector retail chileno, toma mayor trascendencia luego de varios escándalos financieros vividos en el acontecer nacional, por lo que los actores partícipes de esta materia toman mayor relevancia y cada una de sus decisiones puede llegar a afectar de manera positiva o negativa a las empresas.

Dada la importancia que ha cobrado este concepto, en este trabajo se propone demostrar cómo han sido incorporados los fundamentos de Gobierno Corporativo, los principios propuestos internacionalmente y las prácticas implementadas en Chile, en una empresa del sector retail.

## II. Justificación del tema de investigación

El crecimiento de las empresas tanto chilenas como extranjeras ha llevado a la necesidad de buscar normas de buena gobernanza de la organización tanto de parte de los inversores o dueños como de los directores de empresa.

Es así como nace el concepto de Gobierno Corporativo, que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es entendido como el sistema a través del cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, donde se especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación y donde se establecen reglas y procedimientos para la toma de decisiones, todo esto para reducir el conflicto de intereses entre accionistas y el directorio, resultante de la separación entre la propiedad y el control de la organización.

Así, en los mercados desarrollados y principalmente en los países pertenecientes a la OCDE, el concepto de gobierno corporativo se ha ido construyendo en forma paulatina y hoy en día se define como un grupo de leyes, regulaciones, políticas instituciones públicas, asociaciones profesionales y códigos éticos. Sin embargo en países en vías de desarrollo no existe ninguna regulación al respecto debido principalmente a la nula regulación por parte del Estado y por problemas existentes dentro de la estructura de las empresas.

En Chile, desde su incorporación a la OCDE en el año 2010 se ha ido trabajando en el tema, lo cual ha derivado en la creación de leyes que regulen el gobierno corporativo en las empresas.

Es así que nace la motivación por indagar como es tratado el gobierno corporativo dentro de una empresa del sector retail, importante para la economía local.



### III. Objetivos de la Investigación

#### III. I. Objetivo General

Analizar el Gobierno Corporativo de la empresa Ripley Corp S.A., para medir el grado de cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo definidos por la OCDE, las Leyes promulgadas por el Gobierno de Chile y las Normas propuestas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

#### III. II. Objetivos Específicos

- Identificar los componentes del Gobierno Corporativo de Ripley
- Analizar las condiciones del Gobierno Corporativo de Ripley Corp S.A.
- Medir el grado de conocimiento y percepción del gobierno corporativo y sus elementos por parte de los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Definición de Gobierno Corporativo

Existen una serie de definiciones sobre Gobierno Corporativo, dadas por importantes organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y destacados autores. Cada una de estas aproximaciones conceptuales busca definir su alcance y compromiso, determinar los actores responsables y los públicos involucrados, al igual que los resultados esperados y su positiva incidencia en el desarrollo social y empresarial.

Para la OCDE (2004), *“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También provee la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzarlos y supervisar el desempeño”*.

*“El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”*. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, (2004).

*“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a*

*atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”* Sir Adrian Cadbury (2003), prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo.

Según los Principios de Gobierno Corporativo de la Junta de Mercados de Capital de Turquía (2003). *“Con respecto al país, el gobierno corporativo acertado significa:*

- *Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales,*
- *Incrementar las inversiones de capital extranjero,*
- *Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital,*
- *Superar la crisis y reducir los daños, y*
- *Mantener un nivel elevado de prosperidad”.*

Para la Junta de Valores y Bolsa de India, en su Informe del Comité sobre Gobierno Corporativo del año 2003, define el gobierno corporativo como, *“la aceptación, por parte de la administración, de los derechos inalienables de los accionistas en cuanto a verdaderos propietarios de la empresa y de su propia función como depositaria en nombre de los accionistas. Además, implica asumir un compromiso con los valores, tener una conducta empresarial ética, y marcar una clara división entre los fondos personales y los de la empresa en la administración de la compañía. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y las partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general”.*

El Instituto mexicano de Ejecutivos Financieros define el Gobierno Corporativo como *“el conjunto de principios que norman el diseño, integración, y funcionamiento de los órganos de la empresa”* (IMEF, 2003)

Según los Principios para el Gobierno Corporativo en el Commonwealth, 1999. *“El Gobierno Corporativo gira esencialmente en torno a los siguientes liderazgos:*

- *El liderazgo para la eficiencia;*
- *El liderazgo para la probidad;*

- *El liderazgo con responsabilidad;*
- *El liderazgo que es transparente y rinde cuentas”.*

Para el autor Maati (1999) *“el gobierno corporativo es visto con una serie de medidas que son tomadas en las empresas para favorecer la economía de ésta, para tomar parte en el proceso productivo, de manera que se genere bienestar organizacional y hacer que se genere una distribución justa entre los socios, considerando lo que cada uno de estos ha aportado a la organización”.*

De acuerdo con la definición de Mayer (1997) *“el gobierno corporativo se ocupa de buscar la manera de atraer los intereses de los inversionistas y de los administradores y de que estos se aseguren de que las firmas se preocupan realmente por obtener beneficios para los inversionistas”.*

Deakin and Hughes (1997), nos dicen que el gobierno corporativo es *“el organismo que se ocupa de las relaciones entre los mecanismos internos de gobierno de la organización y la idea que tiene la sociedad de contabilidad corporativa”.*

Keasy (1997) dice que *“el gobierno corporativo abarca todo lo que tiene que ver con las estructuras, procesos, culturas y sistemas que causan el éxito en las operaciones de las organizaciones”.*

La BGC Ecuador dice que el gobierno corporativo es *“una nueva herramienta para disminuir e incluso resolver en muchos casos los problemas de dirección de las compañías y proyecta con más fuerza la responsabilidad empresarial de la economía global. Este concepto (Corporate Governance) tiene una vigencia de más de 10 años y surgió como una manera de evitar que se repitan problemas graves en el manejo de las empresas, y así mejorar los niveles de gestión, dirección y administración, además de transparentar su información y disminuir el riesgo”*



Una vez revisados los distintos conceptos, se puede decir que el Gobierno Corporativo es la facultad de compartir el compromiso y la responsabilidad de la administración y de la toma de decisiones de una empresa. Al hablar de buen gobierno corporativo se pretende dejar en claro que busca la transparencia, objetividad, equidad en la organización y principalmente la protección de todas las partes interesadas o grupos de interés tales como los inversionistas, empleados, acreedores, y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa.

La aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, en el mercado de valores, promueve principalmente transparencia, equidad en el tratamiento de los accionistas, y la difusión adecuada de información, así como el establecimiento de técnicas efectivas de control interno, dando credibilidad, confianza y buen uso de los recursos, todas estas condiciones fortalecen la estructura de las empresas volviéndolas atractivas para los inversionistas nacionales e internacionales.

## 1.2. Origen y evolución del Gobierno Corporativo en Chile

El concepto de gobierno corporativo tiene sus inicios algunas décadas atrás, en países como Canadá, Estados Unidos, Australia, Japón, esto surgió con la necesidad que tuvieron los accionistas minoritarios de conocer en profundidad el estado de la empresa en donde se encontraban su patrimonio y las expectativas de éste. Debido a esto los accionistas mayoritarios junto con los administradores, comenzaron un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia. De esta forma se pretendía proteger a los accionistas minoritarios, involucrándolos también en el derecho a participar en las ofertas públicas de acciones, gozar de los mismos beneficios que los mayoritarios y entregándoles la posibilidad de influir proporcionalmente a su participación en las decisiones de la empresa.

En Chile, los problemas principales de Gobierno Corporativo se han concentrado en conflictos de intereses entre los accionistas controladores y los minoritarios, debido a problemas de agencia, de uso de información privilegiada o conductas antiéticas.



Con el pasar del tiempo las empresas chilenas y extranjeras han tenido la necesidad de proteger sus intereses, a través de un constante monitoreo de la creación de valor y el uso eficiente de los recursos. Hoy en día es de gran importancia que las compañías implementen un buen gobierno corporativo, además de brindar mayor seguridad a los inversores a través de buenas prácticas corporativas. De esta forma el gobierno corporativo es un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

El sistema de gobierno corporativo ha crecido a través del tiempo en las economías desarrolladas. Este crecimiento ha sido resultado de múltiples factores, tales como las leyes, regulaciones, políticas, instituciones públicas, asociaciones profesionales y códigos éticos. Sin embargo, estos factores no han sido completamente desarrollados en economías emergentes, en cuyos países no ha sido fácil implementar buenos sistemas de Gobierno Corporativo.

En febrero del año 2011 la Pontificia Universidad Católica de Chile realiza la publicación de un artículo, en donde destacan que el nacimiento de gobierno corporativo en Chile fue desde el año 2000, debido a que el tema es catalogado a nivel mundial como algo primordial al momento de evaluar el desempeño de las compañías privadas y estatales, el fenómeno internacional y nacional ha estado presente en la agenda de inversionistas, empresarios, reguladores y académicos a nivel global enfocados en incrementar la creación de valor a las empresas y su impacto en la sociedad.

En los años 2004 y 2007, ICARE y McKinsey publicaron un estudio en el que se abordó el tema de gobiernos corporativos en Chile. El principal resultado fue que el país figuraba como una de las naciones con mayor cumplimiento de los principios de buen gobierno definidos por la OECD y como el país emergente con mejor nivel de gobierno corporativo según la opinión de inversores institucionales. Al mismo tiempo, se identificó una importante brecha respecto a las prácticas de los países líderes en el tema, en especial en la dimensión de funcionamiento del directorio.

La legislación en Chile es el país con mejor nivel de protección de los accionistas minoritarios. La mayor parte de la buena valoración se explicó por las reformas introducidas a través de la Ley de Opas y Gobiernos Corporativos. Entre los aspectos más importantes se destacó el alcanzar igualdad de derechos de los tenedores de ADRs, la regulación del proceso de Ofertas Públicas, la creación de los Comités de Auditoría y el mejoramiento de calidad en la entrega de información al mercado y los accionistas.

Si bien estos estudios indican que Chile ha avanzado en temas de gobierno corporativo, aún existe mucho por mejorar, por lo que se requiere una supervisión constante de esta materia.

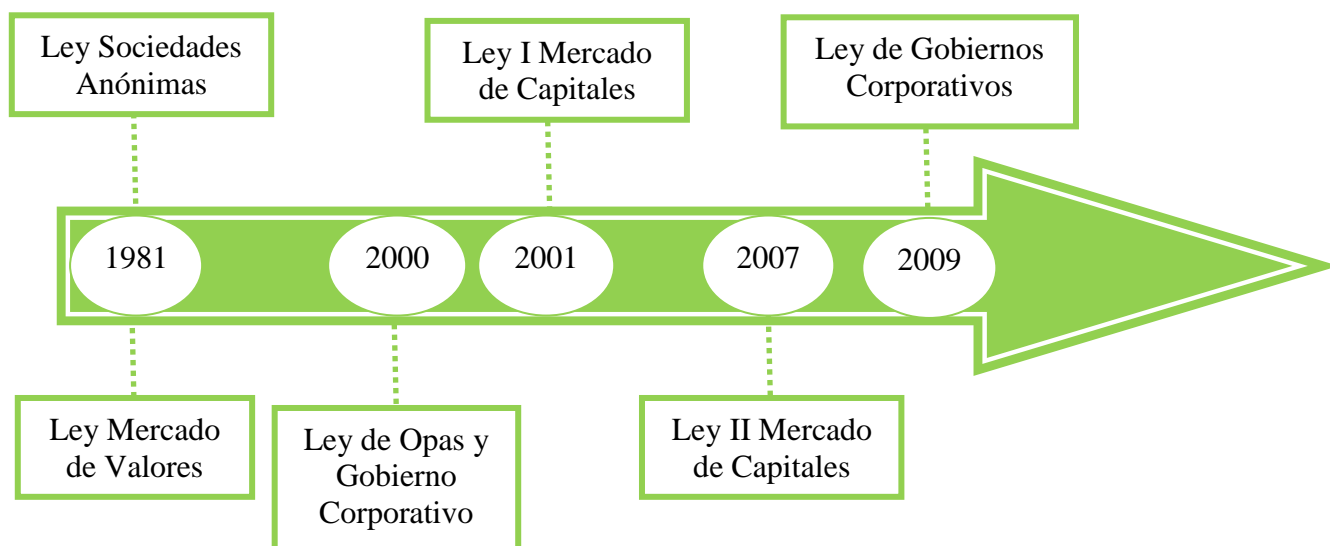
Dado que existe la necesidad de perfeccionar los mecanismos de divulgación de información de parte de las empresas hacia el mercado, adoptar las políticas para prevenir el uso de información privilegiada, potenciar el funcionamiento del directorio e incorporar directores independientes. En el año 2009 se publicó la Ley N° 20.382, la cual introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los gobiernos corporativos de las empresas.

Durante el año 2010 la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) decidió emitir normas especiales y se reunió con directores y ejecutivos de empresas. Estos encuentros tuvieron como resultado un manual de buenas prácticas para gobiernos corporativo.

Esta nueva Ley resultó fundamental para conseguir el ingreso de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), hecho que se hizo oficial el 11 de enero de 2010. Esta nueva ley busca fortalecer los directorios de las empresas a través de la designación de al menos un director “independiente, además de fortalecer el comité de directores, además con esta ley se deberán generar informes anuales de gestión, buscando proteger los intereses de los accionistas, y el nuevo gobierno corporativo deberá velar por los intereses de los accionistas mayoritarios y minoritarios.

En síntesis la implementación de gobierno corporativo a las sociedades chilenas, desde sus inicios en el año 2000 ha permitido que las empresas privadas incorporen transparencia en sus acciones además de entrega de información y especialmente desarrollo de mecanismo de protección a los accionistas minoritarios. Algunas de las razones del desempeño de las empresas chilenas tienen relación con las reformas que Chile ha realizado tempranamente en donde éstas han aportado al ambiente óptimo de los negocios del país. Entre ellas destacan las reformas al mercado de capitales y al sistema bancario, la reforma al sistema privado de fondos de pensiones y la Ley de OPAS. No obstante lo anterior, aún falta mejorar las prácticas de gobierno corporativo por parte de las sociedades.

Evolución del Marco Regulatorio del Gobierno Corporativo en Chile.



### 1.3. Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, París, Francia.

En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Los principales objetivos de la organización son:

- Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico.
- Favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.
- Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.

La OCDE, emitió en mayo de 1999 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo. Desde entonces, se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda de gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no-miembros.

La finalidad de los Principios es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo.

En la actualidad, los Principios han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no-miembros de la OCDE.



Los Principios tienen una naturaleza evolutiva, y deberán ser objeto de revisión a la luz de los cambios significativos que se produzcan en el entorno, para seguir siendo competitivos en un mundo sujeto a continuos cambios, las sociedades deben ser innovadoras y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo de forma que sean capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades. De manera similar, los Gobiernos tienen la importante responsabilidad de crear un marco reglamentario eficaz que proporcione la suficiente flexibilidad como para permitir que los mercados funcionen de forma efectiva y sean capaces de responder a las expectativas de los accionistas y otras partes interesadas. Los Gobiernos y los agentes del mercado son quienes deben decidir cómo deben aplicarse estos Principios a la hora de desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo, evaluando tanto los costos como los beneficios de una reglamentación.

### 1.3.1. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo

***“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”***

El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Así mismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

### 1.3.2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad

***“El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”***

Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a asegurarse de que existan métodos para registrar su propiedad, ceder o transferir acciones, obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica, participar y votar en las juntas generales de accionistas, elegir y revocar a los miembros del Consejo y participar en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad, la autorización de la emisión de nuevas acciones; y las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación.

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



Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual.

Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en decisiones claves en materia de gobierno corporativo, tales como el nombramiento o la elección de los miembros del Consejo.

Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Todos los accionistas deben facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad, incluidos los inversores institucionales. Además, todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios.

### 1.3.3. Tratamiento Equitativo de los accionistas

***“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”***

Todos los accionistas deben gozar de un tratamiento igualitario. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso.

Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos. Además deberá eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.



Los accionistas deberán exigirles a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad. Esto bajo la prohibición del uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

#### 1.3.4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo

***“El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero”***

Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, en los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos. Además, deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.

En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberá poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.



### 1.3.5. Divulgación de datos y transparencia

***“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”***

La información a divulgar debe incluir, como mínimo, lo relacionado a las siguientes materias:

- Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- Los objetivos de la sociedad.
- La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
- La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
- Factores de riesgo previsible.
- Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera. Además, un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría.



Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

### 1.3.6. Las responsabilidades del consejo

***“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”***

Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

- La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
- El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
- La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
- El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.
- Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.



- El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.
- Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.
- La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

#### 1.4. Marco Regulatorio en Chile

Las leyes del Mercado de Valores y de Sociedades Anónimas forman el marco jurídico que rige a los mercados de capitales y las empresas en Chile. El cuerpo principal de ambas leyes fue escrito en 1981 y sufrió diversas reformas durante las siguientes dos décadas. Sin embargo, la primera reforma diseñada específicamente para el mejoramiento del gobierno corporativo en las empresas chilenas se produjo mediante la aprobación de la Ley. N° 19.705 del año 2000, mejor conocida como la ley de OPAs o del gobierno corporativo.

Tres entidades supervisan el funcionamiento de los mercados financieros y el cumplimiento del marco regulatorio en Chile: la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP). El Banco Central también participa activamente en el proceso regulador y de supervisión financiero del sistema, especialmente con respecto a transacciones en moneda extranjera y a participantes internacionales. En el tema del gobierno corporativo, la principal entidad supervisora es la SVS que fue creada en 1980 como una entidad pública autónoma que depende administrativamente del Ministerio de Hacienda, y con un Superintendente elegido por el Presidente de la República. La SVS regula a todos los emisores de valores, a las bolsas y sus corredores, a la industria de seguros, y a todos los participantes del

mercado de capitales con la excepción de los bancos y las administradoras de fondos de pensiones.

A continuación se detallan los puntos más importantes de las leyes sobre Gobierno Corporativo en Chile. La Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas, la Ley N° 19.705 que regula la Oferta Pública de Acciones (OPAS) y establece Régimen de Gobierno Corporativo, la Ley N°20.382 de Gobiernos Corporativos en las empresas y la Norma de Carácter General N° 341 de la SVS.

#### 1.4.1. Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas

La ley N°18.046, más conocida como Ley de Sociedades Anónimas, fue publicada en el Diario Oficial el día 22 de Octubre de 1981, y actualizada el 01 de Febrero de 2012.

Esta Ley fue creada con el fin de normalizar y regular la creación de los diferentes tipos de sociedades que existen en el país.

La Ley define a una sociedad anónima como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Esta ley clasifica las Sociedades Anónimas en dos clases: abiertas o cerradas.

Son sociedades anónimas abiertas aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores; aquellas que tienen 500 o más accionistas y aquellas en las que a lo menos el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de cien accionistas. Son sociedades anónimas cerradas las no comprendidas en el inciso anterior, sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas.

Las sociedades anónimas abiertas quedarán sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, en adelante la Superintendencia, y deberán





inscribirse en el Registro Nacional de Valores y observar las disposiciones legales especiales que les sean aplicables.

La constitución de las Sociedades Anónimas se forma a través de escritura pública inscrita y publicada en el Diario Oficial.

**Respecto del capital Social**, la Ley dice que debe ser fijado de manera precisa en los estatutos y sólo podrá ser aumentado o disminuido por reforma de los mismos. No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, el capital y el valor de las acciones se entenderán modificados de pleno derecho cada vez que la junta ordinaria de accionistas apruebe el balance del ejercicio. El balance deberá expresar el nuevo capital y el valor de las acciones resultante de la distribución de la revalorización del capital propio.

