



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
CAMPUS FERNANDO MAY  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
INGENIERIA COMERCIAL

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**“ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS DE  
LAS S.A. ABIERTAS EN CHILE”**

**Profesor Guía** : Omar Acuña Moraga

**Alumno** : SIXTO VALDÉS ELIZALDE

**CHILLÁN, CAMPUS FERNANDO MAY  
DICIEMBRE, 2014.**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, enero 14 de 2015.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "*Análisis de las Prácticas de Gobierno Corporativos de las S.A. Abiertas en Chile*", del alumno Sixto Váldez Elizalde.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 7.0 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

*Omar Acuña Moraga*  
Profesor Guía

*Alex Medina Giacomozzi*  
Profesor Informante

*Pedro Severino González*  
Coordinador

*Omar Acuña Moraga*  
Director de Escuela  
INGENIERIA  
COMERCIAL

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo



## INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION .....  | 10 |
| I. CAPITULO .....   | 12 |
| IDENTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....                              | 12 |
| I.1. Planteamiento De La Investigación .....                          | 12 |
| I.2. Justificación Del Proyecto Propuesto .....                       | 12 |
| I.3. Objetivo general: .....  | 14 |
| I.4. Objetivos específicos: .....                                     | 14 |
| I.5. Alcances Y Limitaciones .....                                    | 15 |
| I.5.1. Alcances .....   | 15 |
| I.5.2. Limitaciones.....  | 15 |
| II. CAPITULO .....  | 17 |
| MARCO TEORICO.....  | 17 |
| II.1. Gobiernos Corporativos. ....                                    | 17 |
| II.2. Breve Historia.....   | 19 |
| II.3. ¿Quiénes componen un Gobierno Corporativo? .....                | 20 |
| II.3.1. Los Accionistas.....  | 20 |
| II.3.2. El Directorio. ....   | 22 |
| II.3.3. La Administración. ....                                       | 23 |
| II.4. Principios de la OCDE para los Gobiernos Corporativos. ....     | 23 |
| II.5. El Gobierno Corporativo agrega valor a las empresas.....        | 25 |
| II.6. Teoría de Agencia.....  | 27 |
| II.7. Comité de Directores.....                                       | 28 |
| II.8. Regulaciones en Chile en materia de Gobiernos Corporativos..... | 29 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| II.8.1.   | Ley OPAS.....  | 30 |
| II.8.2.   | Norma 341.....   | 31 |
| III.  | CAPITULO.....  | 34 |
| MARCO METODOLOGICO                              | .....  | 34 |
| III.1.  | Tipo de Estudio.....   | 34 |
| III.2.  | Etapas.....  | 34 |
| III.3.  | Población y muestra.....   | 36 |
| III.4.  | Principal Instrumento De Recolección.....  | 36 |
| IV.   | CAPITULO.....  | 37 |
| REALIDAD DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE | .....  | 37 |
| IV.1.   | Antecedentes Generales de las empresas en estudio y sus resultados en el año 2013..... | 37 |
| IV.1.1.   | AES Gener S.A. ....  | 37 |
| IV.1.2.   | Aguas Andinas S.A. ....  | 38 |
| IV.1.3.   | Embotelladora Andina S.A. ....   | 39 |
| IV.1.4.   | AntarChile S.A.....  | 40 |
| IV.1.5.   | Banmédica S.A.....   | 41 |
| IV.1.6.   | Besalco S.A.....   | 42 |
| IV.1.7.   | BUPA CHILE S.A. ....   | 43 |
| IV.1.8.   | Cap S.A. ....  | 44 |
| IV.1.9.   | Compañía Cervecerías Unidas S.A.....   | 45 |
| IV.1.10.  | Cencosud S.A. ....   | 46 |
| IV.1.11.  | CFR Pharmaceuticals S.A.....   | 47 |
| IV.1.12.  | Compañía General de Electricidad S.A.....  | 48 |
| IV.1.13.  | Empresas CMPC S.A.....   | 49 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| IV.1.14. | Colbún S.A. ....  | 50 |
| IV.1.15. | Viña Concha y Toro S.A. ....  | 51 |
| IV.1.16. | Empresas COPEC S.A. ....  | 52 |
| IV.1.17. | Coca Cola Embonor S.A. ....   | 53 |
| IV.1.18. | Empresa Nacional de Electricidad S.A. ....                          | 54 |
| IV.1.19. | Enersis S.A. ....   | 55 |
| IV.1.20. | Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. ....                    | 56 |
| IV.1.21. | S.A.C.I. Falabella ....   | 57 |
| IV.1.22. | Forus S.A. ....   | 58 |
| IV.1.23. | Inversiones Aguas Metropolitanas S.A. ....                          | 59 |
| IV.1.24. | Inversiones La Construcción S.A. ....                               | 60 |
| IV.1.25. | LATAM AIRLINES GROUP S.A. ....                                      | 61 |
| IV.1.26. | Parque Arauco S.A. ....   | 62 |
| IV.1.27. | Ripley Corp S.A. ....   | 63 |
| IV.1.28. | Salfacorp S.A. ....   | 64 |
| IV.1.29. | Grupo Security S.A. ....  | 65 |
| IV.1.30. | Sigdo Koppers S.A. ....   | 66 |
| IV.1.31. | Sociedad Matriz SAAM S.A. ....                                      | 67 |
| IV.1.32. | Sonda S.A. ....   | 68 |
| IV.1.33. | Sociedad Química y Minera de Chile S.A. ....                        | 69 |
| IV.1.34. | Compañía Sud Americana de Vapores S.A. ....                         | 70 |
| IV.1.35. | ECL S.A. ....   | 71 |
| IV.1.36. | Banco Santander. ....   | 72 |
| IV.2.    | Clasificación por sector de las empresas en estudio .....           | 73 |
| IV.3.    | Resultado General de las empresas en estudio, del reporte Normativa |    |

|   |     |
|---|-----|
| Nº 341 año 2013 .....   | 77  |
| V. CAPITULO .....   | 95  |
| Exploración y Análisis de las prácticas de Gobiernos Corporativos de las empresas en estudio, en base a la normativa Nº 341 .....                                     | 95  |
| V.1. Análisis de las practicas más y menos aplicadas por las compañías en base a la normativa Nº 341 .....  | 95  |
| V.2. Ranking de las compañías con mejores prácticas según la norma Nº341<br>97  |     |
| V.3. Exploración y análisis por sector industrial .....   | 99  |
| V.3.1. Análisis cumplimiento Normativa Nº 341 por Sector Industrial .....   | 100 |
| V.3.2. Análisis por Numeral de la normativa Nº 341, entre Sectores Industriales .....   | 101 |
| V.4. Comparativa del avance en la aplicación de las practicas que contempla la Normativa Nº 341, entre empresas IPSA* y Sectores Industriales .....                   | 103 |
| V.4.1. Sector Eléctrico .....   | 103 |
| V.4.2. Sector Retail .....  | 105 |
| V.4.3. Sector Salud .....   | 106 |
| V.4.4. Sector Sanitario .....   | 108 |
| V.4.5. Sector Inmobiliario .....  | 109 |
| V.4.6. Sector Alimenticio .....   | 110 |
| V.4.7. Sector Minería .....   | 112 |
| V.4.8. Sector Transporte .....  | 113 |
| V.4.9. Sector Financiero .....  | 114 |
| V.5. Análisis comparativo entre sectores industriales de empresas en estudio, referente a las prácticas de gobiernos corporativos en base a la normativa Nª 341 ..... | 116 |
| V.5.1. Respecto a la Inducción del director. Pregunta: Numeral 1, Ítem A,   |     |

|   |     |
|---|-----|
| pregunta a: .....   | 116 |
| V.5.2. Respecto a los asesores del directorio. Pregunta: Numeral 1, Ítem A, pregunta b:.....                              | 117 |
| V.5.3. Respecto a reuniones con auditora externa. Pregunta: Numeral 1, Ítem A, pregunta c:.....                           | 117 |
| V.5.4. Respecto a la evaluación del directorio. Pregunta: Numeral 1, Ítem B, pregunta a:.....                             | 118 |
| V.5.5. Respecto al tiempo mínimo de dedicación de los directores. Pregunta: Numeral 1, Ítem B, pregunta b:.....           | 119 |
| V.5.6. Respecto a la sucesión y continuidad de directores. Pregunta: Numeral 1, Ítem B, pregunta c: .....                 | 120 |
| V.5.7. Respecto a códigos de conducta. Pregunta: Numeral 1, Ítem C, pregunta a: .....                                     | 121 |
| V.5.8. Respecto a otras prácticas no mencionadas relacionados al directorio. Pregunta: Numeral 1, Ítem D: .....           | 121 |
| V.5.9. Respecto a la postulación al directorio. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta a: .....                            | 122 |
| V.5.10. Respecto a votación remota y participación en junta de accionistas. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta b:..... | 123 |
| V.5.11. Respecto a la divulgación en tiempo real. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta c:.....                           | 124 |
| V.5.12. Respecto al Investor relation. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta d: .....                                     | 125 |
| V.5.13. Respecto a contundencia y rapidez de la información. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta e: .....               | 126 |
| V.5.14. Respecto a una web oficial. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta f: .....  | 127 |
| V.5.15. Respecto a otras prácticas relacionadas a la relación entre la  |     |

|   |     |
|---|-----|
| sociedad, accionistas y público en general. Pregunta: Numeral 2, Ítem B: ..   | 128 |
| V.5.16. Respecto a selección y traspaso de información a nuevos ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem A, pregunta a: .....        | 129 |
| V.5.17. Respecto a incentivos a ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem A, pregunta b: .....  | 130 |
| V.5.18. Respecto a otras prácticas relacionadas a la sustitución y compensación de ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem B: ..... | 131 |
| V.5.19. Respecto a la administración de riesgos. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta a: .....                                   | 132 |
| V.5.20. Respecto a un comité especial que informe directamente. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta b: .....                    | 132 |
| V.5.21. Respecto a mecanismos de denuncia. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta c: .....   | 133 |
| V.5.22. Respecto a códigos de ética. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta d: .....   | 134 |
| V.5.23. Respecto a otras prácticas relacionadas a la administración de riesgos. Pregunta: Numeral 4, Ítem B: .....                | 135 |
| V.5.24. Respecto otras prácticas no mencionadas en la norma. Pregunta: Numeral 5.....   | 136 |
| VI. CONCLUSIONES .....  | 138 |
| VI.1. Visión general .....  | 138 |
| VI.2. Gobiernos Corporativos en Chile en base a La Normativa N° 341 .....   | 138 |
| VI.3. Implementación de Buenas Practicas de Gobiernos Corporativos en Chile .....   | 140 |
| VI.4. Sectores industriales con prácticas de Buen Gobierno Corporativo ...  | 141 |
| VI.5. Prácticas de Gobiernos Corporativos desarrolladas en Chile.....   | 142 |
| VI.6. Conclusión General .....  | 143 |



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: ..... | 147 |
| ANEXOS .....                      | 149 |

## INTRODUCCION

Si bien, desde siempre las empresas han tenido una implicancia en las economías y sociedades, estas, año tras año van teniendo un poder superior. La concentración de las riquezas, la tendencia a reducir oferentes y generar megas empresas, han hecho que estas tengan un impacto y una incidencia crucial, a tal punto de que una mala práctica, puede provocar grandes crisis económicas, y generar efectos en cadena impensados.

Por este motivo, la ciencia económica y administrativa está en constante evolución debido a los nuevos desafíos que se van generando por, justamente, la composición de mercados imperfectos.

Es por tal, que la forma de gobernar las compañías es crucial, de esto dependerá que no solo esta sea sostenible en el tiempo, sino que además, genere impactos positivos en su medio y sea equitativo con todos quienes son inversores de ella. La importancia se centrará entonces en crear “Buenos” Gobiernos Corporativos, los cuales transformen a las empresas en entidades confiables, transparentes, equitativas internamente, y preocupadas de sus grupos de interés.

En la presente memoria, indagaremos sobre los Gobiernos Corporativos en las Sociedades Anónimas Abiertas, y sus prácticas en nuestro país, representadas por las empresas que tienen mayor presencia en el mercado bursátil en la Bolsa de Comercio de Santiago, para esto se ha dividido en cinco capítulos:

La identificación de la investigación, donde plantearemos el problema y se dará justificación al desarrollo de esta memoria.

El marco teórico, donde definiremos conceptualmente los temas involucrados en la memoria, como gobiernos corporativos, como ha ido evolucionando, y que ocurre en Chile, respecto a los marcos que lo han ido regulando.

El marco metodológico, donde se establecerá el tipo de estudio y la determinación y justificación de la muestra que representará el análisis de la memoria.