**De acuerdo de la administración de la Sociedad Anónima**, la ejerce un directorio elegido por la Junta de Accionistas. Los estatutos de las sociedades anónimas deberán establecer un número invariable de directores. La renovación del directorio será total y se efectuará al final de su período, el que no podrá exceder de tres años. Los directores podrán ser reelegidos indefinidamente en sus funciones.

Los estatutos podrán establecer la existencia de directores suplentes, cuyo número deberá ser igual al de los titulares. Los directores suplentes siempre podrán participar en las reuniones del directorio con derecho a voz y sólo tendrán derecho a voto cuando falten sus titulares, también los estatutos deberán determinar si los directores serán o no remunerados por sus funciones y en caso de serlo, la cuantía de las remuneraciones será fijada anualmente por la junta ordinaria de accionistas.

En la memoria anual que las sociedades anónimas abiertas sometan al conocimiento de la junta ordinaria de accionistas, deberá constar toda remuneración que los directores hayan percibido de la sociedad durante el ejercicio respectivo, incluso las que provengan de funciones o empleos distintos del ejercicio de su cargo o por concepto de gastos de representación, viáticos, regalías y, en general, todo otro estipendio. Estas



remuneraciones especiales deberán presentarse detallada y separadamente en la memoria, evaluándose aquellas que no consistan en dinero.

El directorio de una sociedad anónima la representa judicial y extrajudicialmente y para el cumplimiento del objeto social, está investido de todas las facultades de administración y disposición que la ley o el estatuto no establezcan como privativas de la junta general de accionistas, sin que sea necesario otorgarle poder especial alguno, inclusive para aquellos actos o contratos respecto de los cuales las leyes exijan esta circunstancia. Lo anterior no obsta a la representación que compete al gerente de la compañía.

El directorio podrá delegar parte de sus facultades en los gerentes, subgerentes o abogados de la sociedad, en un director o en una comisión de directores y, para objetos especialmente determinados, en otras personas. Además, deberá proporcionar a los accionistas y al público las informaciones suficientes, fidedignas y oportunas que la ley, y, en su caso, la Superintendencia determinen respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad.

Los directores estarán obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso en razón de su cargo y que no haya sido divulgada oficialmente por la compañía.

Las sociedades anónimas tendrán uno o más gerentes designados por el directorio, el que les fijará sus atribuciones y deberes, pudiendo sustituirlos a su arbitrio. Al gerente o gerente general en su caso, corresponderá la representación judicial de la sociedad, estando legalmente investido de las facultades establecidas en ambos incisos del Artículo 7° del Código de Procedimiento Civil, y tendrá derecho a voz en las reuniones de directorio. El cargo de gerente es incompatible con el de presidente, auditor o contador de la sociedad y en las sociedades anónimas abiertas, también con el de director. Es de responsabilidad del gerente la custodia de los libros y registros sociales y que éstos sean llevados con la regularidad exigida por la ley y sus normas complementarias.



***Respecto de la fiscalización de la administración,*** la ley especifica que las juntas ordinarias de las sociedades anónimas abiertas deberá designar anualmente auditores externos independientes con el objeto de examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros de la sociedad, y con la obligación de informar por escrito a la próxima junta ordinaria de accionistas sobre el cumplimiento de su mandato. Los auditores externos de las sociedades anónimas abiertas deberán ser elegidos de entre los inscritos en el registro que para este fin llevará la Superintendencia de Valores y Seguros y quedarán sujetos a su fiscalización.

***Respecto de las Juntas de Accionistas,*** estos se reunirán en juntas ordinarias o extraordinarias. Las primeras se celebrarán una vez al año, en la época fija que determinen los estatutos, para decidir respecto de las materias propias de su conocimiento sin que sea necesario señalarlas en la respectiva citación. Las segundas podrán celebrarse en cualquier tiempo, cuando así lo exijan las necesidades sociales, para decidir respecto de cualquiera materia que la ley o los estatutos entreguen al conocimiento de las juntas de accionistas y siempre que tales materias se señalen en la citación correspondiente. La citación a la junta de accionistas se efectuará por medio de un aviso destacado que se publicará, a lo menos, por tres veces en días distintos en el periódico del domicilio social que haya determinado la junta de accionistas o, a falta de acuerdo o en caso de suspensión o desaparición de la circulación del periódico designado, en el Diario Oficial, en el tiempo, forma y condiciones que señale el Reglamento. En las sociedades abiertas, además, deberá enviarse una citación por correo a cada accionista, con una anticipación mínima de quince días a la fecha de la celebración de la junta, la que deberá contener una referencia a las materias a ser tratadas en ella. Solamente podrán participar en las juntas y ejercer sus derechos de voz y voto los titulares de acciones inscritas en el Registro de Accionistas con cinco días de anticipación a aquel en que haya de celebrarse la respectiva junta. Las sociedades anónimas abiertas deberán comunicar a la Superintendencia la celebración de toda junta de accionistas, con una anticipación no inferior a quince días.

Las liberaciones y acuerdos de las juntas se dejarán constancia en un libro de actas, el que será llevado por el secretario, si lo hubiere, o, en su defecto por el gerente de la sociedad. Las actas serán firmadas por quienes actuaron de presidente y secretario de la



junta, y por tres accionistas elegidos en ella, o por todos los asistentes si éstos fueren menos de tres.

Se entenderá aprobada el acta desde el momento de su firma por las personas señaladas en el inciso anterior y desde esa fecha se podrán llevar a efecto los acuerdos a que ella se refiere. Si alguna de las personas designadas para firmar el acta estimara que ella adolece de inexactitudes u omisiones, tendrá derecho a estampar, antes de firmarla, las salvedades correspondientes.

***Sobre el balance, de otros estados y registros financieros y de la distribución de las utilidades,*** las sociedades anónimas deberán confeccionar anualmente su balance general al 31 de Diciembre o a la fecha que determinen los estatutos.

El directorio deberá presentar a la consideración de la junta ordinaria de accionistas una memoria razonada acerca de la situación de la sociedad en el último ejercicio, acompañada del balance general, del estado de ganancias y pérdidas y del informe que al respecto presenten los auditores externos o inspectores de cuentas, en su caso. Todos estos documentos deberán reflejar con claridad la situación patrimonial de la sociedad al cierre del ejercicio y los beneficios obtenidos o las pérdidas sufridas durante el mismo. En las sociedades abiertas, la memoria incluirá como anexo una síntesis fiel de los comentarios y proposiciones que formulen accionistas que posean o representen el 10% o más de las acciones emitidas con derecho a voto, relativas a la marcha de los negocios sociales y siempre que dichos accionistas así lo soliciten.

Las sociedades anónimas abiertas deberán publicar las informaciones que determine la Superintendencia sobre sus balances generales y estados de ganancias y pérdidas debidamente auditados, en un diario de amplia circulación en el lugar del domicilio social, con no menos de 10 ni más de 20 días de anticipación a la fecha en que se celebre la junta que se pronunciará sobre los mismos. Asimismo, los documentos señalados en el inciso anterior deberán presentarse dentro de ese mismo plazo a la Superintendencia, en el número de ejemplares que ésta determine.



Los dividendos se pagarán exclusivamente de las utilidades líquidas del ejercicio, o de las retenidas, provenientes de balances aprobados por junta de accionistas. No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, si la sociedad tuviere pérdidas acumuladas, las utilidades del ejercicio se destinarán primeramente a absorberlas. Si hubiere pérdidas, en un ejercicio, éstas serán absorbidas con las utilidades retenidas, de haberlas.

La parte de las utilidades que no sea destinada por la junta a dividendos pagaderos durante el ejercicio, ya sea como dividendos mínimos obligatorios o como dividendos adicionales, podrá en cualquier tiempo ser capitalizada, previa reforma de estatutos, por medio de la emisión de acciones liberadas por el aumento del valor nominal de las acciones, o ser destinada al pago de dividendos eventuales en ejercicios futuros.

***De las filiales y coligadas,*** es sociedad filial de una sociedad anónima, que se denomina matriz, aquella en la que ésta controla directamente o a través de otra persona natural o jurídica más del 50% de su capital con derecho a voto o del capital, si no se tratare de una sociedad por acciones o pueda elegir o designar o hacer elegir o designar a la mayoría de sus directores o administradores. La sociedad en comandita será también filial de una anónima, cuando ésta tenga el poder para dirigir u orientar la administración del gestor.

Es sociedad coligada con una sociedad anónima aquella en la que ésta, que se denomina coligante, sin controlarla, posee directamente o a través de otra persona natural o jurídica el 10% o más, de su capital con derecho a voto o del capital, si no se tratare de una sociedad por acciones, o pueda elegir o designar o hacer elegir o designar por lo menos un miembro del directorio o de la administración de la misma. La sociedad en comandita será también coligada de una anónima, cuando ésta pueda participar en la designación del gestor o en la orientación de la gestión de la empresa que éste ejerza.

En la memoria anual, el directorio deberá señalar las inversiones de la sociedad en sociedades coligadas o filiales y las modificaciones ocurridas en ellas durante el ejercicio, debiendo dar a conocer a los accionistas, los balances de dichas empresas y una memoria explicativa de sus negocios.

***De la división, transformación y fusión de las sociedades anónimas***, la ley dice que la división de una sociedad anónima consiste en la distribución de su patrimonio entre sí y una o más sociedades anónimas que se constituyan al efecto, correspondiéndole a los accionistas de la sociedad dividida, la misma proporción en el capital de cada una de las nuevas sociedades que aquella que poseían en la sociedad que se divide. La división debe acordarse en junta general extraordinaria de accionistas

La transformación es el cambio de especie o tipo social de una sociedad, efectuado por reforma de sus estatutos, subsistiendo su personalidad jurídica.

La fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados. Hay fusión por creación, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aportan a una nueva sociedad que se constituye y hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos sus activos y pasivos.

#### **1.4.2. Ley N° 19.705 regula las Ofertas Públicas de Acciones (OPAS) y establece Régimen de Gobiernos Corporativos**

El 20 de Diciembre del año 2000, se publicó en el Diario Oficial la Ley 19.705 que *“Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAS) y establece Régimen de Gobiernos Corporativos”*. Esta ley modificó no sólo la Ley de Mercado de Valores, sino también algunos aspectos legales referidos a las sociedades anónimas y a su administrador.

En esta reforma se establecieron los lineamientos centrales para los procesos de tomas de control, creándose el mecanismo de OPAS. Adicionalmente se introdujeron diversos cambios a la legislación del mercado de valores, sociedades anónimas y fondos mutuos y de inversión, con el fin de incorporar normas que mejoraran el marco de los



gobiernos corporativos de las sociedades anónimas abiertas y de introducir reformas modernizadoras en el mercado de capitales chileno en general.

Para la nueva ley, una OPA es una oferta de compra de las acciones de sociedades anónimas registradas que hagan oferta pública de dichas acciones o valores convertibles en ellas. La OPA ofrece a los accionistas de las sociedades adquirir sus títulos en condiciones que permitan al oferente alcanzar un cierto porcentaje de la sociedad en un plazo determinado. La legislación contempla que quien pretenda llevar a cabo una OPA debe individualizarse e indicar, entre otros aspectos, el porcentaje de las acciones que se pretende adquirir para que dicha OPA se considere exitosa, el precio a pagar por dichas acciones (se debe ofrecer el mismo precio a cada uno de los accionistas) y la vigencia de la oferta (la cual no debe ser inferior a 20 días ni superior a 30 días).

La nueva regulación establece tres circunstancias bajo las cuales se debe llevar a cabo una OPA (artículo 199 de la Ley del Mercado de Valores (LMV)), a saber:

1. Toda vez que la adquisición permita un cambio de control de la sociedad (artículo 199 letra a) LMV).

2. Cuando una determinada operación lleve al controlador a alcanzar dos tercios de la propiedad accionaria, éste debe llevar a cabo una OPA para adquirir el remanente de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 69 de la Ley del Sociedades Anónimas (artículo 199 letra b) LMV).

3. Cuando se pretende adquirir el control de una sociedad que tiene a su vez el control de otra que haga oferta pública de sus acciones, y que represente un 75% o más del valor de su activo consolidado, deberá efectuar previamente una OPA por esta última (artículo 199 letra c) LMV).

La ley exceptúa de las normas anteriores a las operaciones que cumplan con alguna de las siguientes condiciones (artículo 199 LMV):

1. Las adquisiciones provenientes de un aumento de capital, que por el número de ellas permita a quien las adquiriera, obtener el control de una sociedad.

2. Cuando la oferta de adquisición involucre un precio “no sustancialmente superior al del mercado” y el pago se haga en dinero en efectivo y se trate de una acción con presencia bursátil.

3. Las que se produzcan como consecuencia de una fusión.

4. Adquisiciones por causa de muerte.

5. Enajenaciones forzadas del controlador de la sociedad.

En términos de la información a proporcionar a los accionistas la normativa establece la exigencia de publicar un aviso el día anterior al inicio de la OPA y presentar un prospecto de OPA que incluya la identificación y antecedentes financieros del oferente, la información de su controlador, relaciones previas entre la sociedad y el oferente, el objetivo de la OPA y el plan de negocios pretendido, las características de la OPA tales como el precio y el periodo de aceptación de acciones y el procedimiento de aceptación de la oferta.

La legislación establece además que los directores de la sociedad deben emitir individualmente un informe con su opinión fundada acerca de la conveniencia de la oferta para los accionistas, indicando su relación con el controlador y con el oferente, y el interés que pudiera tener en la transacción. Aun cuando se dispone que las ofertas que se efectúen son irrevocables, la aceptación de la oferta es retractable, total o parcialmente.

Adicionalmente, se estipula que la oferta deberá mantenerse vigente durante 20 días como mínimo y 30 días como máximo.

Los temas con mayor relevancia tratados por la nueva Ley en términos específicos de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas son:

- **Comité de Directores:** Como mecanismo de fiscalización al interior de la sociedad, debe estar conformado en su mayoría por miembros independientes. Dentro de sus funciones primordiales se encuentran la de examinar estados financieros, proponer los auditores externos y las firmas



clasificadoras de riesgo, examinar los sistemas de compensación de los ejecutivos y analizar las transacciones entre partes relacionadas.

- **Transacciones entre partes relacionadas:** La normativa chilena ha previsto un procedimiento especial para llevar a cabo las transacciones entre partes relacionadas que va desde la aprobación de la negociación por parte de la junta directiva hasta designar evaluadores independientes que examinen la operación.
- **Derecho a retiro:** La ley de Opas ha previsto el derecho de retiro de los accionistas cuando vean comprometido su patrimonio, entre estos casos se cuenta: la venta de activos y entrega de garantías por un valor superior al 50% del patrimonio; o la concentración de la propiedad cuando exceda las 2/3 partes de la propiedad accionaria.
- **Acción civil derivada:** La normatividad chilena adaptó a su legislación interna la “Class Action” anglosajona bajo el nombre de acción civil derivada, definida como el derecho que tiene cualquier accionista o miembro de la junta directiva para demandar a quien corresponda en nombre y en beneficio de la sociedad por toda pérdida en el patrimonio derivada de la infracción a la ley o a los estatutos por parte los administradores.

La Ley de OPAS, agregó un inciso referido al funcionamiento del directorio, artículo 47 de la LSA, en el cual se establece que los directores que no se encuentran presentes pero que participan a través de medios tecnológicos autorizados por la Superintendencia, se entenderán como presentes en las sesiones de directorio respectivas. Esta actualización de la Ley vino a corregir una deficiencia que tenía la LSA, puesto que actualmente se realizan nombramientos de directores con domicilio o residencia en distintos países y, que por razones obvias, están más propensos a faltar físicamente a las sesiones.

La ley permite la opción de tener directores suplentes, pero esta medida debe ser aceptada por el directorio en caso de que los directores suplentes constituyan una mayoría en las reuniones. Esta norma representó una notable mejoría, pues desde entonces permite

celebrar sesiones sin la exigencia de la presencia corpórea de los directores, adoptándose en compensación algunos resguardos para evitar posibles fraudes, tales como exigir una comunicación simultánea, permanente y certificada.

La Circular N° 1.530 de 9 de marzo de 2001 de la SVS, que imparte normas sobre participación de directores a sesiones por medios tecnológicos fue creada para perfeccionar ciertos artículos de la Ley de Opas. La autorización de los directores de una sociedad anónima para participar sesiones de un directorio sin que se encuentren físicamente presentes, está sujeta al cumplimiento de ciertos requisitos, alguno de ellos están ejemplificados a continuación:

- Contar con la asistencia de alguno de sus miembros a través de medios tecnológicos.
- Los medios tecnológicos autorizados en la sesiones son la videoconferencia y la conferencia telefónica por cuanto esta debe ser simultánea y permanente. Estos a su vez deben ser acreditados por los miembros del directorio.

La sesión debe celebrarse en el domicilio social de la institución, aun cuando puedan haber directores a través de medios tecnológicos.

### 1.4.3. Ley N° 20.382 Gobiernos Corporativos de las empresas

En Octubre de 2009 se publicó la Ley N° 20.382, que “Introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los Gobiernos Corporativos de las empresas”. El cuerpo legal, modifica básicamente la Ley 18.045 (Ley de Mercado de Valores) y la Ley 18.046 (Ley sobre Sociedades Anónimas).

La nueva regulación, que comienza a regir el 1 de enero de 2010, se enmarca en el contexto del ingreso de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. En este escenario, la Ley 20.382 busca incrementar los estándares de los Gobiernos Corporativos de las empresas privadas, mejorar su eficiencia y aumentar la confianza del mercado.

Los pilares fundamentales de la nueva ley son:

1. **Transparencia:** por vía de aumentar el flujo de información al mercado y la creación de políticas que promuevan la transparencia por parte de los directorios, y crear mecanismos de autorregulación, para que el control del abuso de información privilegiada no sea solo responsabilidad de la autoridad, sino también de la empresa.
2. **Corregir asimetrías de información y reducción de costos de información y coordinación:** dado que los accionistas minoritarios tienen escasos incentivos para recabar mayor información y no tienen la capacidad para coordinarse para proteger sus derechos, la ley contempla mecanismos para permitir que accionistas y público tengan acceso a información completa y oportuna, disminuyendo problemas de asimetría de la información y riesgos de abuso.
3. **Fortalecimiento de los derechos accionistas minoritarios:** Creación de la figura del Director independiente.

Entre los cambios más relevantes que introduce esta Ley, podemos mencionar los relacionados a los directores independientes y la obligatoriedad de su participación en el Comité de Directores. Paralelamente, establece la responsabilidad de poner en práctica medidas de control para la divulgación de información a todos los accionistas y el público; regula las operaciones con partes relacionadas y conflicto de interés; mejora y potencia a la Junta de Accionistas, poniendo a su disposición mayor información para ejercer su voto; establece limitaciones a los servicios que pueden prestar los auditores externos y perfecciona las normas relativas a oferta pública de acciones.

## Cambios más relevantes

### ▪ Directorios Independientes

La ley establece la obligación de elegir a un director independiente para todas las sociedades cuya capitalización bursátil alcance 1.500.000 UF y que al menos el 12,5% de las acciones emitidas con derecho a voto pertenezcan a accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones.