El desarrollo la investigación y presentación de datos, donde en base a la normativa 341 de la SVS, podremos establecer parámetros que nos permitirán visualizar el avance de las empresas respecto al desarrollo de los buenos

gobiernos corporativos.

Comparaciones y análisis respecto a los datos obtenidos, lo que nos permitirá realizar conjeturas y establecer fortalezas y debilidades respecto a las prácticas de gobiernos corporativos llevadas por las compañías, cotejar entre sectores industriales y establecer el nivel de aplicación de la norma 341 en las empresas.

## I. CAPITULO

### IDENTIFICACION DE LA INVESTIGACION

#### I.1. Planteamiento De La Investigación

A fines del 2012, la Superintendencia de Valores y Seguros publicó la normativa 341, que contempla una lista de prácticas relacionadas a la transparencia, al funcionamiento del directorio, al flujo de información, a los accionistas y a la plana administrativa. El fin de esta norma es que las compañías hagan pública su accionar en estas materias, y de esta forma, los involucrados puedan estar en conocimiento del actuar de esta. Lo interesante de su existencia, es que hoy podemos establecer, al menos con mayor certeza, en que piso se encuentran hoy las compañías chilenas en materia de los gobiernos corporativos, y ya a casi 2 años de entrar en vigencia, ya existe un reporte realizado correspondiente al año 2013. Dada esta información, se encuentra relevante poder, primero conocer y comprender las materias de gobiernos corporativos, y después, saber el nivel en cual nuestro país se encuentra en la materia, tomando como base la normativa creada y de esta forma, saber qué áreas se debe desarrollar más, cuales aún no se han trabajado, y que prácticas son las que las compañías realiza y no realiza más frecuentemente, estableciendo comparaciones entre sectores industriales y entre compañías competidoras. Dicho estudio se realizara con 36 de las 40 compañías que poseen mayor transacciones bursátiles en la bolsa de comercio de Santiago.

#### I.2. Justificación Del Proyecto Propuesto

La incidencia de las buenas o malas prácticas en las compañías es cada vez un tema más preocupante en las economías. Es tal que ya no basta con solo la fuerza que puedan generar sus integrantes para velar por el buen funcionamiento, transparencia y accionar de ellas, si no que los estados han tomado parte cada vez más fuerte para generar instancias de supervisión y colaboración para que estas operen de buena forma, ya sea con leyes, normas u otro mecanismo que lo

permita, como la Ley de Opas o la Norma 341 que emitió la Súper Intendencia de Valores y Seguros.

Una mala práctica puede provocar no solo perjudicar directamente a los accionistas (inversionistas), si no al país en general, dado que las grandes empresas, en general sociedades anónimas abiertas, poseen gran cantidad de empleados, tributan y generan una interrelación con otros sectores de la economía nacional, como lo ocurrido en el año 2011 con el caso La Polar (Elgueta, 2014) ,o en el 2013 con el caso Cascadas (Elgueta, 2013), donde el impacto de sus malas prácticas hicieron perder recursos a los accionistas, y a generar una situación compleja al sistema económico-financiero, dada la vulnerabilidad demostrada para estos casos.

De tal forma, y ya desde hace varios años, se hace imperativo el generar lineamientos y procedimientos que permitan crear transparencia en las prácticas de las organizaciones, que faciliten estar en conocimiento de las decisiones críticas y de los aspectos importantes que estas han desarrollado. Es de esto que se encarga el desarrollo de los “Gobiernos Corporativos”, entregando una concepción organizativa centrada en el “buen” comportamiento donde los involucrados directa o indirectamente con la empresa, puedan tener un estado de “justicia” en relación a la información recibida y a una igualdad de derechos que se tienen frente a la empresa.

Esta situación que nos plantean los gobiernos corporativos, que pareciera ser de un orden lógico y de una práctica habitual, podría no serlo, y el sistema así también lo entiende. Por tal, en Chile, se han desarrollado leyes que permitan esa mayor justicia, como la ley de “OPAS”, o la más reciente resolución de la Súper Intendencia de Valores y Seguros, la creación de la normativa N° 341 (SVS), que permite conocer qué prácticas desarrollan las sociedades anónimas abiertas en relación a los gobiernos corporativos.

Esta normativa, solo tiene en Chile 2 años, y nos permite visualizar el estado que

se encuentra la compañía, en relación a sus prácticas de transparencia, derechos y democracia que existente entre otras.

Esta razón genera el interés de conocer, mediante esta nueva normativa, la situación en que se encuentran las sociedades anónimas abiertas en los temas de Gobiernos Corporativos, representadas por las que más presencia en el mercado bursátil tiene en Chile, las empresas que se encuentran en el IPSA. Estas son 40 empresas, las cuales representan casi el 70% de la capitalización bursátil en toda la bolsa de comercio de Santiago, quienes la componen en su mayoría son líderes dentro de sus industrias, y se encuentra representado los sectores del retail, inmobiliarias, banca, industrial, commodities entre otras, situación que nos permite generar contraste entre estos sectores representados. En esta memoria, analizaremos 36 de las 40 compañías, excluyendo 4 del sector financiero por no presentar información de la norma.

El desarrollo de esta investigación, tomando las empresas que hoy se encuentran en el IPSA, nos permitirá visualizar el avance de los gobiernos corporativos en nuestro país, comprender en que se encuentra más débil, y que empresas o sectores se encuentran más desarrollados y/o con prácticas más innovadoras que el resto, lo que colaborara a que se pueda tener cimientos para el desarrollo de nuevas propuestas para el avance del desarrollo de los gobiernos corporativos.

### **I.3. Objetivo general:**

- Analizar las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por 36 compañías pertenecientes al IPSA en el año 2014

### **I.4. Objetivos específicos:**

- Conocer la teoría y el desarrollo de los gobiernos corporativos
- Conocer la normativa vigente en Chile que incida en los gobiernos corporativos

- Diagnosticar el nivel de implementación de gobiernos corporativos en 36 compañías que componen el IPSA en el año 2014
- Comparar el nivel de implementación de gobiernos corporativos entre sectores industriales que componen el IPSA en el año 2014
- Identificar las principales prácticas de gobierno corporativo que desarrollan 36 compañías que componen el IPSA en el año 2014
- Identificar las prácticas de gobierno corporativo que desarrollan en menor medida las 36 compañías en estudio, que se encuentran en el IPSA al año 2014.

## **I.5. Alcances Y Limitaciones**

### **I.5.1. Alcances**

El presente estudio se realizó analizando el primer informe de la norma N° 341, entregado por las compañías respecto el 2013. Si bien, toma en consideración todo lo realizado en el año en ejercicio hacia atrás, no toma a todo el universo de sociedades anónimas, si no a 36 de las 40 empresas con mayor presencia bursátil en nuestro país, por ende, lo que se busca es tener un parámetro válido de la situación actual de las prácticas de Gobiernos Corporativos, dado que las compañías que más transan, son más observadas por los inversores, analistas y corredores de bolsa, sus actividades están siendo vistas y analizadas por más entes, lo que las deja en una situación de mayor quehacer. Un tema importante es revisar el avance de las compañías, y dado que al realizar la memoria solo se consta con 1 reporte, se espera que sirva de insumo para investigaciones posteriores, donde existan mayor cantidad de información y reportes, lo que permita determinar que avances se han logrado, en qué áreas y como lo desarrollaron.

### **I.5.2. Limitaciones**

La limitación más importante del estudio es que solo se cuenta con el primer reporte de la norma N° 341, lo que no nos permitirá ver si las compañías, frente a

esta nueva exigencia de la SVS, estimaron mejorar sus buenas prácticas en gobiernos corporativos, y si lo hicieron, en que magnitud lo hicieron. La segunda limitante es la información de la norma 341 en el sector financiero (bancos), el cual a diferencia de las demás compañías, no están en la obligación de aplicar y publicar la norma, dado que se les aplica la NCG N° 328, y quien lo desee hacer, lo realiza de forma voluntaria, existiendo 2 compañías del sector financiero que si la posee (Santander y Security), y 4 que no (CorpBanca, BCI, Banco de Chile y la Sociedad Matriz del Banco de Chile ).Aun cuando existe esta limitación, esta memoria servirá de base para comprender, dentro de las empresas que mayoritariamente existe más control por el medio, saber en que cumplen y no respecto a estas prácticas.



## II. CAPITULO

### MARCO TEORICO

#### II.1. Gobiernos Corporativos.

Si bien, el concepto de gobiernos corporativos no es nuevo, este es un tema que ha aparecido con mayor fuerza la última década. La expansión de las empresas y el crecimiento de ellas han convocado a nuevos modelos de desarrollo que les permita poseer mejores herramientas para operar y organizarse. Por lo demás, han existido, por el grado de complejidad, diversos nuevos problemas que podrían llevar a generarse malas prácticas dentro de la compañía, lo que ha generado instaurar y darle un apellido a este concepto, hablamos de los “Buenos” Gobiernos Corporativos.

Una buena estructura dentro de dicho gobierno, conocida y respetada por todos los estamentos, donde cada quien conozca su tarea, conozca a quien dirigirse, sepa a quien responde y quienes le responden a él, es un beneficio para quienes integren dicha organización, una buena ordenanza, que los ajuste a ciertos parámetros, se hace muy necesario en el mundo actual, por los recurrentes conflictos de interés que suelen aparecer.

Por ello, lo primero será comenzar por la pregunta ¿qué es un gobierno corporativo?

El diccionario de la lengua española de la Real Academia (RAE) define Gobierno como “acción y el efecto de mandar con autoridad o regir algo”; “dirigir un país o una colectividad política” (RAE)

Mientras que precisa Corporativo como “perteneciente o relativo a una corporación, éstas, Organizaciones compuestas por personas que, como miembros de ella, la Gobiernan” (RAE)

Por su parte, el informe Cadbury entrega una definición más completa del término:

“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. La Junta Directiva es responsable del Gobierno de su Compañía. El rol de los accionistas en el Gobierno es el de nombrar a los Directores y a los Auditores; y el de cerciorarse de que haya una estructura de Gobierno adecuada. Las responsabilidades de la “Junta” incluyen el establecer los objetivos estratégicos de la Organización, proveer del liderazgo necesario para ponerlos en efecto, supervisar la administración del negocio y reportar a los accionistas de su administración. Las acciones de la Junta están sujetas a las leyes, regulaciones y a los accionistas en juntas generales” (Cadbury, 1992).

Un concepto más estratégico es el que entrega la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la que hace especial connotación con los medios internos por los cuales las empresas son dirigidas y controladas; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa, tal como el Directorio, administración, accionistas y otros stakeholders; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas Corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar el desempeño/rentabilidad. (OCDE, 2004).

De esa forma, un Gobierno Corporativo, puede entenderse como la forma de organización que poseen las empresas, para dar respuesta a las necesidades e intereses de los distintos agentes que la componen, entre ellas los dueños o accionistas, quienes la dirigen o directores, y quienes la gestionan o plana administrativa, de esta forma, los parámetros y regulaciones que establecen entre ellos, darán pie a su forma de gobernar su corporación y lo que pretende esta memoria, es lograr identificar como estos gobiernos, se transforman en buenos gobiernos con mejores prácticas que les permitan a estos agentes que lo componen, desarrollar la compañía de buena forma y crearle valor en el tiempo. La idea es develar que cosas de las que posee un Gobierno Corporativo son las indicadas para dar un orden a la empresa en particular y con ello, obtener

resultados positivos a todo nivel.

## **II.2. Breve Historia.**

El concepto de Gobiernos Corporativos como lo entendemos hoy en día, está fundamentado en acciones ocurridas hace pocos años, por lo que si bien ya existían variados antecedentes previos, el modelo que se usa hoy, con una definición más clara de ello, es relativamente nueva, pese a lo cual, ya está bien instaurado en diferentes países, tipos de empresas y estudios al respecto.

Ya en la década de los 70 se estaba hablando en el mundo anglosajón de las prácticas de un Gobierno Corporativo, aunque en un tono y con un enfoque un tanto divergente del que le conocemos en los últimos años. Es más, si queremos ser un tanto minuciosos, podremos encontrarnos que ya en el siglo XVIII existían ideas muy cercanas a lo que hoy se entiende por un Gobierno Corporativo. La revolución que se estaba llevando a cabo en los países más industrializados y de creciente economía, estaban develando desde entonces, las tareas, desafíos, nuevas prácticas y un largo etcétera de cuestionamientos relacionadas al modelo económico de una empresa que estaba creciendo.

Es sin embargo, en los últimos años del siglo XX, en que la acepción de Gobierno Corporativo y su posterior implementación, vienen a dar cuenta del fenómeno como lo conocemos. Esto, dado en gran parte a la serie de medidas propiciadas por la OCDE, que en unos cuantos puntos, señaló el camino por el que debían transitar de preferencia, las diferentes empresas para un uso adecuado de las diferentes instancias que en ella participan.