Además modifica el concepto de directores independientes, antes se entendía que directores independientes eran quienes, al sustraer los votos del controlador, igualmente hubieran resultado elegidos. Actualmente, se considerarán independientes si dentro de los últimos dieciocho meses, no se encontraban en alguna de las siguientes circunstancias:

1. Mantuvieron cualquier vinculación, interés o dependencia económica, profesional, crediticia o comercial, de una naturaleza y volumen relevante, con la sociedad, las demás sociedades del grupo del que ella forma parte, su controlador, ni con los ejecutivos principales de cualquiera de ellos, o hayan sido directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o asesores de éstas.
2. Mantuvieron una relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, con las personas indicadas en el número anterior.
3. Hubiesen sido directores, gerentes, administradores o ejecutivos principales de organizaciones sin fines de lucro que hayan recibido aportes, contribuciones o donaciones relevantes de las personas indicadas en el número 1)
4. Hubiesen sido socios o accionistas que hayan poseído o controlado, directa o indirectamente, 10% o más del capital; directores; gerentes; administradores o ejecutivos principales de entidades que hayan prestado servicios jurídicos o de consultoría, por montos relevantes, o de auditoría externa, a las personas indicadas en el número 1).
5. Hubiesen sido socios o accionistas que hayan poseído o controlado, directa o indirectamente, 10% o más del capital; directores; gerentes; administradores o

ejecutivos principales de los principales competidores, proveedores o clientes de la sociedad.

#### ▪ **Comité de Directores**

Se establece una nueva exigencia para que las sociedades deban designar un comité de directores. Además del requisito de una capitalización bursátil de 1.500.000 UF, se agrega que al menos el 12,5% de las acciones emitidas con derecho a voto pertenezcan a accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones.

Respecto del Comité de Directores, la nueva Ley entrega mayores atribuciones y establece su constitución por mayoría de directores independientes.

Entre las mayores atribuciones del Comité, destacan:

- A las facultades y deberes previamente existentes de examinar los sistemas de remuneraciones de los gerentes y ejecutivos principales, se agrega el examen de los sistemas de remuneraciones de los trabajadores.
- Preparar un informe anual de su gestión, en que se incluyan sus principales recomendaciones a los accionistas.
- Informar al directorio respecto de la conveniencia de contratar o no a la empresa de auditoría externa para la prestación de servicios que no formen parte de la auditoría externa, cuando ellos no se encuentren prohibidos de conformidad a lo establecido en el artículo 242 de la Ley N° 18.045, en atención a si la naturaleza de tales servicios pueda generar un riesgo de pérdida de independencia.

Respecto a la composición del Comité de Directores, la Ley señala que *“estará integrado por tres miembros, la mayoría de los cuales deberán ser independientes”*. Si hay más de tres directores elegibles, el directorio elegirá por unanimidad. Si hubiese un solo director independiente, éste seleccionará de entre los demás miembros del directorio a los dos integrantes faltantes y no podrá elegirse al presidente del directorio como integrante del Comité (antes se elegía por unanimidad y si no, por sorteo).



## ▪ Manejo y divulgación de información

Se establecen mecanismos de autorregulación, en virtud de los cuales la autoridad no es la única obligada a regular sobre el manejo y divulgación de la información. Adicionalmente, se establece que la violación de las normas dictadas por el Directorio en conformidad a la ley dará derecho a solicitar la indemnización de perjuicios en conformidad con la norma del artículo 133 bis.

1. Será responsabilidad del Directorio adoptar una norma interna sobre divulgación de información que contemple los procedimientos y mecanismos de control que permitan cumplir con la obligación de proporcionar la información continua y reservada a que se refiere el artículo 10 LMV (estados financieros, hechos esenciales y reservados).
2. El directorio deberá adoptar medidas para evitar que información privilegiada sea entregada antes a personas que no deban conocerla (46, LSA) (Obligación de resguardar reserva, Art. 43 LSA).
3. Exige al directorio la adopción de una política interna para la transacción con valores propios, que establezca:
  - a) Normas, procedimientos, mecanismos de control y responsabilidades conforme a las cuales sus directores, gerentes, administradores y ejecutivos principales, así como las entidades controladas directamente por ellos o a través de terceros, podrán adquirir o enajenar valores de la sociedad o valores cuyo precio o resultado dependa o esté condicionado a la variación o evolución del precio de dichos valores (16, LMV).
  - b) Se podrá establecer que la violación de la prohibición genere para el infractor, además de los efectos laborales, la obligación de pagar una multa equivalente a :
    - Un porcentaje de la operación.
    - El monto total de la ganancia obtenida o pérdida evitada.
  - c) Esta política deberá ser publicada en el sitio web social o en un diario de circulación nacional.



Será obligación de las sociedades anónimas informar a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y a las bolsas de valores adquisiciones y enajenaciones de sus acciones que efectúen sus personas relacionadas en la forma y con la periodicidad que determine la SVS mediante NCG (20, LMV, antes 101, LMV).

Será responsabilidad del Directorio entregar a la SVS I listado con los nombres de directores, gerentes, ejecutivos principales, administradores y liquidadores de entidades sujetos a control y dar aviso de cualquier cambio.

- **Entidades relacionadas**

En virtud de la modificación legal se distingue entre conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas en el caso de una sociedad anónima cerrada (SAC) y una sociedad anónima abierta (SAA). Para estos efectos se crea un nuevo título XVI, que se refiere exclusivamente a las operaciones en que participe una sociedad anónima abierta y sus filiales, cualquiera sea su forma jurídica.

- **Audidores Externos**

El texto legal incorpora nuevas normas para reforzar la rigurosidad de los informes de auditoría y la obligación de los auditores de asistir a las juntas para responder las preguntas de los accionistas. Además, se establecen restricciones a las empresas de auditores para prestar simultáneamente servicios de auditoría externa y algunos de los siguientes servicios:

- ❖ Auditoría interna
- ❖ Desarrollo o implementación de sistemas contables y de presentación de estados financieros,
- ❖ Teneduría de libros,
- ❖ Tasaciones, valorizaciones y servicios actuariales que impliquen el cálculo, estimación o análisis de hechos o factores de incidencia económica, que sirvan para la determinación de montos de reservas, activos u obligaciones y que conlleven un registro contable en los estados financieros de la entidad auditada.

- **Uso de información privilegiada**

Se establecen ciertas modificaciones respecto de la información privilegiada (IP)

- Se precisa que el concepto de “insider” es sólo respecto del emisor de valores, esto es, cualquier persona que en razón de su cargo, posición, activada o relación “con el respectivo emisor” posea información privilegiada.
- Se incorporan entre las persona relacionadas a los ejecutivos principales
- Se agregan dentro de las presunciones a toda entidad controlada, directamente o a través de otras personas por cualquiera de los directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales.
- Se modifica definición de ejecutivos principales: aquellos con capacidad de determinar los objetivos, planificar, dirigir o controlar la conducción superior de los negocios o la política estratégica de la entidad, ya sea por si solo o junto con otros.

- **Funcionamiento de la Junta de Accionistas**

Se establecen medidas para entregar a los accionistas información en mejor y mayor cantidad y con anticipación a la Junta. Además, previa autorización de la Superintendencia de Valores y Seguros, se podrá utilizar mecanismos electrónicos de voto a distancia.

- **Oferta Pública de Acciones (OPA)**

Para las OPAS en que se busca cerrar la propiedad de una compañía, que sea declarada exitosa y que el controlador supere el 95% de los títulos de la empresa, los poseedores de los títulos que conforman el 5% restante podrían obligar, incluso expirado el plazo límite, a que también les compren sus acciones ejerciendo un derecho a retiro. Excepcionalmente se permite que los estatutos sociales contemplen que en el caso de una OPA en que el controlador haya alcanzado el 95% y siempre que la OPA hubiera sido por



el 100% de las acciones para exigir que todos los accionistas que no ejercieren el derecho a retiro le vendan las acciones adquiridas cumpliendo las demás condiciones establecidas en la ley.

- **Otros tópicos importantes**

Responsabiliza al directorio de custodiar los libros y registros sociales

Los directorios de las sociedades anónimas abiertas, salvo acuerdo unánime en contrario, están obligados a grabar las sesiones de directorio.

#### 1.4.4. Norma de Carácter General N° 341 de la SVS

El 29 de Noviembre de 2012, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) publicó la Norma General N° 341, que establece normas para la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas.

El objetivo de esta medida es proveer información adecuada al público inversionista respecto de las políticas y prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las sociedades anónimas abiertas, y permitir que entidades como las bolsas de valores o centros de estudios puedan generar sus propios análisis, que como información adicional, faciliten a los diversos actores del mercado conocer y evaluar el compromiso de las empresas con éstas.

Para tales efecto, la sociedades anónimas abiertas, deberán remitir a la SVS, en el mismo orden y formato expuesto por la Superintendencia, información respecto de sus prácticas de gobierno corporativo teniendo como parámetro las contenidas en el Anexo, la forma en que éstas fueron adoptadas, y en caso que la sociedad no haya adoptado alguna de ellas, las razones que se han tenido en consideración para ello. Así mismo, las sociedades podrán indicar otras prácticas de gobierno corporativo que hayan sido adoptadas por la entidad y no encuentren especificadas en el referido anexo, las que además podrían servir de base para que la SVS actualice las contenidas en el mismo.



Esta información deberá estar referida al 31 de Diciembre del año calendario anterior al de su envío y su remisión a la SVS se deberá realizar a más tardar el 31 de Marzo de cada año. Adicionalmente, en la misma oportunidad señala anteriormente, tales sociedades deberán poner dicha información a disposición del público en sus sitios en internet, en caso de contar con éste, bajo un vínculo destacado denominado “Prácticas de Gobierno Corporativo”, y remitir tal información a las bolsas de valores, en el medio que la respectiva bolsa defina para esos efectos.

El directorio de la sociedad anónima abierta será responsable de exponer en forma concreta, precisa, clara y resumida, la manera en que ha adoptado cada práctica, o bien, las razones por las que la entidad decidió no adoptar alguna de ellas, para así asegurar la correcta información del público.

Se hace presente, que esta normativa hace referencia a prácticas que voluntariamente cada administración decida aplicar en consideración a las particularidades de la sociedad para avanzar en el mejoramiento continuo de sus prácticas de gobierno corporativo. En tal sentido, esas prácticas necesariamente deben entenderse sin perjuicio de las obligaciones y responsabilidades legales aplicables a la sociedad, sus directores, gerentes y ejecutivos principales.

## 1.5. Normas de Buen Gobierno Corporativo en Chile

Un adecuado sistema de Gobierno Corporativo actúa para evitar y resolver los conflictos de interés, lo que en economía se conoce como “teoría de agencia”. Además pretende evitar el uso de los activos corporativos para beneficio de los ejecutivos (agentes), afectando negativamente los intereses de los accionistas (principales). (Wigodoski & Zuñiga, 2003).

Chile a nivel latinoamericano es un país líder en temas de gobernabilidad y en la adopción de prácticas de buen gobierno en el sistema financiero; así lo registra el Informe del Banco Mundial (2007). La modernización y energía organizacional y tecnológica de su sistema financiero, así como la apertura del país hacia nuevos mercados (Comunidad



Europea, Estados Unidos, Asia-Pacífico, APEC, entre otras alianzas) han aumentado la preocupación de reguladores y empresarios en hacer de la transparencia en la gestión una verdadera ventaja competitiva. Inspirados en los principios de gobierno corporativo acordados y difundidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile ha adoptado principios y metodologías de gobierno corporativo que hoy reconoce la comunidad internacional.

La Superintendencia de Valores y Seguros ha sido pionera en la regulación de buenas prácticas. La Ley de OPAS, que regula las ofertas públicas de adquisición de acciones y establece un régimen de gobierno corporativo, mejoró las prácticas vigentes contenidas en las leyes 18.045 (Mercado de Valores) y 18.046 (de Sociedades Anónimas), y el Decreto Supremo 587 donde se establecen algunas normas concernientes a los directorios (como su elección, remuneración y sesiones).

Las sociedades anónimas vigentes en Chile deben cumplir con requisitos mínimos establecidos para desarrollar buenas prácticas de gobierno corporativo, las normas básicas son las siguientes:

- Realizar oferta pública de sus acciones en el mercado de valores, logrando de este modo optimizar los estándares de supervisión y regulación de oferta pública de acciones vendidas y adquiridas.
- Declarar públicamente la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo en sus memorias anuales.
- Entregar un flujo continuo de información relevante y confiable, esta debe darse desde la gerencia hacia el director, la junta de accionista y el mercado, este último se da principalmente a través de las publicaciones de las memorias anuales de las compañías.
- Determinación de directores independientes, esto se relaciona principalmente con que los miembros del directorio o candidato a este, no deben tener ninguna vinculación económica, profesional, crediticia o comercial con la compañía los últimos 18 meses.



- Existencia de relaciones armónicas entre los inversionistas mayoritarios y minoritarios, directores y administradores. En donde debe existir un respeto mutuo por sus derechos, es decir, debe existir una clara definición de cargos y responsabilidades.
- Creación de un comité de directores, se exige a las sociedades anónimas de mayor tamaño la formación de un comité de directores formado por tres miembros del directorio, idealmente con una mayoría de miembros no relacionados con el accionista controlador. Este comité tendrá varias atribuciones, una de ellas relacionada con el análisis de las transacciones con partes relacionadas.
- La constitución de comités de auditoría dentro de las sociedades, el cual debe cumplir funciones como: examinar e intervenir en los estados financieros de la compañía y regular las auditorías externas.
- Establecimiento de códigos de conducta y de ética para los trabajadores de la compañía, de esta forma se promueve el respeto y los valores de esta. Destacando también el nivel de confidencialidad de los trabajadores con la empresa.
- Reportes anuales de sustentabilidad, lo cual se relaciona directamente con la responsabilidad social empresarial, inspirándose en las tendencias internacionales que proponen que la responsabilidad de la empresa va más allá de la que se tiene con el accionista y por tanto debe incluir a sus grupos de interés, asumiendo con eficacia el principio de ser responsables con la sociedad, en su calidad de ciudadano corporativo.

Adicionalmente, se puede decir que, contar con buenas prácticas de gobierno corporativo facilita que la compañía adquiera un mayor nivel de confianza del mercado de capitales y financiero, lo que tiene como resultado la posibilidad de acceder a más capital a través de la disminución del riesgo para los accionistas y un mayor atractivo para las compañías extranjeras, desarrollando de esta forma un mejor desempeño económico y a la vez una mayor eficacia de la alta dirección.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de Estudio**

De acuerdo con los objetivos planteados y luego de la revisión bibliográfica, se determina que la investigación, será de tipo exploratoria y descriptiva, esto debido a la necesidad de indagar más respecto del tema de estudio, para así tener una visión más específica de gobierno corporativo en una sociedad anónima abierta.

Esta investigación de tipo exploratoria se da principalmente porque en la actualidad los trabajos existentes de gobierno corporativo no han sido enfocados al análisis sobre esta materia en una empresa del sector retail. Es decir, el estudio está enfocado en investigar un fenómeno relativamente nuevo para el país en un sector en particular.

Además, será descriptiva, ya que el propósito es describir situaciones dentro del gobierno corporativo de la empresa y analizar cómo estas situaciones afectan a los funcionarios de una sucursal. Desde el punto de vista científico, describir es medir, por lo cual se propondrán una serie de variables para medir con la mayor precisión, las prácticas de buen gobierno corporativo de la empresa en estudio.

### **2.2. Método de Investigación**

El método de investigación utilizado en este estudio, será el “Método Deductivo”, este consiste en la observación de métodos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Este método es ideal para la investigación, ya que, según los objetivos planteados buscan analizar lo que se ha escrito en estos años sobre gobierno corporativo, analizarlos y evaluarlos dentro de la empresa en estudio.

## 2.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para la realización de la presente investigación, se obtuvo información de diversas fuentes, tanto primarias como secundarias.

La información primaria se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a los funcionarios de la sucursal Castellón de Tiendas Ripley, con la finalidad de obtener información respecto de cómo las decisiones del gobierno corporativo llegan e influyen en los funcionarios de esta sucursal.

El cuestionario aplicado consta de 20 preguntas divididas en 3 dimensiones a evaluar: conocimiento, percepción y pertenencia. La encuesta puede ser revisada en el Anexo N°1 del presente informe.

Los cuestionarios fueron respondidos por distintos funcionarios de la empresa: gerentes, subgerentes, supervisores, vendedores, guardias, cajeras, ordenadores, asistentes comerciales, normalizadoras, analistas y administrativos, de forma presencial.

La información secundaria se obtuvo a través de la recopilación de información de las Memorias Anuales de Ripley (2005-2013), la publicación de prácticas de gobierno corporativo, el manual de manejo de información y transparencia, artículos sobre Gobierno Corporativo, además de distintas páginas web como: Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), y la página corporativa de Ripley,

## 2.4. Estructura de la investigación

La investigación fue realizada en dos partes, en una primera parte se realizará un análisis de los componentes del gobierno corporativo de Ripley Corp, con el fin de evaluar si se cumplen con las prácticas de buen gobierno corporativo, para esta evaluación se definieron ocho criterios que serán expuestos posteriormente, basados en los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE, en las Leyes promulgadas por el

Gobierno de Chile y las Normas propuestas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

La segunda parte de la investigación fue aplicar un cuestionario a los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón, para medir el grado de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de esta sucursal del gobierno corporativo y sus elementos.

El cuestionario aplicado consta de 20 preguntas divididas en 3 dimensiones a evaluar estas son: conocimiento, percepción y pertenencia.

La dimensión conocimiento consta de 7 preguntas y busca medir el grado de conocimiento que tienen los funcionarios de los conceptos gobierno corporativo, accionistas, directores y gerente general, además de medir el conocimiento de los funcionarios de los integrantes del Gobierno Corporativo de Ripley Corp.

La dimensión percepción consta de 6 preguntas que buscan medir si las decisiones tomadas por los accionistas, el directorio y el gerente general afectan el funcionamiento diario tanto de los funcionarios como de la sucursal Castellón.

La dimensión pertenencia consta de 7 preguntas, las cuales buscan determinar si los funcionarios se consideran parte del éxito de la compañía, además de saber si consideran a los accionistas, directorio y gerente general parte del éxito de compañía.

La encuesta puede ser revisada en el Anexo N°1 del presente informe.

#### **2.4.1. Criterios de evaluación de un buen Gobierno Corporativo**

Para realizar el estudio sobre el Gobierno Corporativo de Ripley, se definirán criterios de evaluación, basados en los Principios propuestos por la OCDE y la Leyes Vigentes en Chile, criterios que representarán si la empresa cumple con las prácticas de un buen gobierno corporativo.



## Criterios de Evaluación

- **Cumplimiento de la norma N°341 de la SVS:** Esta norma regula la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas. Si la empresa cumple con dicha norma, debe remitir una copia a la Superintendencia, y publicar en su página web la declaración de prácticas de gobierno corporativo.
- **Determinación de Directores Independientes:** Los directores independientes tienen como misión, al igual que cualquier director, trabajar en función de los objetivos de la sociedad. No obstante, al no tener compromisos o vínculos con ningún grupo específico de poder, tienden a actuar objetivamente frente a decisiones en que se contrapongan visiones e intereses al interior de la sociedad.
- **Definición de Cargos y Responsabilidades:** Los funcionarios deben identificar cuál es su posición y función dentro de la empresa.
- **Conformación del Comité de Directores:** El comité de directores está conformado por personas miembros del directorio de la compañía, las funciones principales de este comité tienen relación con el proceso de auditoría interna de la empresa.
- **Declaración de Prácticas de Responsabilidad Social:** Se relaciona principalmente con lo que la compañía hace para contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.
- **Conformación del Comité de Auditoría:** Entre sus responsabilidades están, coordinar las revisiones anuales de cumplimiento de políticas de gobierno corporativo a través de los auditores internos y/o externos, revisar compensaciones y gastos de ejecutivos, revisar transacciones pasadas o propuestas entre la corporación y miembros de la administración, entre otras.
- **Divulgación de Información y Transparencia:** La empresa cuenta con un manual donde indique información de interés de la sociedad, tanto para los directores, gerentes, ejecutivos, colaboradores, para el mercado, o cualquier persona que tenga interés en la organización.