Lo que se intenta destacar, no es solo el concepto de Gobierno Corporativo, sino hacer hincapié en “buen gobierno”. Ello, porque como se ha demostrado en reiteradas ocasiones, como todo orden, los Gobiernos Corporativos tienen la posibilidad de ser maleables al antojo de alguien inescrupuloso y que busque más el beneficio particular que el conjunto de la empresa.

Debido a esas actitudes que no han hecho sino socavar el concepto, es que se ha impuesto la idea de sanear de forma previa, con buena regulación, con medidas ajustadas a la realidad y con una serie de pequeños detalles, el buen gobierno.

De ahora en adelante, más allá del detalle de ciertos puntos que es necesario tocar, lo importante será buscar ese concepto, ir por él recorriendo cada arista y tratando de buscar, alentar y definir lo que hace de un Gobierno Corporativo, un buen gobierno.

### **II.3. ¿Quiénes componen un Gobierno Corporativo?**

Algo esencial para entender el concepto de Gobierno Corporativo, es conocer que estamentos se encuentran dentro de él, dando cuenta de responsabilidades y funciones, para hacerlo más útil, profesional y efectivo.

Así entonces, encontramos tres actores directos, los accionistas, el directorio y la administración.

Entonces, ahora, en el desglose de cada uno de los participantes comenzaremos a ver quienes conforman y que realiza cada uno de ellos.

#### **II.3.1. Los Accionistas.**

Una definición bastante extendida de lo que se entiende por accionista es la siguiente: “El accionista es la persona que posee una o más acciones de una empresa. La titularidad de estas acciones le confiere la condición de socio y propietario de la empresa en proporción a su participación en la misma, confiriéndole los derechos reconocidos por la Ley y por los Estatutos de la empresa. Ser accionista da un conjunto de derechos, y el ejercicio de estos derechos va asociado a un compromiso del inversor en el seguimiento de la información relativa a la empresa (económico-financiera, societaria, etc.) y de su asistencia a la Junta General de Accionistas” (Hernández, 2014), por lo tanto, podría definirse como las personas que son titulares de acciones en sociedades, donde su capital está dividido en esos títulos, que representan simbólicamente una porción ideal del patrimonio. Estas acciones son emitidas por la empresa, y tienen todo el mismo valor. Estas acciones le dan derecho de propiedad al accionista.

La responsabilidad de los accionistas se limita al valor de su capital accionario. Las acciones pueden ser ordinarias, comunes o privilegiadas, que tienen preferencia en el reparto del activo en caso de que se disuelva la sociedad y reciben los dividendos en forma prioritaria. Los beneficios que cada accionista recibe de acuerdo a las acciones que posee se llaman dividendos.

Los accionistas sufren alzas y bajas en la cotización de sus acciones que se comercializan en el mercado de valores.

Los accionistas mayoritarios son los que poseen más acciones (o sea muchas de igual valor) y participan con más votos en la Asamblea de Accionistas, lo que hace que sus decisiones sean más importantes que las de los demás accionistas, llamados accionistas minoritarios, en cuanto a las decisiones a tomar en la empresa.

Invertir en acciones de las empresas es una alternativa bastante buscada por aquellos deseosos de obtener grandes rendimientos en su capital, aunque supone también grandes riesgos, ya que así como suben por la demanda, pueden también bajar estrepitosamente su valor, si la demanda cae.

Este es el primero de los estamentos que se puede apreciar al mirar la conformación de un Gobierno Corporativo, puesto que son los que poseen el capital que hace funcionar la empresa. Es así como entonces, son la parte que se entiende como los dueños de ella, independiente de la cantidad de acciones que posean, han depositado no solo su dinero, sino también su fe en que la empresa pueda dar lo mejor de sí y permita multiplicar su inversión, conservarla de buena manera, hacerla más rentable, ligarla a una empresa que se corresponda con las buenas prácticas ligadas a la transparencia empresarial, entre muchos otros.

Los accionistas sin embargo, no tienen un control sobre el día a día de la empresa, aunque hay casos en los que eso ocurre. Por ello, eligen un directorio que los representa, ya sea proporcionalmente a la cantidad de acciones que poseen o de alguna otra forma equitativa entre los accionistas independientes de cuales sean sus acciones.

Ellos depositan en ese directorio, las responsabilidades que esperan para hacer su capital crecer y estar protegido. Como se puede esperar, es muy obvio que a

quien eligen, sean personas de su absoluta confianza y que defiendan sus intereses de la mejor forma posible. Esto sin embargo, no debe perder el norte de transparencia que se requiere, puesto que si eso no se diese de esa forma, se estaría entrando en terrenos complicados y que finalmente tengan un resultado muy negativo para la empresa.

### **II.3.2. El Directorio.**

Lo ideal del funcionamiento de un directorio sería para Patricio del Sol, uno donde “para cumplir con su función, el directorio debe orientar sus decisiones a maximizar el valor creado para los accionistas, lo que comprende que la empresa parta generando un valor social para toda la comunidad. Para cumplir su propósito, el directorio debe aprobar la estrategia de la empresa y controlar su implementación, elegir al gerente general y aprobar la designación de otros altos ejecutivos, y las decisiones más relevantes. También debe comunicar a los accionistas y a la comunidad la estrategia de la empresa y los avances de su implementación”. (del Sol, 2011)

La definición más sencilla, es que tal vez el directorio se puede mencionar como el grupo de personas que están al mando de las tareas, funciones y cosas que debe seguir una empresa determinada. Esto, muchas veces puede resultar un verdadero problema, puesto que son los mismos accionistas quienes lo integran y por ello, no es lo ideal que decidan quienes están a cargo del capital y las decisiones, en detrimento talvez, de los accionistas menores.

En el caso de Chile, hay medidas al respecto, no solo del tema del conflicto de interés por estar en ambos puestos, sino que también, debido a que se habla de conductas apropiadas que le correspondan de acuerdo a su espacio dentro del Gobierno Corporativo.

Sin embargo, no está tan reglamentado este tema como se podría esperar y por ello, no existe un proceso de evaluación formal del directorio, que diese como resultado, que el director tuviese que responder frente a los accionistas, en caso de toma de decisiones controversiales o que pongan en riesgo los capitales y la imagen misma de la empresa.

El directorio, como bien se puede esperar, tiene su vez, una serie de tareas que no solo son el buen manejo de los recursos para los que fueron designados cuidar, sino que también, debe estar en constante movimiento. Esto quiere decir en otras palabras, mantener un continuo perfeccionamiento de sus capacidades, para así poder desarrollar mejor su tarea, incorporando frecuentemente, nuevas etapas de conocimiento que solo tengan un beneficioso provechoso para la empresa. Además, tendrá que responder cabal y periódicamente a los stakeholders.

La función de fiscalización es realizada por el directorio, a través de algún comité de fiscalización, pero también pudiendo ser controlado por los directores en sí.

### **II.3.3. La Administración.**

Para la Real Academia Española (RAE) :“Casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo”.

Una definición que tal vez se acerca más a lo buscado en este trabajo es la que aporta Díez, García y Perriáñez: “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (De Díez, García, Perriáñez, & Martín, 2011)

La administración quien posee el rol de ejecutar las estrategias, perseguir y conseguir los objetivos trazados, son ellos quienes están en contacto diario con la parte operativa y logística, y por lo tanto, poseen un rol fundamental para el éxito..

Cada gerente puede tener a su cargo una gerencia, pero existen casos en que se toma a su cargo varias de ellas o en que existe una “gran gerencia” por llamarla de alguna forma, en que tiene un puesto no tanto fiscalizador, pero sí de toma de decisiones por sobre otros gerentes.

### **II.4. Principios de la OCDE para los Gobiernos Corporativos.**

Fue la OCDE, que para una mejor consecución de resultados, estructuró algo

propicio para ser llevado a cabo por las empresas.

En ello, se ve un detalle muy acabado de lo que es puesto a disposición de empresarios, accionistas, empresas y de todos quienes quieran optar por el modelo.

Si bien la OCDE es una organización con países asociados, lo que definió como la serie de medidas, fue ofrecido también a personas y empresas de países no pertenecientes a ella, para así, lograr que quien quisiera utilizar o conocer el modelo, tuviera la oportunidad de hacerlo.

Los seis principios de Gobierno Corporativo desarrollados por la OCDE:

**1. Asegurar las bases de un marco efectivo en materia de gobierno corporativo.**

El marco de gobierno corporativo debe promover mercados transparentes y eficientes, ser consistente con la ley y articular claramente la división de responsabilidades entre agentes reguladores, supervisores y las autoridades que hacen cumplir la ley.

**2. Los derechos de los accionistas y funciones clave de la propiedad.**

El marco de gobierno corporativo deberá proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas en la no discriminación, derecho a la información y transparencia.

**3. El tratamiento igualitario de los accionistas.**

El marco de gobierno corporativo debe asegurar el tratamiento igualitario de los accionistas, incluyendo a los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas debieran tener la oportunidad de obtener una compensación efectiva por la violación de sus derechos.

**4. El rol de los stakeholders o grupos de interés en el Gobierno Corporativo.**

El marco de gobierno corporativo debiera reconocer los derechos de los



stakeholders establecidos por ley y además visualizar otros que esta no la contemple, fomentar la activa cooperación entre empresas y sus grupos de interés en la creación de riqueza, empleo y la sustentabilidad de empresas financieramente sólidas y seguras.

### **5. Revelación de información y Transparencia.**

El marco de gobierno corporativo debe asegurar que la revelación de información se realiza en calidad y oportunidad en todas las materias referidas a la empresa, incluyendo la situación financiera, el desempeño, la propiedad, así como el gobierno de la compañía.

### **6. Las responsabilidades del directorio.**

El marco de gobierno corporativo debe asegurar la orientación estratégica de la empresa, el efectivo monitoreo de la administración por parte del directorio, así como la obligación de rendir cuentas (*accountability*) del directorio a la empresa y los accionistas.

## **II.5. El Gobierno Corporativo agrega valor a las empresas.**

Pareciera ser que si la compañía posee una organización estructurada, transparente, con buenas prácticas, se pensaría a que llevaría a la empresa a buenos resultados, y esto generaría mayor valor.

Como ya lo hemos visto, las buenas prácticas de gobiernos corporativos, podrán dar una seguridad y tranquilidad a los accionistas a que las acciones llevadas están en la dirección correcta, y estas en el mediano a largo plazo, se materializaran en consolidar la compañía, darle confiabilidad y mayor certeza en sus quehaceres. Esto podría no visualizarse como generar riquezas o agregar valor, pero desde el punto del inversionista, una compañía que opere con buenas prácticas, será garantía de menor riesgo, mayor conocimiento de las decisiones a tomar, y por ende, seguridad de sus inversiones, entre otras ventajas las cuales mencionaremos a continuación:

### **II.5.1. Lo ofrecido por la empresa, tiene una mejor llegada a los consumidores.**

La imagen de la compañía es beneficiada por las buenas prácticas que realiza. Ello, dado que los inversionistas que conozcan de esto, sumado a los resultados que la empresa obtenga, genera la confianza necesaria para optar por ella, recomendarla y hacerle un buen nombre. Por lo demás, permite reducir riesgos no controlados, y eso conlleva a reducir posibles gastos que una empresa con malas prácticas pudiese tener, como los destinados a restaurar la imagen de la compañía u otro similar.

### **II.5.2. Una buena organización significa una sanidad empresarial.**

En términos simples, un lugar que funciona bien, es más de fiar que otro que no lo hace.

Si bien puede decirse, tal vez con justa razón, que existen ejemplos de lo contrario, en que pese a una organización un tanto desprolija, los resultados han terminado siendo de igual forma positivos, esto suelen ser excepciones y que difícilmente puedan sostenerse en el tiempo. Además, como es el caso de las empresas bajo la OCDE, son de capitales en los que hay inversiones diversas y que muchas veces se están buscando nuevas inversiones, donde las personas a cargo de dichos capitales, no pueden simplemente basarse en un balance puntual, sino que se interesan y deben ver más allá de un acontecimiento particular, podrán observar que las prácticas, la forma de trabajo, la reciprocidad entre los diferentes estados y participantes de una empresa, derivarán en resultados satisfactorios para todos.

### **II.5.3. Un buen gobierno corporativo, ayuda al país.**

Si bien cada empresa juega por su cuenta y tiene que mejorar sus funciones para hacerse a sí misma solvente y con prácticas que acomoden a sus accionistas, es cierto que una empresa y más allá, un cumulo de ellas, darán un modelo de país,

que puede verse como eficaz. Esto, dado que si el modelo de Gobierno Corporativo se hace extensivo, más allá de sus obvios matices entre empresas, derivará indudablemente en un país que podrá poseer bases más equitativas y justas.