- **Publicación de Memorias Anuales:** La empresa publica anualmente sus memorias, donde detalla la información relevante de la compañía durante el año calendario. Esta información debe estar en su página web y debe ser enviada a la Superintendencia de Valores y Seguros.

## 2.4.2. Población Total y Tamaño de la Muestra

El universo objeto del presente estudio, corresponde al total de funcionarios contratados por Tiendas Ripley en su sucursal Castellón, esto corresponde a 291 personas.

En toda investigación existe un conjunto de elementos, sobre los que se obtiene información, llamado población objetivo, y cuando la información es recopilada para cada uno de los elementos de la población se llama censo. Sin embargo, esto muchas veces es imposible de realizar por el costo y el tiempo que requiere. Por lo tanto los investigadores forman una parte de los elementos de la población para la recopilación de información, este proceso es llamado muestreo. (Pérez, 2000).

Por lo general, no es posible estudiar el universo, de manera que es necesario recurrir al estudio de muestras. Con ellas es posible:

- realizar el estudio en menos tiempo
- disminuir los costos
- profundizar en el análisis de algunas variables
- controlar mejor las variables a estudiar

Para determinar la muestra, es necesario desarrollar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

**Dónde:**

n= Tamaño total de la muestra

z= 1,96 (si la seguridad es del 95%)

N= Total de la población

p= Proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q= (1 - p) (en este caso 1 - 0,05 = 0,95)

e= Error Muestral (en este caso 5%)

Reemplazando la fórmula, se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,05) * (0,95) * (291)}{(0,05)^2 * (291 - 1) + (1,96)^2 * (0,05) * (0,95)}$$

$$n = 58,5$$

$$\boxed{n = 59}$$

Por lo tanto la muestra queda representada por 59 funcionarios.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE CAMPO**

En el presente capítulo se dará a conocer la empresa en estudio “Ripley”, su identificación, historia, misión, valores, unidades de negocio, y los integrantes del Gobierno Corporativo, Accionistas, Directorio y Gerentes de la compañía, además de la descripción de sus stakeholders como: colaboradores, clientes, proveedores y público en general.

Esta información será de relevancia en el capítulo que viene a continuación, ya que la información propuesta en este capítulo, será la base para demostrar si Ripley cumple con las prácticas de un buen gobierno corporativo, además de analizar los resultados de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de una sucursal de Ripley del Gobierno Corporativo de dicha empresa.

### **3.1. Información General**

#### **Identificación Básica**

La razón social de la empresa en estudio es Ripley Corp S.A., su nombre de fantasía Ripley S.A. su RUT 99.579.730-5. Ripley es una sociedad anónima abierta inscrita en el Registro de Valores el año 2005 con el N°900.

Su casa matriz está ubicada en calle Huérfanos #1052, piso 4, Santiago, Chile. Su teléfono es (56 2) 26941000. Y el sitio web de la empresa es [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl).

La empresa de auditoria externa con la que trabaja Ripley es Deloitte Auditores y Consultores Limitada, y las clasificadoras de Riesgo son Humphreys Limitada y Feller-Rate Limitada.

#### **Descripción de la Compañía**

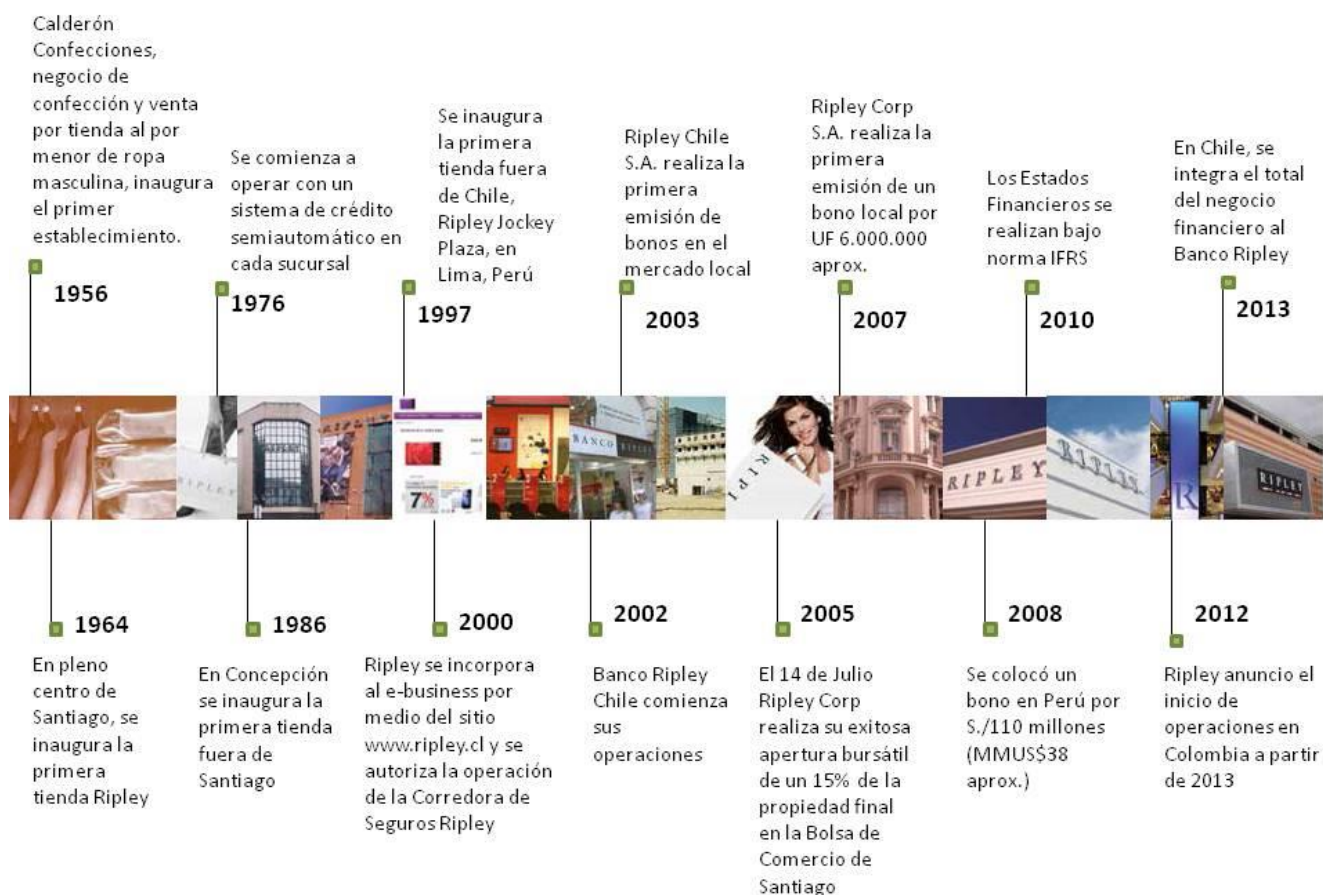
Ripley Corp es hoy una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú, y a partir de 2013 también está presente en Colombia.

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio

de la Tarjeta Ripley. Asimismo, maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales en Chile y Perú. Actualmente administra 67 tiendas con una superficie de venta total de más de 410 mil metros cuadrados, y con más de 1,5 millones de tarjetas de crédito con saldo.

### 3.1.1. Reseña Histórica

A continuación se dan a conocer los hechos de mayor relevancia de los 58 años de historia de Ripley.



### 3.1.2. Misión

La Misión de Ripley Corp es *“Tener una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia.”*

### 3.1.3. Valores

"Al escoger ingresar a EMPRESAS RIPLEY, se pasa a formar parte de un equipo profesional de alta exigencia, así como a un grupo humano de excelencia, *cuyos valores fundamentales son: la lealtad, el sentido de superación, la innovación y la dedicación constante a la labor que realiza*".

### 3.1.4. Unidades de Negocio

Las unidades de negocio de Ripley, se dividen en tres áreas: Retail, Financiera e Inmobiliaria, a continuación se detallarán cada una de ellas:

#### **Negocio Retail:**

La industria de las tiendas por departamentos llegó a Chile a partir de cadenas de especialidad que, al igual que Ripley, fueron agregando nuevos segmentos a sus líneas de productos hasta abarcar el amplio espectro que ofrecen actualmente. En la década de los 50 y 60 existían competidores como "Los Gobelinos", "Cath y Chávez" y "A la Ville de Nice", los que fueron desapareciendo al pasar los años por las dificultades económicas que atravesó el país. Durante los 70 y comienzo de los 80, la industria experimentó un periodo de ajuste y menor crecimiento, condicionado principalmente por la situación económica imperante en ese entonces. Desde mediados de la década de los 80 la industria ha sufrido una profunda transformación debido principalmente al incremento del Producto Interno Bruto (PIB), la política de expansión desarrollada por las grandes tiendas, la mayor aceptación del concepto por parte de los consumidores, la incorporación de nuevos servicios, la mejor relación precio-calidad de los diferentes productos ofrecidos y el desarrollo del negocio crediticio.

Desde su exitosa irrupción en el Mall Parque Arauco en la década de los noventa, la estrategia de Ripley considera una fuerte interacción entre las tiendas por departamento y el negocio financiero, lo que complementa y potencia su actividad. Al mismo tiempo diversifica sus fuentes de ingresos, principalmente a través del otorgamiento de crédito a sus clientes y ampliando la oferta de productos y servicios dentro de sus tiendas.



A lo largo del tiempo, Ripley ha creado programas de fidelización con sus clientes. Bajo este concepto se creó el Programa de Fidelización RipleyPuntos, que permitía originalmente a los clientes acumular puntos usando la Tarjeta Ripley, tanto en sus tiendas como en comercios asociados. Sin embargo a partir de Octubre de 2009, se ampliaron los beneficios de este programa a todos los clientes, permitiéndoles acumular RipleyPuntos, con independencia del medio de pago utilizado. Además, se cuenta con las siguientes Listas de Regalos: Club Novios, Club Mama, Club Deco, Club Belleza, y Lista de Viaje de Estudio; iniciativas que permiten satisfacer y acompañar a los clientes en todos los acontecimientos importantes de sus vidas.

Ripley ha creado diferentes canales de venta que complementan su oferta, entre los que destacan el canal de venta virtual a través de la página [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl), que genera comercio electrónico a distancia, y el área de venta corporativa que se preocupa de satisfacer las necesidades de la empresas.

### **Negocio Financiero Tarjeta Ripley:**

Con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes y entregar soluciones a todas las necesidades de los consumidores, Ripley ha puesto especial énfasis en el desarrollo de la Tarjeta Ripley como un medio de pago atractivo, ofreciendo a sus clientes una tarjeta que les permita realizar todas sus compras y obtener importantes beneficios.

La Tarjeta Ripley ha estado constantemente incorporando nuevos productos y servicios a la vanguardia de la industria. Con sobre un millón de tarjetas con saldo, se constituye como un relevante y ampliamente utilizado medio de pago.

El uso de la Tarjeta Ripley está orientado a todos los segmentos de la población, aun cuando su uso es mayor en los segmentos medios. Los beneficios a los que pueden acceder los usuarios de la Tarjeta Ripley, entre otros, utilizarla como medio de pago en todas las tiendas Ripley del país y acceder con ella a atractivos descuentos, así como en las más de diez mil alianzas estratégicas que permiten acceder a más de cien mil terminales comerciales destacándose entre ellos estaciones de servicio, supermercados, telecomunicaciones, entre muchos otros. Asimismo, los clientes pueden optar por una



amplia gama de seguros: automotriz, personales y de garantía asociada a los productos vendidos.

Durante el 2013 comenzó el lanzamiento de la Tarjeta Ripley Mastercard, otorgándola a los clientes nuevos. Este cambio permite utilizar la tarjeta en toda la red Transbank y el extranjero. La empresa cerró el año 2013 con más de 250.000 tarjetas Mastercard emitidas y planea migrar a sus clientes antiguos al nuevo sistema durante el año 2014.

### **Negocio Financiero Banco Ripley:**

Banco Ripley comenzó sus operaciones en mayo de 2002, con una administración independiente, definiéndose como un banco orientado principalmente a las personas de ingresos medios, a la entrega de créditos de consumo y otros servicios financieros.

Los productos que ofrece Banco Ripley a sus clientes son principalmente créditos de consumo y depósitos a plazo. Además, Banco Ripley cuenta con un área de negocios institucionales que efectúa operaciones de factoring. En forma adicional, el Banco se encuentra en proceso de construcción de un nuevo sistema tecnológico que permita ofrecer una mayor variedad de productos, tales como cuenta corriente, cuenta vista, tarjeta de débito, etc.

El cambio de tendencia en los resultados a partir del 2010 se debe a la nueva estrategia de colocaciones, con un foco puesto en los clientes de la tienda y la eliminación de la fuerza de venta externa, potenciando la colocación a través de la red interna del banco y aumentando la productividad por ejecutivo. En línea con este cambio, al cierre del año 2013 se incorporó, bajo el Banco Ripley Chile, la participación mayoritaria en la sociedad emisora de la Tarjeta Ripley. De este modo, el Banco Ripley será el responsable exclusivo de administrar el negocio financiero de Ripley en Chile. Esta integración busca ofrecer a los clientes de Tarjeta Ripley una mayor gama de productos bancarios.



### Negocio Inmobiliario:

El año 1999 se inauguró Marina Arauco, el primer centro comercial de la sociedad inmobiliaria Viña del Mar, donde Ripley posee el 33,3% de la propiedad. A través de esta sociedad inauguró también el centro comercial Mall del Centro Curicó el año 2006.

En Enero de 2009, Ripley adquirió el 22,5% de la sociedad Nuevos Desarrollos S.A., pertenecientes al grupo Mall Plaza. Esta sociedad es dueña actualmente de los centros comerciales Mall Plaza Alameda, Mall Plaza Sur, Mall Plaza Mirador Bío-Bío, Mall Las Américas y Mall Plaza Egaña.

En Octubre de 2012, se inauguró el Mall de Concepción, un centro comercial en que Ripley posee el 100% de propiedad, el cual cuenta con 41.000 metros cuadrados de superficie de venta.

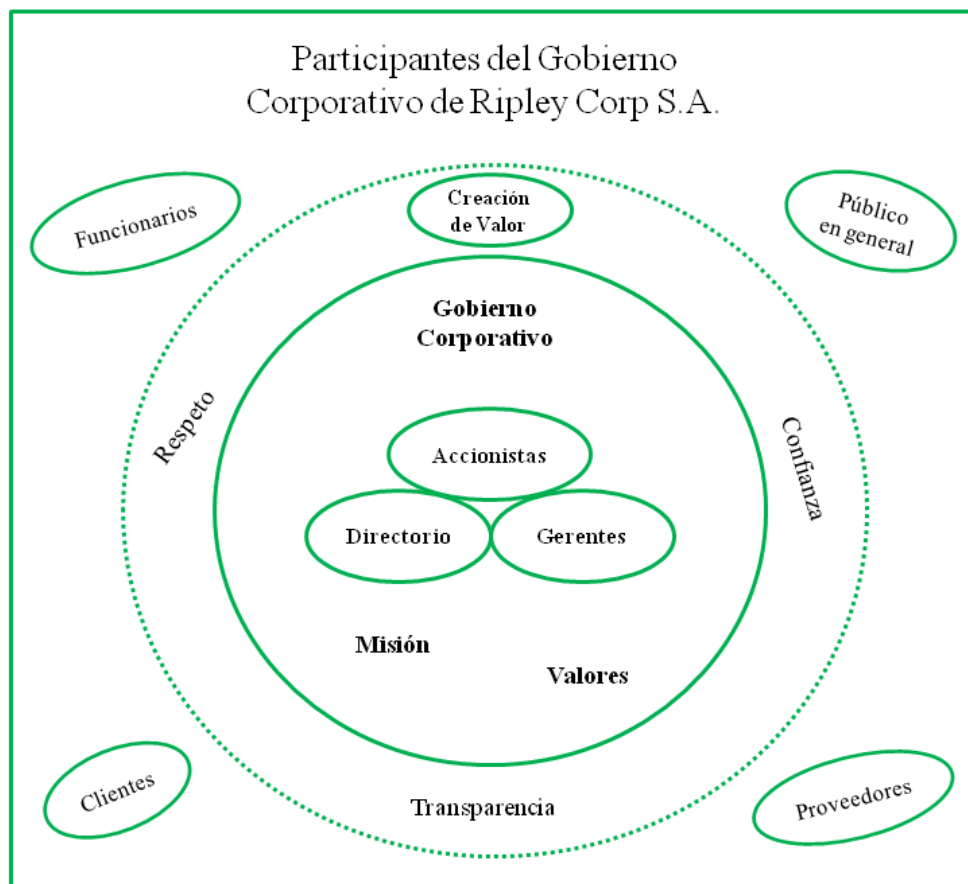
CHILE	SUPERFICIE DE VENTAS	PROPIEDAD (%)	APERTURA
Marina Arauco	58.000	33,3%	1999
Mall del Centro Curicó	45.000	33,3%	2006
Mall Plaza Sur	80.000	22,5%	2008
Mall Plaza Alameda	60.446	22,5%	2008
Mall Plaza Mirador Bio Bio	44.000	22,5%	2012
Mall Plaza Egaña	47.000	22,5%	2013
Mall Las Américas	23.000	21,0%	2013
Mall Concepción	41.000	100%	2012
<b>TOTAL CHILE</b>	<b>398.446</b>		
<b>TOTAL CHILE (PONDERADO)*</b>	<b>132.204</b>		

### 3.2. Análisis del Gobierno Corporativo de Ripley

El Gobierno Corporativo de Ripley, está compuesto por los Accionistas, el Directorio, y la Administración, adicionalmente están los stakeholders de la compañía que son vital importancia para el funcionamiento de esta, entre ellos se encuentran: los colaboradores o funcionarios, los clientes, los proveedores y el público en general.

Esta información fue recopilada de la Memoria Anual 2013, el Acta de la Junta Extraordinaria de Accionistas de Ripley Corp S.A. y el Acta de la Décima Junta Ordinaria de Accionistas de Ripley Corp S.A.





A continuación se explican los participantes del Gobierno Corporativo de Ripley Corp S.A.

### 3.2.1. Directorio

El actual Directorio de empresas Ripley fue elegido en la Décima Junta Ordinaria de Accionistas, celebrada el 30 de Abril de 2014, en la ciudad de Santiago. En dicha reunión se modificaron los estatutos sociales, en el sentido de disminuir el número de directores de 11 a 9 miembros, estos deberán ser elegidos por la Junta de Accionistas, con un período de duración de tres años, al final del cual deberá renovarse totalmente, pudiendo sus miembros ser reelegidos en forma indefinida. Los directores podrán ser o no ser accionistas de la sociedad.