Esto como es lógico esperar, traerá aparejado una serie de beneficios tanto tangibles como intangibles y de corto, pero sobre todo largo plazo.

## **II.6. Teoría de Agencia.**

Tal como ya hemos señalado con anterioridad en este mismo trabajo, si bien el modelo de Gobiernos Corporativos dice relación con una realidad actual, en que las empresas le están tomando como el modelo a seguir por sus muchos beneficios y por las cosas que ha permitido tras su implementación, es cierto que tiene antecedentes varios.

Entre ellos, el economista Adam Smith en el siglo XVIII, hace mención de los temas que se están tratando hoy en día, en su libro de “The Wealth of Nations” (La Riqueza de las Naciones), se refiere a las sociedades de capital del siglo XVIII, al hacer mención de las “joint stock companies” (Considerado como el modelo precursor a las actuales Sociedades Anónimas, estas empresas poseían la particularidad de tener su patrimonio dividido en acciones y otorgar dividendos a sus accionistas (dueños)., ya describe lo que un par de siglos más tarde, se conocerá como “problema de agencia”: El problema de agencia (derivado de la separación entre “propiedad” y “control”) aparece cuando se produce una relación de agencia, la cual surge cuando una persona, denominada *principal*, encarga a otra, denominada *agente*, la realización de una tarea o la toma de decisiones en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión. Para que pueda hablarse propiamente de relación de agencia se requieren dos condiciones:

1.- Que entre ambas partes (principal y agente) exista una divergencia de intereses.

2.- Que la información de que respectivamente dispongan sea asimétrica. El agente dispone y conoce toda la información y el principal no.

Estos dos puntos muestran de forma clara y precisa, el problema que se da. Los intereses cruzados que alguien pueda tener, hace de la necesidad de conocer una cantidad de información equitativa y por sobre todo, al mutua confianza tanto para entregar la información necesaria como para mostrarse tranquilo y confiado en base a lo recibido.

## **II.7. Comité de Directores.**

En Chile, una de las estructuras más reconocibles es el Comité de Directores. Este organismo, tiene importantes funciones a su cargo y una buena ejecución de ellas, garantiza en buena medida los aspectos de un buen gobierno. Es formado por el mismo directorio, donde se definen y designan funciones en base a sub grupos dentro del mismo directorio, para que de esta forma, puedan tratar temas específicos con mayor detalle y rigurosidad, como el riesgo, las auditorias, temas estratégicos, entre otros.

Algunas funciones que tienen los comités de directores pueden estar:

**1.- Tener conocimiento y examinar en profundidad, con detalle y por todas las aristas posibles, los informes de los inspectores de cuentas y auditores externos y demás administradores o liquidadores y luego pronunciarse sobre ellos, previo a la presentación a los accionistas:**

**2.- Proponer al directorio los auditores externos y los clasificadores de riesgo.**

**3.- Examinar las operaciones de los artículos 44 (partes relacionadas) y 89 (sociedades coligadas).**

**4.- Examinar los sistemas de remuneraciones y planes de compensación a los gerentes y ejecutivos principales.**

**5.- Las demás materias que señale el estatuto social o que le encomiende una junta general o directorio, en su caso.**

## **II.8. Regulaciones en Chile en materia de Gobiernos Corporativos.**

Si bien, existen varios escritos y postulados sobre las “Buenas” prácticas de gobiernos corporativos, es importante señalar que uno de los más importantes fueron los lineamientos que dio la OCDE y que han servido de base y como propulsor para que no solo las empresas las tomen como referencia, si no que varios estados se han preocupado de generar reglamentos, leyes y en el caso de Chile, normativas que permitan transparentar el funcionamiento de las corporaciones en sus prácticas, por tal, mencionaremos cuales son estos principios, y como Chile los adopto en primera instancia, bajo una normativa (Norma N°341) que obliga a las Sociedades Anónimas Abiertas a reportarlas.

Así puede verse entonces, como cada estamento de los propuestos por la OCDE, además de las medidas sugeridas por ella, están de manera constante como norte y modelo a seguir.

Tal como puede esperarse, hay quienes están más apegados a ella, y otros que hacen una interpretación más libre del paquete de medidas.

Por ello, lo ocurrido en diferentes latitudes del mundo, como por ejemplo, la sucesión de escándalos financieros y contables de empresas y conglomerados tan importantes y que eran modelo a seguir para muchas otras, que a inicios de este siglo fueron de repercusión mundial, tal como fue el caso Enron, que sirvió como ejemplo de lo que no se debía hacer para no ver resultados negativos.

Como puede verse entonces, este y otros casos, han logrado que el concepto de Gobierno Corporativo se acerque más no solo a los empresarios, sino que sea conocido por diferentes participantes de la sociedad, que ven en un mejor manejo de las empresas, el futuro ideal.

Esto solo puede ser visto como un paso adelante y señal de una conciencia que

busca el progreso, pero que al mismo tiempo, tiene claras intenciones de mejorar por variadas razones las prácticas empresariales.

### **II.8.1. Ley OPAS.**

En el año 2000, Chile fue escenario de un importante cambio realizado a la legislación general que regula la actividad económica. La idea era clara: profundizar y modernizar el mercado de capitales chilenos, ya en una tercera etapa de algo comenzado casi una década atrás.

Un resumen de lo esencial que se busca con la aprobación de la Ley OPAS es la siguiente: “La iniciativa modifica el régimen legal de la Ley de Mercado de Valores, a fin de garantizar la protección de los accionistas, la transparencia de la información y el trato igualitario para los accionistas "con derechos equivalentes". Es así que se perfeccionan los mecanismos de información al público, cuando se pretenda tomar el control de una sociedad anónima que hace oferta pública de sus acciones” (El Mercurio OnLine)

La Ley de OPAS (Ley 19.705) regula las ofertas públicas de adquisición de acciones (OPAS) y establece régimen de Gobiernos Corporativos.

Lo recién señalado, es el último cambio a nivel de reformas que ha sufrido la ley de Gobiernos Corporativos en Chile, que en su desglose tiene como objetivos:

- 1.-Regular la relación entre accionistas minoritarios y controladores.
  
- 2.-Ordenar el sistema a través del cual se adquieren porcentajes de compañías (superior a 5%), mediante ofertas al público, independiente de que sean de control o no.
  