El Directorio de Ripley quedó conformado de la siguiente manera:

<b>Directores de Ripley</b>	<b>Cargo Director</b>	<b>Formación Profesional</b>	<b>RUN</b>
Felipe Lamarca Claro	Presidente	Ingeniero Comercial	4.779.125-1
Andrés Calderón Volochinsky	Vicepresidente	Contador Auditor	6.693.578-7
Michel Calderón Volochinsky	Director	Ingeniero Comercial	6.693.685-6
Hernán Uribe Gabler	Director	Ingeniero Civil Industrial	6.379.783-9
Débora Calderón Kohon	Director	Factor de Comercio	6.084.804-1
Felipe Morandé Lavín	Director	Ingeniero Comercial	7.246.745-0
Gustavo Alcalde Lemarie	Director Independiente	Ingeniero Comercial	5.894.308-8
Laurence Golborne Riveros	Director Independiente	Ingeniero Civil Industrial	8.170.562-3
Verónica Edwards Guzmán	Director Independiente	Ingeniero Comercial	7.051.999-2

Los Directores Independientes Laurence Golborne R. y Verónica Edwards G. fueron propuestos por el accionista mayoritario Inversiones R Matriz Ltda. y Gustavo Alcalde L. fue propuesto por los fondos de pensiones administrados por AFP Capital.

Conforme lo establece la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas, el Comité de Directores deberá elaborar un informe anual de su gestión. El comité sesionó en forma mensual.

Las funciones con mayor relevancia del directorio son:

- Proponer empresas de auditoría externa
- Proponer empresas clasificadoras de riesgo
- Analizar el proceso de auditoría y los estados financieros del año calendario anterior
- Aprobar el balance, los estados consolidados de situación financiera de la sociedad y subsidiarias, los estados de resultados integrales, de flujo efectivo como igualmente el informe de los auditores externos.
- Aprobar la memoria empresarial
- Reuniones con el contralor corporativo con el fin de tomar conocimiento del plan de auditoría interna.

### 3.2.2. Administración

La actual Administración de Ripley es elegida por el Directorio en las reuniones de Comité cuando se requiere contratar a un nuevo miembro de la administración, dicha administración está conformada de la siguiente manera:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formación Profesional</b>	<b>Fecha Designación</b>	<b>RUN</b>
Lázaro Calderón Volochinsky	Gte. Gral. Ripley Corp	Contador Auditor	28/12/2004	6.693.648-1
Andrés Roccatagliata Orsini	Gte. Gral. Ripley Chile	Ingeniero Comercial	05/03/2008	8.521.864-6
Norberto Rossi	Gte. Gral. Ripley Perú y Colombia	Administración de Empresas	27/11/2013	0-E (Extranjero)
Miguel Nuñez Sfeir	Gte. Corporativo de Contraloría	Ingeniero Comercial	01/02/2011	10.087.763-5
Jesús Garate Gallo	Gte. Corporativo de Riego y Cobranza	Ingeniero Civil Electrónico	23/11/2010	14.515.741-2
Gustavo Pardo Noceti	Gte. Corporativo de Procesos y Tecnología	Ingeniero Civil Electrónico	17/06/2011	9.657.821-0
Juan Diuana Yunis	Gte. Corporativo de Finanzas	Ingeniero Civil Industrial	01/02/2010	9.213.767-8
Rubén Sepúlveda Miranda	Gte. Gral. Retail Chile	Ingeniero Comercial	16/05/2014	9.673.127-2
Carolina Pérez Echeverría	Gte. Gral. CAR	Ingeniero Civil Industrial	31/05/2012	9.405.623-3
Oswaldo Barrientos Valenzuela	Gte. Gral. Banco Ripley	Ingeniero Civil Industrial	03/07/2008	9.006.525-4



Carolina García-Huidobro Prieto	Fiscal	Abogado	06/03/2007	12.584.442-1
---------------------------------	--------	---------	------------	--------------

### 3.2.3. Accionistas

El accionista principal de Ripley Corp S.A es la sociedad Inversiones R Matriz Ltda., la cual directa e indirectamente (a través de sus filiales Inversiones R III Ltda. e Inversiones Familiares Sociedad Colectiva Civil) es dueña de un 48,49% de las acciones en que se divide el capital de Ripley Corp S.A. La dueña y controladora de Inversiones R Matriz Ltda. es la familia Calderón Volochinsky, formada por los hermanos Andrés, Lázaro, Michel, y Verónica.

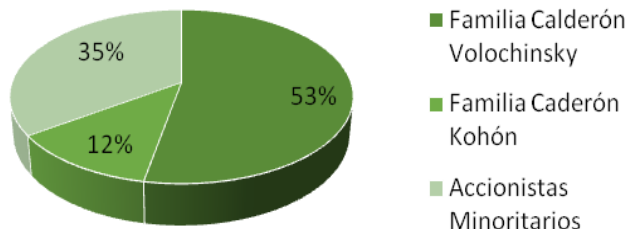
Adicionalmente, la familia Calderón Volochinsky, a través de la sociedad Inversiones International Funds S.A., es propietaria de un 4,49% de las acciones de Ripley Corp S.A. En consecuencia, la familia Calderón Volochinsky posee aproximadamente el 53% de la acciones de Ripley Corp S.A. directa o indirectamente.

Al 31 de Diciembre de 2013, el capital suscrito y pagado de Ripley Corp S.A. estaba representado por 1.936.052.298 acciones y la compañía mantenía en sus registros un total de 693 accionistas.

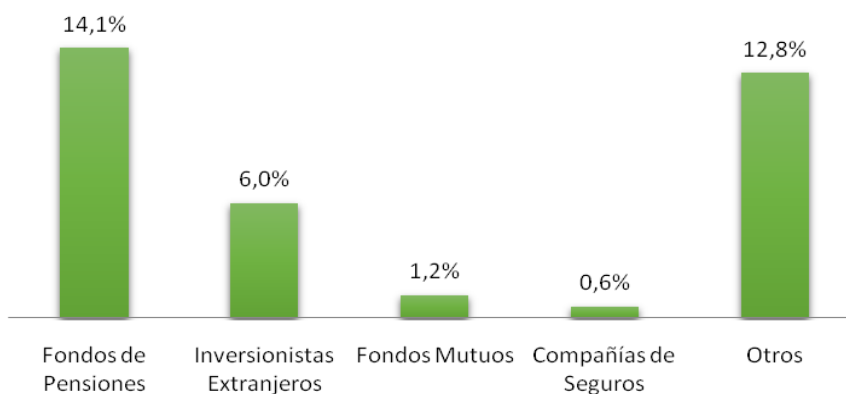
#### **Propiedad de la Sociedad**

Los accionistas de Ripley al 31 de Diciembre de 2013 se distribuyen de la siguiente manera:

### Accionistas Ripley Corp



### Accionistas Minoritarios Ripley Corp



### 3.2.4. Funcionarios

Para Ripley un foco de desarrollo se enmarca en el ámbito social, siendo éste enfocado en la inclusión, donde se ha generado un programa llamado “Plan de Inclusión Laboral de Discapacitados”, ésta una de las acciones que se han realizado en pos del desarrollo profesional de los funcionarios de Ripley.

Además Ripley entiende que sus funcionarios, denominados *colaboradores* son primordiales a la hora del desarrollo del negocio, siendo una parte fundamental en la cual el desarrollo de cada persona dentro de Ripley significa un aporte al valor de esta.

De manera adicional, existen para los colaboradores programas internos de;

- Calidad de Vida

- Compensación
- Capacitación
- Movilidad Interna
- Reconocimiento
- Entre otros

Todos estos programas se encuentran enmarcados en el "Manual de Gestión de Personas", el cual contiene las políticas y las practicas respecto de cómo gestionar a los colaboradores de todo RIPLEY. Este manual es desarrollado por el área de Gerencia de Gestión de Personas y Administración.

### 3.2.5. Clientes

A continuación se detallan los principales clientes de Ripley para todas sus tiendas, estos están detallados en la Memoria Anual 2013.

<b>PRINCIPALES CLIENTES 2013</b>		
<b>Cliente</b>	<b>País</b>	<b>Grado de Dependencia</b>
Bco. Bilbao Viscaya	Chile	0,11%
Sodexo Soluc. de Motivación Chile S.A.	Chile	0,07%
Productos Avon S.A.	Perú	0,03%
Incentivos y Promociones Ltda.	Chile	0,02%
C y C Marketing y Promociones S.A.	Chile	0,02%
Scotiabank Chile S.A.	Chile	0,02%
Servicio de Salud Concepción Arauco	Chile	0,01%
Banco Internacional del Perú-Interbank	Perú	0,01%
SEREMI Salud Metropolitana	Chile	0,01%
BBVA Banco Continental	Perú	0,01%

El grado de dependencia para los clientes fue calculado como el porcentaje de ventas que representa el cliente sobre las ventas totales de la Compañía.

### 3.2.6. Proveedores

A continuación se detallan los principales proveedores de Ripley para todas sus tiendas, estos están detallados en la Memoria Anual 2013.

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES 2013</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>País</b>	<b>Grado de Dependencia</b>
Samsung Electronics Chile Ltda.	Chile	4,04%
LG Electronics INC. Chile	Chile	2,94%
Sony Chile Ltda.	Chile	2,30%
Samsung Electronics Perú S.A.C.	Perú	2,41%
Colchones Rosen S.A.I.C.	Chile	1,12%
LG Electronics Perú S.A.	Perú	1,59%
Entel PCS Telecomunicaciones S.A.	Chile	1,04%
Distribuidora Puig Chile Ltda.	Chile	0,92%
Claro Chile S.A.	Chile	0,78%
Adidas Chile Ltda.	Chile	0,75%

El grado de dependencia de proveedores fue calculado como el porcentaje de compras que representa el proveedor sobre las compras totales de la Compañía.

### 3.2.7. Público en general

Uno de los principales desafíos que tiene Ripley como compañía es la colaboración con el entorno, y es por eso que el compromiso con la sociedad es uno de los ejes estratégicos de la compañía. En el marco de ese objetivo está la contribución constante que ha realizado Ripley por más de dos décadas participando activamente en la Fundación Teletón.

Otro de los focos de Ripley en el ámbito social es producir un cambio cultural en pro de la inclusión, dignidad y derechos de todas las personas. Lo que llevó a crear hace años el Plan de Inclusión Laboral de Discapacitados en el Contact Center de Valparaíso.

### 3.3. Red de Tiendas

En Chile existen 42 sucursales de Tiendas Ripley, En Perú existen 22 sucursales de Tiendas Ripley y en Colombia existen 3 sucursales de Ripley.

		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tiendas Ripley Chile</b></li> </ul>		
Ripley Iquique	Ripley Antofagasta	Ripley Mall Calama
Ripley La Serena	Ripley Plaza Sucre	Ripley Valparaíso
Ripley Castellón	Ripley Los Andes	Ripley La Calera
Ripley Quilpué	Ripley Rancagua	Ripley Talca
Ripley Curicó	Ripley Chillán	Ripley Barros Arana
Ripley Marina Arauco	Ripley Plaza El Trébol	Ripley Mall Concepción
Ripley Los Angeles	Ripley Temuco	Ripley Astor
Ripley Puerto Montt	Ripley Punta Arenas	Ripley Puente
Ripley Plaza de los Ríos	Ripley Plaza Alameda	Ripley Huérfanos
Ripley Portal Temuco	Ripley Parque Arauco	Ripley Plaza Vespucio
Ripley Alto Las Condes	Ripley Plaza Oeste	Ripley Mall Plaza Norte
Ripley Plaza Tobalaba	Ripley Florida Center	Ripley Outlet Maipú
Ripley La Dehesa	Ripley Crillón	Ripley Plaza Sur
Ripley Mall Paseo Costanera del Mar	Ripley Costanera Center	Ripley Mall Plaza Egaña





▪ **Tiendas Ripley Perú**

Ripley Jockey Plaza	Ripley Chimbote	Ripley Callao
Ripley Miraflores	Ripley San Borja	Ripley Arequipa
Ripley Asia	Ripley San Isidro	Ripley Santa Anita
Ripley Trujillo	Ripley Max Cono Norte	Ripley Huancayo
Ripley Piura	Ripley Chorrillos	Ripley San Miguel
Ripley Jirón de la Unión	Ripley Primavera	Ripley Lima Norte
Ripley Piura II	Ripley Max Minka	Ripley Chiclayo
Ripley Ica		



▪ **Tiendas Ripley Colombia**

Ripley Calima (Bogotá)	Ripley Centro Mayor (Bogotá)	Ripley Cacique (Bucaramanga).
---------------------------	---------------------------------	----------------------------------



### 3.3.1. Sucursal Ripley Castellón

En el año 1986 fue inaugurada la primera sucursal en regiones, esta fue Tienda Ripley Castellón. Actualmente con 28 años cuenta con 4.164 m<sup>2</sup>., y es una de las tiendas más importantes de la zona sur de Chile.

Ripley Castellón se encuentra ubicada en calle Castellón #520, Concepción, cuenta con 291 funcionarios repartidos en los distintos departamentos que funcionan dentro de la sucursal, entre ellos se encuentran, ventas, financiero, recurso humano, guardias, tesorería, entre otros.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Consideraciones Previas

Cabe destacar que los resultados de la investigación están divididos en dos partes: en una primera parte se evaluará si Ripley Corp cumple con las prácticas de un buen gobierno corporativo. Para realizar esta evaluación la autora de la presente investigación definió criterios de análisis basados en: los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE, en el cumplimiento de las Leyes promulgadas por el Gobierno de Chile, y las normas propuestas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Los requisitos para evaluar un buen gobierno corporativo son:

#### Cuadro N°1: Criterios de Evaluación de Gobierno Corporativo

##### Criterios de Evaluación

- **Cumplimiento de la norma N°341 de la SVS:** Esta norma regula la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas. Si la empresa cumple con dicha norma, debe remitir una copia a la Superintendencia, y publicar en su página web la declaración de prácticas de gobierno corporativo.
- **Determinación de Directores Independientes:** Los directores independientes tienen como misión, al igual que cualquier director, trabajar en función de los objetivos de la sociedad. No obstante, al no tener compromisos o vínculos con ningún grupo específico de poder, tienden a actuar objetivamente frente a decisiones en que se contrapongan visiones e intereses al interior de la sociedad.
- **Definición de Cargos y Responsabilidades:** Los funcionarios deben identificar cuál es su posición y función dentro de la empresa.
- **Conformación del Comité de Directores:** El comité de directores está conformado por personas miembros del directorio de la compañía, las funciones principales de este comité tienen relación con el proceso de auditoría interna de la empresa.



- **Declaración de Prácticas de Responsabilidad Social:** Se relaciona principalmente con lo que compañía hace para contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.
- **Conformación del Comité de Auditoría:** Entre sus responsabilidades están, coordinar las revisiones anuales de cumplimiento de políticas de gobierno corporativo a través de los auditores internos y/o externos, revisar compensaciones y gastos de ejecutivos, revisar transacciones pasadas o propuestas entre la corporación y miembros de la administración, entre otras.
- **Divulgación de Información y Transparencia:** La empresa cuenta con un manual donde indique información de interés de la sociedad, tanto para los directores, gerentes, ejecutivos, colaboradores, para el mercado, o cualquier persona que tenga interés en la organización.
- **Publicación de Memorias Anuales:** La empresa publica anualmente sus memorias, donde detalla la información relevante de la compañía durante el año calendario. Esta información debe estar en su página web y debe ser enviada a la Superintendencia de Valores y Seguros.

**Fuente:** Elaboración Propia

Una vez analizados los criterios se podrá ver si Ripley cumple con las prácticas de un buen gobierno corporativo.

La segunda parte de esta investigación es aplicar un cuestionario en una sucursal de Tiendas Ripley, la sucursal a evaluar es Ripley Castellón, el cuestionario se realizó a 59 funcionarios, y su aplicación tiene por propósito medir el grado de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de la sucursal del gobierno corporativo y sus elementos.

El cuestionario aplicado consta de 20 preguntas divididas en 3 dimensiones a evaluar estas son: conocimiento, percepción y pertenencia.

La dimensión conocimiento consta de 7 preguntas y busca medir el grado de conocimiento que tienen los funcionarios de los conceptos gobierno corporativo, accionistas, directores y gerente general, además de medir el conocimiento de los funcionarios de los integrantes del Gobierno Corporativo de Ripley Corp.

La dimensión percepción consta de 6 preguntas que buscan medir si las decisiones tomadas por los accionistas, el directorio y el gerente general afectan el funcionamiento diario tanto de los funcionarios como de la sucursal Castellón.

La dimensión pertenencia consta de 7 preguntas, entre ellas determinar si los funcionarios se encuentran parte del éxito de la compañía además de saber si consideran a los accionistas, directorio y gerente general parte del éxito de compañía.

La encuesta puede ser revisada en el Anexo N°1 del presente informe.

## 4.2. Análisis de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo

Para realizar el estudio sobre el Gobierno Corporativo de Ripley, se definirán criterios de evaluación, basados en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y las leyes presentadas por el Gobierno de Chile, para las Sociedades Anónimas, el cumplimiento de estos criterios representarán si la empresa cumple con las prácticas de un buen gobierno corporativo.

La información para el análisis de estos criterios se obtendrá de la información que tenga la empresa disponible en su página web y la información entregada a la Superintendencia de Valores y Seguros.

<b>Criterios a evaluar</b>
▪ Cumplimiento de la norma N°341 de la SVS
▪ Determinación de directores independientes
▪ Definición de cargos y responsabilidades
▪ Conformación del comité de directores,
▪ Declaración de prácticas de responsabilidad social

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformación del comité de auditoría</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgación de información y transparencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicación de memorias anuales</li> </ul>

#### 4.2.1. Cumplimiento de la Norma N°341 de la SVS

La empresa cumple con la norma N°341 de la SVS, respecto de la adopción de prácticas de gobierno corporativo. Esta norma habla de las acciones que se deben tomar para el correcto funcionamiento del directorio

Algunas de estas acciones son las siguientes.

- El directorio debe contar con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.
- El directorio debe contar con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales, entre otros aspectos.
- El directorio debe reunirse al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros.

Cabe mencionar que Ripley cuenta con estas prácticas y son informadas a la Superintendencia de Valores y Seguros.



#### 4.2.2. Determinación de Directores Independientes

Los actuales Directores Independientes fueron elegidos en la décima junta ordinaria de accionistas, celebrada el 30 de abril de 2014.

El comité está formado por: Laurence Golborne R. y Verónica Edwards G. propuestos por el accionista mayoritario de Ripley, Inversiones R Matriz Ltda. y Gustavo Alcalde L. propuesto por los fondos de pensiones administrados por AFP Capital.

Los directores independientes tienen como misión, al igual que cualquier director, trabajar en función de los objetivos de la sociedad. No obstante, al no tener compromisos o vínculos con ningún grupo específico de poder, tiendan a actuar objetivamente frente a decisiones en que se contrapongan visiones e intereses al interior de la sociedad.

#### 4.2.3. Definición de Cargos y Responsabilidades

Ripley Corp no declara ni es su página web, ni en sus memorias anuales información sobre la definición de cargos y responsabilidades de sus colaboradores.

#### 4.2.4. Determinación del Comité de Directores

Ripley Corp cuenta con el Comité de Directores, en virtud de lo dispuesto por el artículo 50 bis de la Ley de Sociedades Anónimas, compuesto íntegramente por los directores independientes.

El comité realizó 12 sesiones ordinarias y dos extraordinarias durante el año 2013 y sus principales actividades fueron:

- Realizar un estudio de mercado de empresas de auditoría externa tanto en Chile como en Perú y Colombia y solicitó cotizaciones por los servicios de auditoría.
- Tomó conocimiento del proceso de auditoría y los estados financieros al 31 de diciembre de 2012. Los miembros del comité se reunieron con los auditores



externos sin presencia de la administración, en cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo adoptadas conforme a la NCG 341 de la SVS.

- Aprobó el balance, los estados consolidados de situación financiera de la sociedad y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2012 y 2011, los estados de resultados integrales, de flujo efectivo como igualmente el informe de los auditores externos Deloitte.
- Aprobó la memoria de la Sociedad correspondiente al ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2012.
- Se reunió en diversas oportunidades con el Contralor Corporativo con el objeto de tomar conocimiento del plan de auditoria interna, del grado de avance del mismo, y de las consultorías efectuadas. Conocer los resultados de las auditorías y el grado de cumplimiento de las recomendaciones.
- Tomó conocimiento de la estructura de compensaciones y remuneraciones de los ejecutivos de la compañía, con especial énfasis en los aspectos variables.
- Efectuó una revisión de la agenda regulatoria del Retail Financiero.

El Comité de Directores no incurrió en gastos durante el año 2013.

#### 4.2.5. Determinación de Prácticas de Responsabilidad Social

Uno de los principales desafíos que tiene Ripley como compañía es la colaboración con el entorno, y es por esto que el compromiso con la sociedad es uno de los ejes estratégicos de la compañía.

En el marco de ese objetivo es la contribución constante que ha realizado Ripley por más de dos décadas participando activamente en la Fundación Teletón. El aporte de





Ripley a la Fundación es continuo, durante el año se realizaron distintas iniciativas corporativas, en marzo de 2013 se realizó una alianza con LG, distribuyendo en los Centros de Rehabilitación de todo el país un set de productos que incluían televisores, equipos de música, refrigeradores, y microondas donados por la empresa electrónica, cooperando con el acondicionamiento y comodidad de los centros.

Por otro lado y en armonía con la contribución de Ripley al deporte, en octubre de 2013 se apoyó económicamente a la delegación chilena de 61 personas que es parte de la Fundación en los Juegos Juveniles Parapanamericanos, realizados en Buenos Aires, Argentina, obteniendo un destacado octavo lugar y participando de las disciplinas de tenis de mesa, tenis en silla de ruedas, fútbol 7, natación, basquetbol y atletismo.

Otro de los focos de Ripley en el ámbito social es producir un cambio cultural en pro de la inclusión, dignidad y derechos de todas las personas. Lo que llevó a crear hace años el Plan de Inclusión Laboral de Discapacitados, en el Contact Center de Valparaíso. Un porcentaje de los colaboradores que trabajan en esta área tienen una discapacidad visual o física, lo que no les ha impedido realizar su trabajo con excelencia.

El plan resultó todo un éxito e incluso fue reconocido con el “Sello Chile Inclusivo” por el Servicio Nacional de Discapacitados (Senadis), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.

Otra acción en este mismo ámbito de la inserción laboral es la que realizó la tienda Ripley Portal Temuco en conjunto con el Gobierno de Chile, lanzando en conjunto un programa que da facilidades a personas socialmente vulnerables para acceder a una fuente estable de trabajo.

Además, constantemente grupos de colaboradores de diferentes áreas de la compañía se reúnen para realizar actividades de carácter social con instituciones a nivel nacional como por ejemplo, Colegio Hospitalario del Calvo Mackenna, Agrupación Regalos Esperanza, Hogar Las Creches, Ciudad del Niño de Talcahuano, entre muchas otras.

#### 4.2.6. Determinación del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría está formado por el directorio de Ripley

En la Junta de Accionistas es donde se elige a la empresa de auditoría con el voto de los presentes. En la décima Junta Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de Abril de 2014 se decidió elegir como empresa de auditoría externa de la Sociedad para el ejercicio del año 2014 a la firma Deloitte Auditores y Consultores Limitada.

El comité tiene como función:

- Revisar el plan de auditoría interna de la sociedad
- Analizar el balance y los Estados Financieros de la Sociedad
- Analizar los informes de auditoría externa, entre otras actividades.

#### 4.2.7. Divulgación de Información y Transparencia

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la NCG N°270, emitida por la SVS, el Directorio de Ripley Corp, en sesión ordinaria de fecha 28 de junio de 2013, acordó la actualización y difusión de una nueva versión del Manual de Manejo de Información de Interés para el Mercado.

Este manual establece las normas relativas al manejo de la información de interés para el mercado de la Sociedad, de tal manera que la información sea divulgada al mercado en forma veraz, oportuna y suficiente.

Una copia digitalizada del manual se encuentra disponible en la página corporativa de la sociedad ([www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)).

Los destinatarios del manual son:

- Directores de la Sociedad
- Gerente General de la Sociedad
- Ejecutivos principales de la Sociedad

- Personas que en razón de su cargo, posición, actividad o relación con la Sociedad, tengan acceso a la Información de Interés, como son auditores externos, bancos de inversión, abogados, entre otros.

#### 4.2.8. Publicación de memorias anuales

Conforme al artículo 75 de la Ley 18.046 y al Oficio Circular N°444 de la SVS, Ripley Corp ha puesto a disposición de los accionistas y del público general las memorias anuales, en formato digital en su página web: [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl), y en formato escrito en su domicilio social: Huérfanos 1052 piso 4, Santiago.

La Memoria es un informe público, en el cual se describe de manera resumida el ámbito de acción y las características de la empresa.

#### 4.2.9. Resumen del Análisis de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo

Una vez analizados los distintos criterios definidos para la evaluación de un buen gobierno Corporativo, se puede concluir que Ripley cuenta íntegramente con siete de ellos: los cuales son: declaración de buenas prácticas de gobierno corporativo, determinación de directores independientes, conformación del comité de directores, declaración de prácticas de responsabilidad social, conformación del comité de auditoría, divulgación y transparencia y la publicación de memorias anuales, el criterio con el que no cuenta es la definición de cargos y responsabilidades.

<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de la norma N°341 de la SVS</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación de directores independientes</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de cargos y responsabilidades</li> </ul>		X

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformación del comité de directores</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Declaración de prácticas de responsabilidad social</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformación del comité de auditoría</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgación de información y transparencia</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicación de memorias anuales</li> </ul>	X	

Por lo cual luego del análisis del Gobierno Corporativo de Ripley Corp, se puede concluir que la empresa en estudio tiene un 87,5% de efectividad de los criterios de un Buen Gobierno Corporativo.

#### 4.3. Análisis del grado de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón del Gobierno Corporativo de Ripley Corp

A continuación se analizarán los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a 59 funcionarios de la sucursal Ripley Castellón. La encuesta está dividida en tres dimensiones: Conocimiento, Percepción y Pertenencia.

Cabe destacar que la encuesta fue realizada entre los días 30 de Agosto al 02 de Septiembre, dicha encuesta fue respondida por 22 funcionarios correspondientes al área de crédito, 17 funcionarios correspondientes al área ventas, 14 funcionarios del área administrativa y 6 jefes.

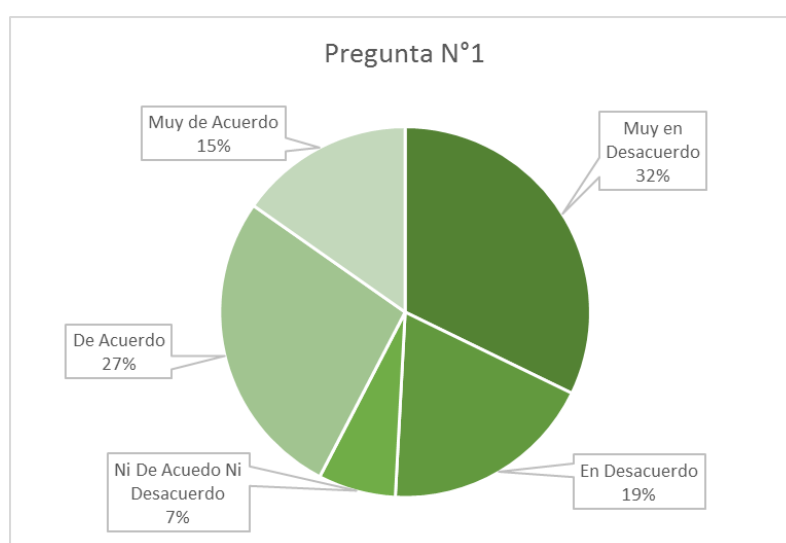
Esta elección fue aleatoria y dependió de la voluntad de responder la encuesta por parte de los funcionarios presentes los días en que fue realizada.

Los datos fueron tabulados en el programa computacional Microsoft Excel 2007, luego de ingresados los datos se agruparon y a continuación se detallan las principales conclusiones obtenidas.

## Conocimiento

### Pregunta N°1: ¿Conoce usted el concepto de “gobierno corporativo”?

**Gráfico N°1**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
Muy en Desacuerdo	19
En Desacuerdo	11
Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo	4
De Acuerdo	16
Muy de Acuerdo	9

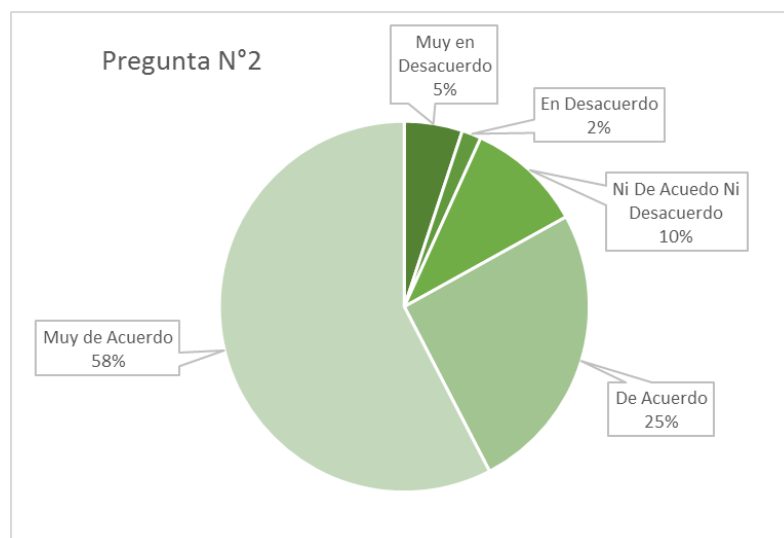
### Análisis:

Tras analizar el gráfico N°1, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 15% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 27% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 32%, la categoría en desacuerdo logra un 12% y la categoría ni de acuerdo ni desacuerdo obtiene un 19%, por lo cual se puede

concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón tienen a no conocer el concepto de “gobierno corporativo”.

**Pregunta N°2: ¿Conoce usted el concepto de “accionista”?**

**Gráfico N°2**



**Fuente:** Elaboración Propia

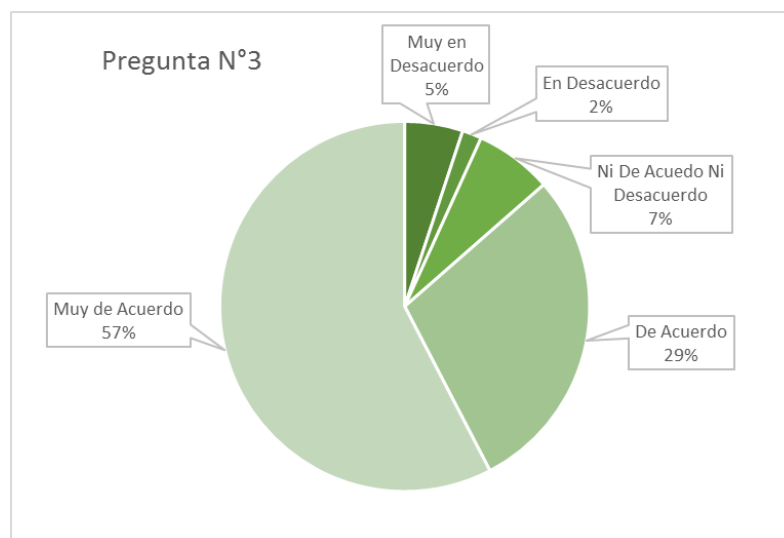
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	3
<b>En Desacuerdo</b>	1
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	6
<b>De Acuerdo</b>	15
<b>Muy de Acuerdo</b>	34

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°2, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 58% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 25% en la categoría de acuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón tienen un alto grado de conocimiento del concepto “accionista”.

**Pregunta N°3: ¿Conoce usted el concepto de “director”?**

**Gráfico N°3**



**Fuente:** Elaboración Propia

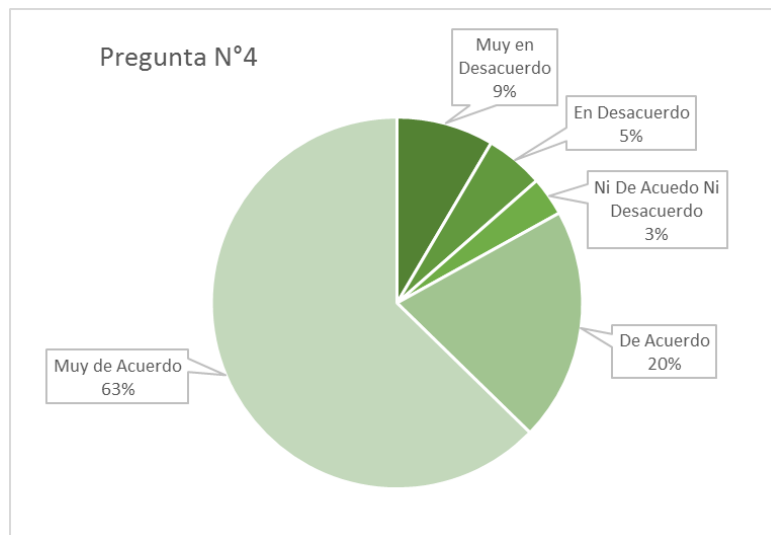
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	3
<b>En Desacuerdo</b>	1
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	4
<b>De Acuerdo</b>	17
<b>Muy de Acuerdo</b>	34

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°3, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 57% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 29% en la categoría de acuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón tienen un alto grado de conocimiento del concepto “director”.

**Pregunta N°4: ¿Conoce usted el concepto de “gerente general”?**

**Gráfico N°4**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	5
<b>En Desacuerdo</b>	3
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	2
<b>De Acuerdo</b>	12
<b>Muy de Acuerdo</b>	37

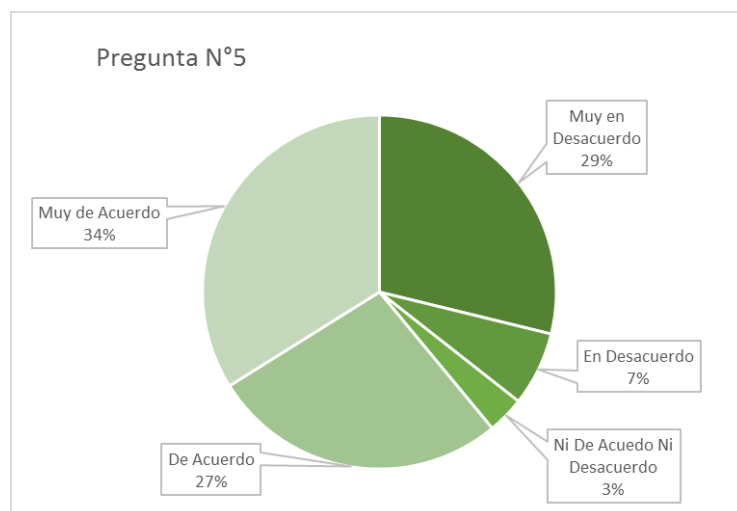
Análisis:

Tras analizar el gráfico N°4, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 63% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 20% en la categoría de acuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón tienen un alto grado de conocimiento del concepto “gerente general”.



**Pregunta N°5: ¿Identifica usted a uno o más accionistas de Ripley Corp?**

**Gráfico N°5**



**Fuente:** Elaboración Propia

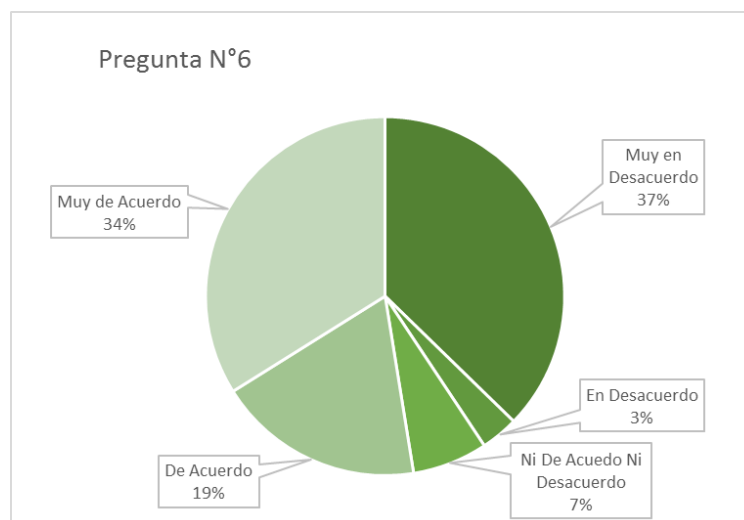
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	17
<b>En Desacuerdo</b>	4
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	2
<b>De Acuerdo</b>	16
<b>Muy de Acuerdo</b>	20

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°5, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 34% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 27% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 29% y la categoría en desacuerdo logra un 7%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón identifican a uno o más accionistas de Ripley Corp.

**Pregunta N°6: ¿Identifica usted a algún miembro del directorio de Ripley Corp?**

**Gráfico N°6**



**Fuente:** Elaboración Propia

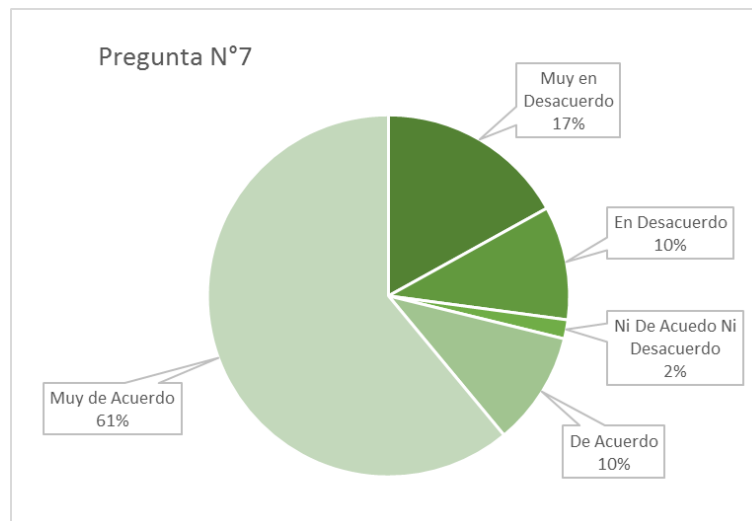
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	22
<b>En Desacuerdo</b>	2
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	4
<b>De Acuerdo</b>	11
<b>Muy de Acuerdo</b>	20

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°6, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 34% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 19% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 37% y la categoría en desacuerdo logra un 3%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón identifican a algún miembro del directorio de Ripley Corp.

**Pregunta N°7: ¿Identifica usted al gerente general de Ripley Corp?**

**Gráfico N°7**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	10
<b>En Desacuerdo</b>	6
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	1
<b>De Acuerdo</b>	6
<b>Muy de Acuerdo</b>	36

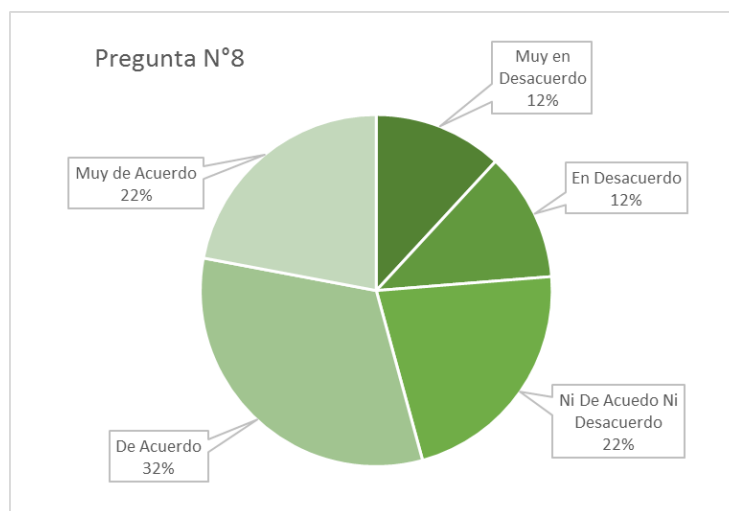
Análisis:

Tras analizar el gráfico N°7, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 61% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 10% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 17% y la categoría en desacuerdo logra un 10%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón identifican a algún miembro del directorio de Ripley Corp.

## Percepción

**Pregunta N°8: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan su quehacer diario?**

**Gráfico N°8**



**Fuente:** Elaboración Propia

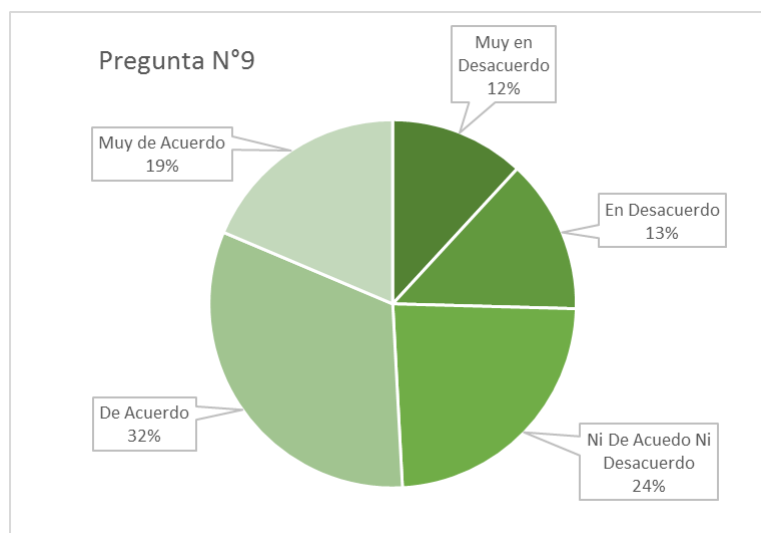
Escala	N° Personas
Muy en Desacuerdo	7
En Desacuerdo	7
Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo	13
De Acuerdo	19
Muy de Acuerdo	13

### Análisis:

Tras analizar el gráfico N°8, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 22% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 32% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 12% y la categoría en desacuerdo logra un 12%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan su quehacer diario.

**Pregunta N°9: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan su quehacer diario?**

**Gráfico N°9**



**Fuente:** Elaboración Propia

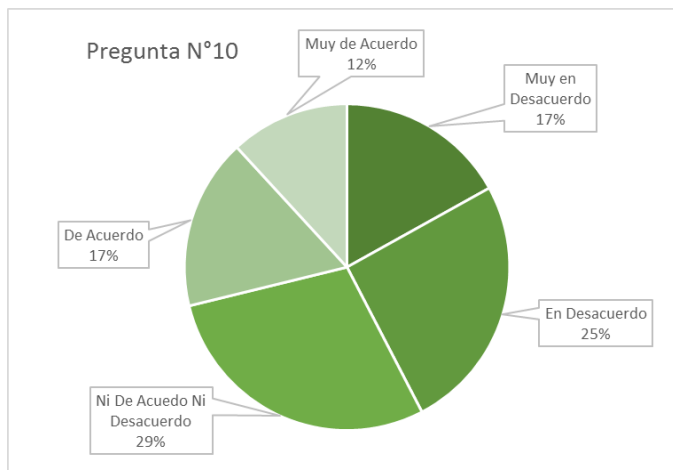
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	7
<b>En Desacuerdo</b>	8
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	14
<b>De Acuerdo</b>	19
<b>Muy de Acuerdo</b>	11

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°9, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 19% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 32% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 12% y la categoría en desacuerdo logra un 13%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan su quehacer diario.

**Pregunta N°10: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por los accionistas de Ripley Corp afectan su quehacer diario?**

**Gráfico N°10**



**Fuente:** Elaboración Propia

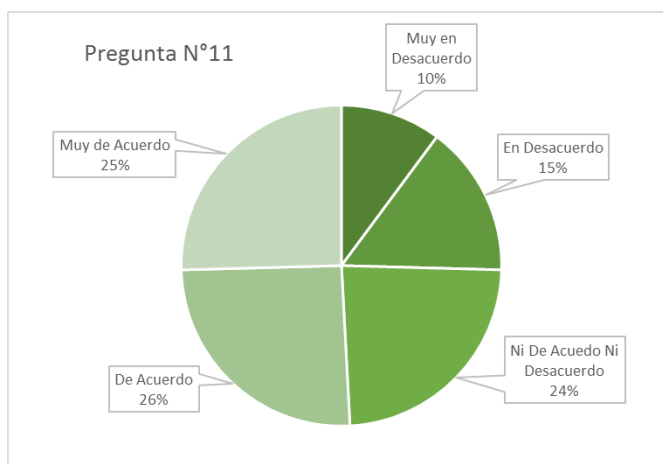
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	10
<b>En Desacuerdo</b>	15
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	17
<b>De Acuerdo</b>	10
<b>Muy de Acuerdo</b>	7

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°10, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 12% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 17% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 17%, la categoría en desacuerdo logra un 25% y la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo obtiene un 29%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que las decisiones tomadas por el los accionistas de Ripley Corp no afectan su quehacer diario.

**Pregunta N°11: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón?**

**Gráfico N°11**



**Fuente:** Elaboración Propia

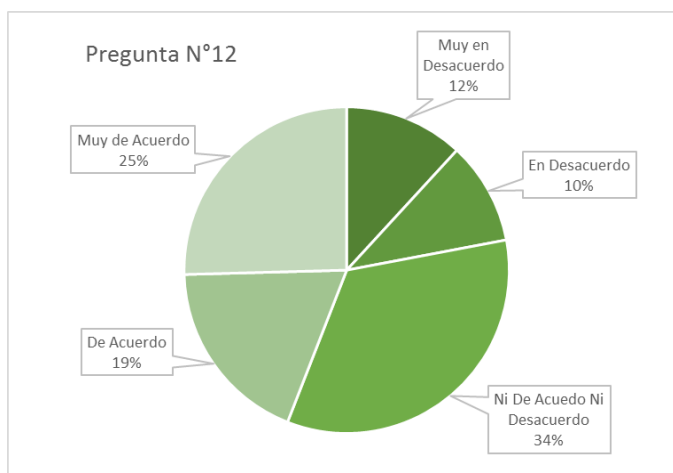
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	6
<b>En Desacuerdo</b>	9
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	14
<b>De Acuerdo</b>	15
<b>Muy de Acuerdo</b>	15

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°11, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 25% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 26% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 10%, la categoría en desacuerdo logra un 15% y la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo obtiene un 24%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón.

**Pregunta N°12: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón?**

**Gráfico N°12**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	7
<b>En Desacuerdo</b>	6
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	20
<b>De Acuerdo</b>	11
<b>Muy de Acuerdo</b>	15

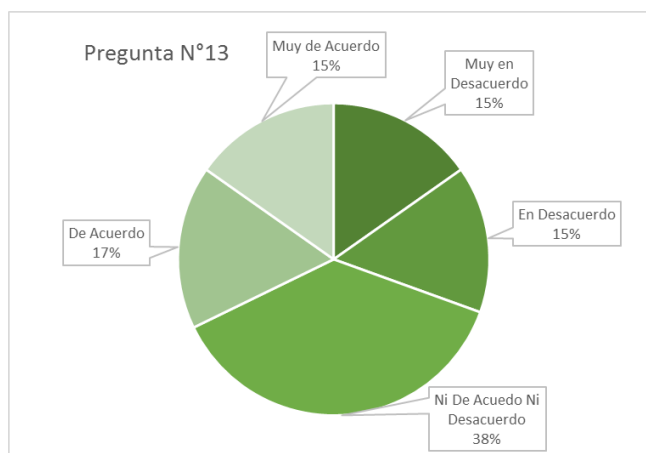
Análisis:

Tras analizar el gráfico N°12, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 25% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 19% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 12%, la categoría en desacuerdo logra un 10% y la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo obtiene un 34%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón.



**Pregunta N°13: ¿Siente usted que las decisiones tomadas por los accionistas de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón?**

**Gráfico N°13**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	9
<b>En Desacuerdo</b>	9
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	22
<b>De Acuerdo</b>	10
<b>Muy de Acuerdo</b>	9

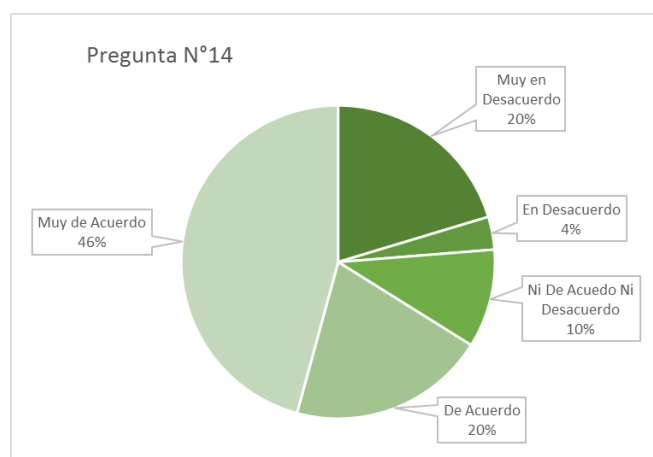
Análisis:

Tras analizar el gráfico N°13, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 15% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 17% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 15%, la categoría en desacuerdo logra un 15% y la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo obtiene un 38%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que las decisiones tomadas por los accionistas de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón.

## Pertenencia

**Pregunta N°14: ¿Siente usted que la definición del cargo que desempeña es clara?**

**Gráfico N°14**



**Fuente:** Elaboración Propia

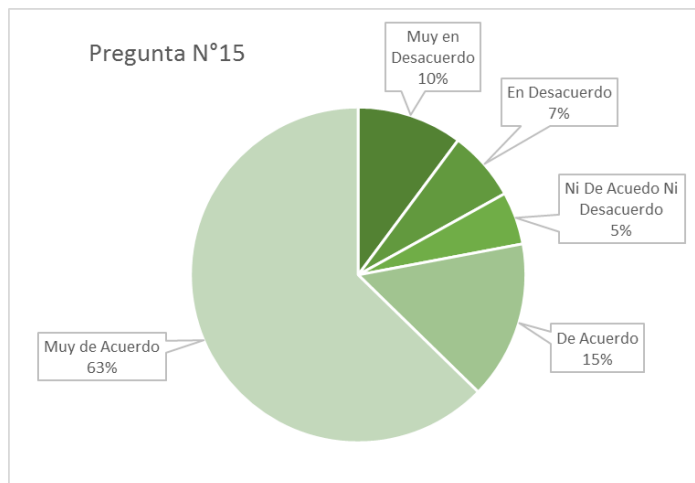
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	12
<b>En Desacuerdo</b>	2
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	6
<b>De Acuerdo</b>	12
<b>Muy de Acuerdo</b>	27

### Análisis:

Tras analizar el gráfico N°14, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 46% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 20% en la categoría de acuerdo, un 20% en la categoría muy en desacuerdo y un 4% en la categoría en desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten que la definición del cargo que desempeñan es clara.

**Pregunta N°15: ¿Tiene usted clara sus responsabilidades?**

**Gráfico N°15**



**Fuente:** Elaboración Propia

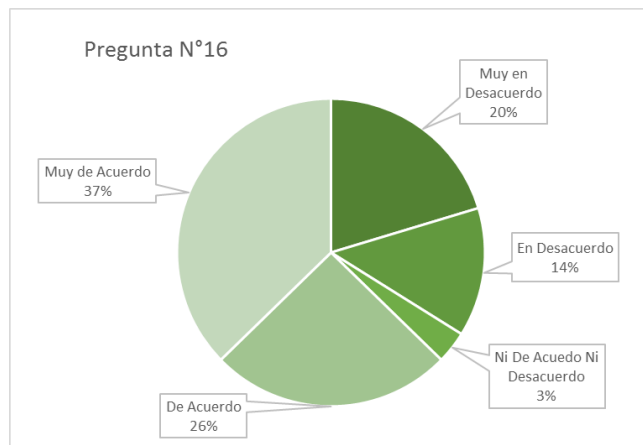
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	6
<b>En Desacuerdo</b>	4
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	3
<b>De Acuerdo</b>	9
<b>Muy de Acuerdo</b>	37

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°15, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 63% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 15% en la categoría de acuerdo, un 10% en la categoría muy en desacuerdo y un 7% en la categoría en desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón tienen claras sus responsabilidades.

**Pregunta N°16: ¿Tiene usted conocimiento del código de ética de la compañía?**

**Gráfico N°16**



**Fuente:** Elaboración Propia

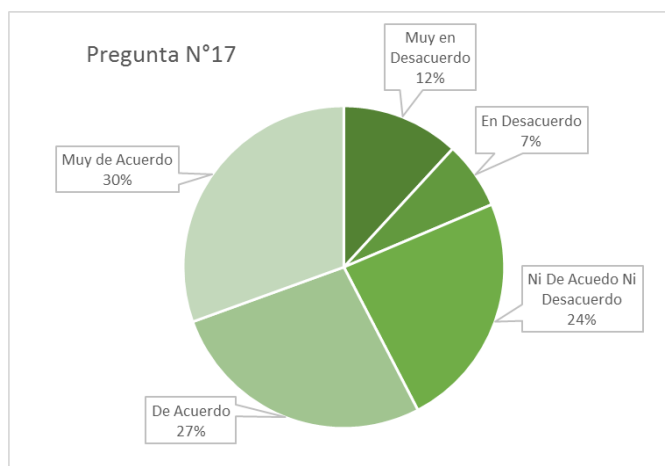
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	12
<b>En Desacuerdo</b>	8
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	2
<b>De Acuerdo</b>	15
<b>Muy de Acuerdo</b>	22

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°16, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 37% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 26% en la categoría de acuerdo, un 20% en la categoría muy en desacuerdo y un 14% en la categoría en desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón conocen el código de ética de la compañía.

**Pregunta N°17: ¿Considera usted que el gerente general es parte del éxito de la compañía?**

**Gráfico N°17**



**Fuente:** Elaboración Propia

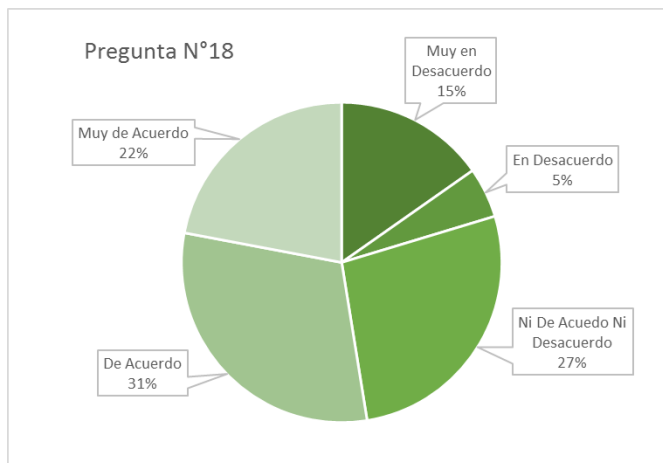
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	7
<b>En Desacuerdo</b>	4
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	14
<b>De Acuerdo</b>	16
<b>Muy de Acuerdo</b>	18

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°17, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 30% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 27% en la categoría de acuerdo, un 12% en la categoría muy en desacuerdo, un 7% en la categoría en desacuerdo y un 24% en la categoría ni de acuerdo ni desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón consideran que el gerente general de Ripley Corp es parte del éxito de la compañía.

**Pregunta N°18: ¿Considera usted que el directorio es parte del éxito de la compañía?**

**Gráfico N°18**



**Fuente:** Elaboración Propia

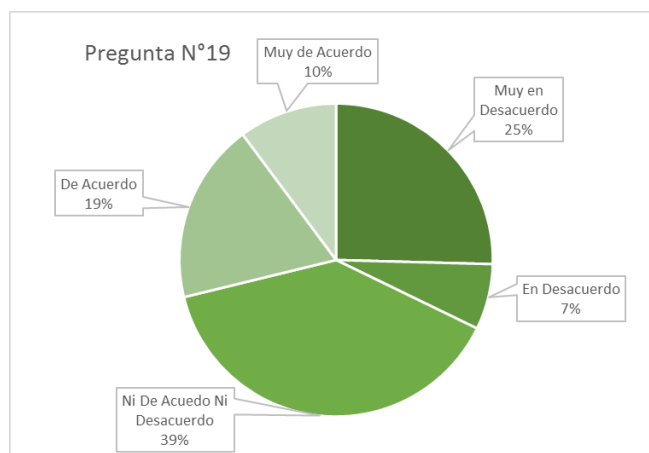
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	9
<b>En Desacuerdo</b>	3
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	16
<b>De Acuerdo</b>	18
<b>Muy de Acuerdo</b>	13

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°18, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 22% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 31% en la categoría de acuerdo, un 15% en la categoría muy en desacuerdo, un 5% en la categoría en desacuerdo y un 27% en la categoría ni de acuerdo ni desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón consideran que el directorio de Ripley Corp es parte del éxito de la compañía.

**Pregunta N°19: ¿Considera usted que los accionistas son parte del éxito de la compañía?**

**Gráfico N°19**



**Fuente:** Elaboración Propia

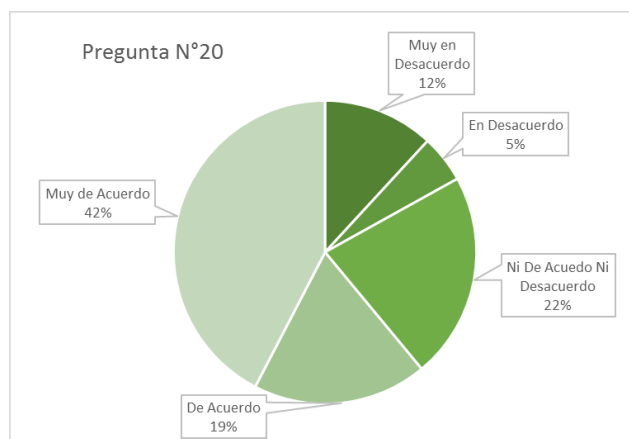
Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	15
<b>En Desacuerdo</b>	4
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	23
<b>De Acuerdo</b>	11
<b>Muy de Acuerdo</b>	6

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°19, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 10% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo y un 19% en la categoría de acuerdo, la categoría muy en desacuerdo obtiene un 25%, la categoría en desacuerdo logra un 7% y la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo obtiene un 39%, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón sienten no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que los accionistas de Ripley Corp sean parte del éxito de la compañía.

**Pregunta N°20: ¿Se considera usted parte del éxito de la compañía?**

**Gráfico N°20**



**Fuente:** Elaboración Propia

Escala	N° Personas
<b>Muy en Desacuerdo</b>	7
<b>En Desacuerdo</b>	3
<b>Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo</b>	13
<b>De Acuerdo</b>	11
<b>Muy de Acuerdo</b>	25

Análisis:

Tras analizar el gráfico N°20, se pueden apreciar los siguientes resultados: existe un 42% de los encuestados en la categoría muy de acuerdo, un 19% en la categoría de acuerdo, un 12% en la categoría muy en desacuerdo, un 5% en la categoría en desacuerdo y un 22% en la categoría ni de acuerdo ni desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón se consideran parte del éxito de la compañía.



#### 4.3.1. Resumen Análisis del grado de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de la sucursal Ripley Castellón del Gobierno Corporativo de Ripley Corp

Para concluir el análisis de la encuesta se resumirán los resultados obtenidos en las tres perspectivas consultadas.

La primera perspectiva es **Conocimiento**, aquí se puede concluir que el 42% de los consultados tienen conocimiento del concepto “gobierno corporativo”, sin embargo el 83% conoce el concepto “accionista”, el 86% conoce el concepto “director” y el 83% conoce el concepto “gerente general”.

Siguiendo en la misma perspectiva se puede concluir que el 61% de los encuestados conoce a uno o más accionistas de Ripley Corp, el 53% conoce a algún miembro del directorio de Ripley Corp y el 71% conoce al gerente general de Ripley Corp.

##### Perspectiva Conocimiento

Concepto	Conocimiento	
	Porcentaje	N° Personas
Gobierno Corporativo	42%	25
Accionista	83%	49
Director	86%	51
Gerente General	83%	49
Accionistas Ripley	61%	36
Directorio Ripley	53%	31
Gerente General Ripley	71%	42

La segunda perspectiva es **Percepción**, donde el 54% de los encuestados siente que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan su quehacer diario, el 51% siente que las decisiones tomadas por el directorio afectan su quehacer diario, sin embargo el 42% sienten que las decisiones tomadas por los accionistas no afectan su quehacer diario.

En la misma perspectiva se pueden encontrar los siguientes resultados, un 51% de los funcionarios encuestados sienten que las decisiones tomadas por el gerente general afectan el quehacer diario de la sucursal, un 44% sienten que las decisiones tomadas por el directorio afectan el quehacer diario de la sucursal y por último el 38% siente no estar ni de acuerdo ni desacuerdo con que las decisiones tomadas por los accionistas afecten el quehacer diario de la sucursal.

### Perspectiva Percepción

Concepto	Las decisiones SI afectan		Las decisiones NO afectan	
	Porcentaje	N° Personas	Porcentaje	N° Personas
Las decisiones tomadas por el Gerente General afectan su quehacer diario	54%	32	14%	14
Las decisiones tomadas por el Directorio afectan su quehacer diario	51%	30	26%	15
Las decisiones tomadas por los Accionistas afectan su quehacer diario	29%	17	42%	25
Las decisiones tomadas por el Gerente General afectan el quehacer diario de la sucursal	50%	30	25%	15
Las decisiones tomadas por el Directorio afectan el quehacer diario de la sucursal	44%	26	22%	13
Las decisiones tomadas por los Accionistas afectan el quehacer diario de la sucursal	32%	19	30%	18

La última perspectiva consultada fue **Pertenencia**, aquí se obtuvieron los siguientes resultados: un 66% de los consultados señala que la definición del cargo que desempeña es clara, un 78% tiene clara sus responsabilidades y un 63% conoce el código de ética de la compañía.

Siguiendo en la misma perspectiva se puede concluir lo siguiente: un 57% de los encuestados consideran que el gerente general es parte del éxito de la compañía, un 51% considera que el directorio es parte del éxito de la compañía, sin embargo el 39%



considera no estar ni de acuerdo ni es desacuerdo con que los accionistas sean parte del éxito de la compañía y para finalizar esta perspectiva el 61% de los encuestados se considera parte del éxito de Ripley Corp.

### Perspectiva Pertenencia

Concepto	Grado de Acuerdo	
	Porcentaje	N° Personas
Definición de cargo clara	66%	39
Tiene clara sus responsabilidades	78%	46
Conocimiento del código de ética	63%	37
El Gerente General es parte del éxito de la compañía	57%	34
El Directorio es parte del éxito de la compañía	51%	31
Los Accionistas son parte del éxito de la compañía	29%	17
Se considera usted parte del éxito de la compañía	61%	36

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación se ha revisado la literatura sobre Gobierno Corporativo, donde se pueden concluir las siguientes ideas. No existen un conjunto de prácticas universales aceptadas, esto ocurre porque, de acuerdo a la literatura internacional el buen o mal gobierno corporativo puede ser evaluado considerando además de la estructura legal, la regulación existente en cada país, la eficiencia del sistema judicial, el nivel de corrupción y las practicas particulares de cada empresa en cada industria. Es por esto que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitió en mayo de 1999 sus “Principios de Gobierno Corporativo”, en los cuales se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto, estos principios son utilizados tanto por países miembros como en los que están en proceso de serlo. Sus recomendaciones se encuentran en el área de los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo a los accionistas, la función de los stakeholders, divulgación de datos y transparencia y las responsabilidades del directorio.

En Chile el gobierno corporativo tuvo sus inicios a partir de los años 2000, luego de los principios emitidos por la OCDE, además la Superintendencia de Valores y Seguros, entidad encargada de fiscalizar las sociedades anónimas, ha promovido distintas normas con el fin de garantizar el buen gobierno corporativo de las empresas, así mismo ha habido modificaciones a las leyes ya existentes, como la Ley N°18.046 sobre Sociedades Anónimas, la Ley N°18.045 de Mercado de Valores, la Ley N°19.705 que regula las Ofertas Públicas de Acciones (OPAS) y establece Régimen de Gobiernos Corporativos y la Ley N° 20.382 sobre Gobiernos Corporativos de las empresas.

El objetivo del estudio es analizar el gobierno corporativo de una sociedad anónima abierta Ripley, caso aplicado a una empresa del sector retail, la empresa seleccionada para el estudio fue Ripley Corp.

Para determinar si Ripley cumplía con las prácticas de un buen gobierno corporativo se definieron los siguientes criterios de evaluación, definidos por el autor, basados en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, las Leyes promulgadas

por el Gobierno de Chile y las Normas dictadas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Los criterios que se evaluaron fueron los siguientes: *Cumplimiento de la norma N° 341, determinación de directores independientes, definición de cargos y responsabilidades, conformación del comité de directores, declaración de prácticas de responsabilidad social, conformación del comité de auditoría, divulgación de información y transparencia y publicación de memorias anuales.*

Al enfocarse en los resultados obtenidos luego del análisis de los criterios se pudo concluir que Ripley cumple con siete de los ocho criterios a cabalidad, entregando la información tanto en su página web corporativa como remitiendo la información a la entidad fiscalizadora la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), el criterio que no cumple dicha entidad es la ***definición de cargos y responsabilidades***, ya que no se encuentra informado ni en su página web ni en la SVS información respecto de este criterio.

Esta investigación se complementa realizando una encuesta a 59 funcionarios de la sucursal, cuyo objetivo fue medir el conocimiento que tienen los funcionarios de Ripley de la sucursal Castellón, sobre el Gobierno Corporativo y sus componentes. La encuesta midió tres perspectivas, conocimiento, percepción y pertenencia. Cuyos principales resultados se muestran a continuación.

En la perspectiva ***Conocimiento*** los principales resultados fueron, solo el 42% de los encuestados tienen conocimiento del término “gobierno corporativo”, sin embargo los términos “accionistas”, “director” y “gerente general” son conocidos en un 83%, 86% y 83% respectivamente.

En esta misma perspectiva se midió el conocimiento que tiene los funcionarios del gobierno corporativo de Ripley cuyos resultados fueron: el 61% de los encuestados conoce por lo menos a un accionista, el 53% conoce a algún miembro del directorio y el 71% conoce al gerente general de Ripley.



La segunda perspectiva Percepción, buscaba saber si las decisiones tomadas por el gobierno corporativo afectaban el quehacer diario tanto de los funcionarios como de la sucursal, los resultados fueron los siguientes, un 54% encuentran que las decisiones tomadas por el Gerente General afectan su quehacer diario y un 50% cree que sus decisiones afectan el quehacer diario de la sucursal.

El 51% de los funcionarios encuestados creen que las decisiones tomadas por el directorio afectan su quehacer diario, y el 44% creen que las decisiones afectan el quehacer diario de la sucursal, sin embargo en los accionistas el porcentaje es notoriamente más bajo solo el 29% cree que las decisiones tomadas por los accionistas afecten su quehacer diario y el 32% cree que afectan el quehacer diario de la sucursal.

La ultima perspectiva analizada fue Pertenencia, cuyos resultados fueron los siguientes, el 66% de los encuestados cree que su definición de cargos es clara y el 78% tiene clara sus responsabilidades, además el 63% de los encuestados conoce el código de ética de la compañía.

Para finalizar se consultó quienes eran parte del éxito de Ripley a lo que los encuestados respondieron los siguiente, el 57% cree que el gerente general es parte del éxito, el 51% cree que el directorio es parte del éxito y solo el 29% cree que lo accionistas son parte del éxito de la compañía, además del 61% de los encuestados se considera parte del éxito de la compañía.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Clarke, A. (2001) *Modernización del Mercado de Capitales Chileno: La Nueva Ley de Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Gobierno Corporativo*. Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.
- Figueroa, L. (2002) *Gobiernos Corporativos “Aspectos de la Regulación en Chile”*. Superintendencia de Valores y Seguros.
- Figueroa, L.; Santibáñez, F. *Gobiernos Corporativos y Directores Independientes*. División de Estudios y RR.II. Superintendencia de Valores y Seguros de Chile
- García, R. (2014) *Norma de Información sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en Chile*.
- Lazen, V.; Sepúlveda, A. (2004) *Desarrollo de las tomas de control corporativo en Chile después de la Ley de Opas*. Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.
- Le Fort, F. (2003) *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Cuadernos de Economía, Año 40, N° 120.
- Le Fort, F. (2008) *Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Lefort, F.; González, R. *Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile*. Revista Abante vol. 11, N° 1, IN PRINT.



- Ley N°18.045, (1981) *Mercado de Valores*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Ley N°18.046, (1981) *Sobre Sociedades Anónimas*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Ley N°19.705, (2000) *Regula las ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAS) y Establece Régimen de Gobiernos Corporativos*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Ley N°20.382, (2009) *Introduce Perfeccionamientos a la Normativa que regula los Gobiernos de las empresas*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Marshall, E. (2007) *Gobiernos Corporativos en Instituciones Financieras*. Banco Central de Chile
- McKinsey & Company, Icare. (2007) *Potenciando el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile*.
- Pérez, C. (2000) *Técnicas de muestreo estadístico*. Editorial RA-MA
- Raineri, R. (2000) *OPAS y Gobiernos Corporativos*. Depto. Ing. Industrial y de Sistemas. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Wigodski, T., y Zuñiga, F., (2003) *“Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas”*. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.





## Bibliografía Electrónica

- Décima Junta Ordinaria de Accionistas de Ripley Corp S.A. (30 de Abril de 2014) [en línea] [http://www.svs.cl/institucional/mercados/reporte\\_sajac/Sistema/paginas/mostrar.php?documento=ajo\\_2014050051401.pdf](http://www.svs.cl/institucional/mercados/reporte_sajac/Sistema/paginas/mostrar.php?documento=ajo_2014050051401.pdf)
- Junta Extraordinaria de Accionistas de Ripley Corp S.A. (30 de Abril de 2014) [en línea] [http://www.svs.cl/institucional/mercados/reporte\\_sajac/Sistema/paginas/mostrarchivo.php?documento=aje\\_2014050051398.pdf](http://www.svs.cl/institucional/mercados/reporte_sajac/Sistema/paginas/mostrarchivo.php?documento=aje_2014050051398.pdf)
- Norma de Carácter General N°34. Superintendencia de Valores y Seguros, Chile [en línea] [http://www.svs.cl/normativa/ncg\\_341\\_2012.pdf](http://www.svs.cl/normativa/ncg_341_2012.pdf)
- Manual de Manejo de Información de Interés para el mercado de Ripley Corp S.A. (2013) [en línea] [http://www.svs.cl/institucional/inc/despliega\\_manual\\_manejo\\_info.php?nombre\\_archivo=MMI\\_20130628\\_150706\\_99579730.pdf](http://www.svs.cl/institucional/inc/despliega_manual_manejo_info.php?nombre_archivo=MMI_20130628_150706_99579730.pdf)
- Página Corporativa Ripley Corp [en línea] <http://www.ripleychile.com/inversionistas/informacion-inversionistas/informacion-general>
- Prácticas de Gobierno Corporativo de Ripley Corp S.A. (2013) [en línea] [http://www.svs.cl/documentos/pueag/sagco/sagco\\_2014030029118.pdf](http://www.svs.cl/documentos/pueag/sagco/sagco_2014030029118.pdf)
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras [en línea] <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Portada?indice=0.0>
- Superintendencia de Valores y Seguros [en línea] <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-channel.html>



## ANEXOS

### I. Encuesta

#### Cuestionario de Investigación

##### I. Datos de Identificación:

Cargo/Función en la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo en la sucursal Castellón: \_\_\_\_\_

##### II. Solicitud de Cooperación

Estimado (a) Colaborador Ripley:

Soy alumna del Magíster de Dirección de Empresas, de la Universidad del Bío-Bío; y a través del presente cuestionario se tiene por objetivo investigar el grado de conocimiento y percepción que tienen los funcionarios de la sucursal Castellón del Gobierno Corporativo de Ripley Corp y sus elementos.

Se necesitarán sólo 5 minutos de su tiempo para la realización de esta encuesta. Sus datos serán tratados de forma totalmente confidencial y anónima por lo cual sólo se utilizarán para efectos de análisis de la investigación.

Se agradece su sincera colaboración

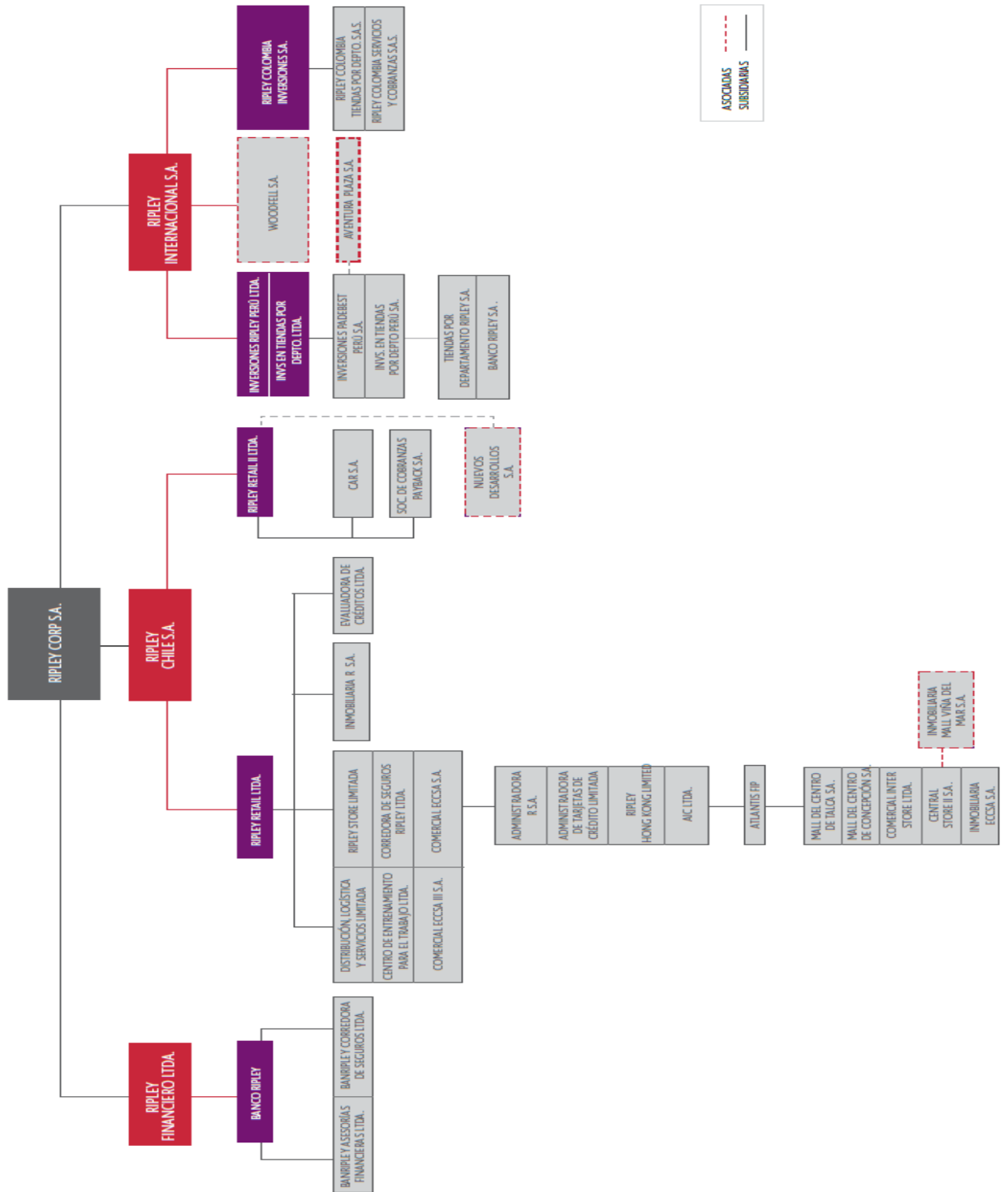
##### III. Instrucciones:

A continuación se le presentará un cuestionario con una totalidad de 20 preguntas, distribuidas igualmente en 3 dimensiones. Por favor marque con una "X" la opción que más lo represente.



		Muy Desacuerdo	En Desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
<b>CONOCIMIENTO</b>						
1	Conoce usted el concepto de “gobierno corporativo”					
2	Conoce usted el concepto de “accionista”					
3	Conoce usted el concepto de “director”					
4	Conoce usted el concepto “gerente general”					
5	Identifica usted a uno o más accionistas de Ripley Corp					
6	Identifica usted a algún miembro del directorio de Ripley Corp					
7	Identifica usted al gerente general de Ripley Corp					
<b>PERCEPCIÓN</b>						
8	Siente usted que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan su quehacer diario					
9	Siente usted que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan su quehacer diario					
10	Siente usted que las decisiones tomadas por los accionistas de Ripley Corp afectan su quehacer diario					
11	Siente usted que las decisiones tomadas por el gerente general de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón					
12	Siente usted que las decisiones tomadas por el directorio de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón					
13	Siente usted que las decisiones tomadas por los accionistas de Ripley Corp afectan el quehacer diario de la sucursal Castellón					
<b>PERTENENCIA</b>						
14	Siente usted que la definición del cargo que desempeña es clara					
15	Tiene usted clara sus responsabilidades					
16	Tiene usted conocimiento del código de ética de la compañía					
17	Considera usted que el gerente general es parte del éxito de la compañía					
18	Considera usted que el directorio es parte del éxito de la compañía					
19	Considera usted que los accionistas son parte del éxito de la compañía					
20	Se considera usted parte del éxito de la compañía					

## II. Estructura Corporativa Ripley Corp S.A.



### III. Organigrama Ripley Castellón