- 3.-Fomentar y desarrollar el mercado de valores.
  
- 4.-Establecer la creación de Comités de Directores.

Esta ley contiene dos directrices principales:

**Regulación de Tomas de Control:** Detalla normas que aseguran los derechos de todos los accionistas, cuando cambia el controlador de una sociedad abierta, cuando la propiedad del controlador supera los dos tercios del total, y una OPA de las filiales si se desea tomar el control de una filial.

**Regulación de Gobiernos Corporativos:** detalla los derechos, obligaciones y la organización básica de las sociedades anónimas fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros.

### **II.8.2. Norma 341.**

Chile a finales del 2012 (SVS), terminó de desarrollar una normativa que pudiese dar respuesta a lo que implica un buen manejo de un Gobierno Corporativo. Dicha norma, ha servido como referencia a todos quienes se interesen por las medidas que se toman en casos puntuales y también en cómo se lleva una empresa día a día.

Para ello, cuenta con un cuestionario muy sencillo, que atañe directamente a cada uno de los puntos que entran en juego para determinar la validez de un Gobierno Corporativo, independiente de su dimensión, pero acotado a las sociedades anónimas abiertas.

En las preguntas, se van viendo las diferentes tareas que deben cumplirse, buscando la transparencia y buenas prácticas. Esto no quiere decir que los que se someten a dicha regulación tengan un campo muy acotado dentro del cual manejarse, puesto que la norma no va orientada hacia dar cuenta de cosas que sean muy ligadas a los manejos internos de cómo se lleva la empresa, sino que pone acento en el manejo de cómo se implementan esas medidas y si están bien de acuerdo al marco regulador de ellas.

Así, la realidad de chilena de los últimos años, tras una época un tanto sombría en que hubo algunos sonados escándalos que estuvieron en la opinión pública por semanas y que llevaron a cuestionarse a un nivel profundo ciertas prácticas y vacíos legales que pudiesen existir y que eran campo fértil para quien quisiera

hacer un uso malo de ello, poniendo en riesgo quizás no su inversión, pero si la de otros accionistas, además de los trabajos de decenas, cientos y a veces miles de personas.

Ejemplos que demuestran que la norma está apuntando hacia lugares que no se estaban viendo mucho antes previos a ella, hay varios dentro de su desglose. Por señalar algunos, se puede mencionar el que dice relación en la información que se entrega hacia el exterior, en que se busca que se haga de manera clara, en los tiempos correspondientes y que sea detallada para que quien se interese por ello. Otro punto importante es que se busca un trato justo con los accionistas minoritarios, haciéndoles más participes de las decisiones y que su voz sea escuchada. Sin embargo, ha habido personas que desde un inicio, fueron críticos con ella, puesto que no la observaban tan precisas como se requiere. Una de esas opiniones es la de Arturo Platt, director de Gobiernos Corporativos: “La norma 341 hay que mirarla en tres dimensiones. La primera, es que si bien a nivel de porcentaje de cumplimiento en algunos ítems se observa una baja, creo que tiene que ver con una reinterpretación de lo que dice textualmente la norma. Muchas compañías contestaron a la luz de lo que era su mejor saber y entender frente a la pregunta o recomendación. Pero tras las precisiones que hizo la SVS en algunos casos o de las aclaraciones que le pidieron algunas compañías, algunas empresas se dieron cuenta que aun cuando pensaban que cumplían, la verdad es que no lo estaban haciendo”. (Platt, 2013)

Así entonces, pese a la opinión recién señalada, lo cierto es que más allá de cosas que puedan mejorarse, la norma vino a traer un poco de aire fresco al tema. Los ítems que toma en consideración esta norma son:

- a) El Funcionamiento del Directorio
- b) La relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general
- c) Sustitución y compensación de los ejecutivos principales
- d) Definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos de la empresa.



- e) Otras prácticas adoptadas que no están referidas en las materias antes señaladas.

## **III. CAPITULO**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **III.1. Tipo de Estudio**

El estudio se centrará en una investigación de tipo exploratorio. Tiene por finalidad conocer en primera instancia los conceptos y términos ligados a la investigación, para lo cual se utilizará lectura bibliográfica.

Posteriormente se recopilará información secundaria de las empresas que hoy se encuentran en el IPSA. Esta información corresponderá a los reportes de la normativa N°341 correspondientes al año 2013, que es publicado el primer trimestre del 2014.

Estos reportes nos permitirán conocer y profundizar en las prácticas de gobierno corporativo que llevan estas empresas, determinar su avance y el nivel que poseen respecto a lo que la normativa establece.

La memoria se desarrollará con información secundaria, en base a estudiar los reportes ya mencionados de la norma n°341 de la SVS, la cual nos indicará de forma segmentada y particular, ítems relevantes de los gobiernos corporativos, siendo estos ítems lo que nos permitirá posteriormente realizar los análisis y estudios pertinentes.

Esta técnica se acerca más bien a la de observación, indirecta, no participante y estructurada, donde tomaremos las practicas realizadas y publicadas por las compañías, para analizar, estudiar y posteriormente generar conclusiones.

#### **III.2. Etapas**

La memoria contempla:

Abordar y definir los referentes conceptuales de Gobierno Corporativo, para lo cual se realizara una recopilación de literatura relacionada, investigaciones, memorias y documentos que contengan experiencias respecto al tema, para generar una visión amplia y poder distinguir los aspectos que la investigación traerá

Posteriormente, con la información encontrada, se desarrolla el marco teórico de la memoria, teniendo en cuenta no solo el concepto principal (Gobiernos Corporativos), si no también comprender el cómo se ha desarrollado y el por qué, para así terminar con lo que ha sucedido en Chile y la normativa y leyes que se han generado a raíz de este tema.

Para llevar a terreno el desarrollo de los gobiernos corporativos en nuestro país y evaluar la real implicancia que ha tenido este tema en las compañías, se tomará la norma 341 emitida por la SVS y se examina a 36 compañías que hoy se encuentran en el IPSA, para así realizar el estudio y análisis correspondiente a los objetivos planteados en esta memoria. Estos análisis se realizaran contraponiendo los resultados de cada compañía en relación al conjunto de compañías del IPSA y en relación a las compañías de su sector que también se encuentren en el IPSA. Donde también podremos visualizar cuales prácticas en promedio son las que más y menos realizan en nuestro país.

Una vez generado el análisis, se elaborará conclusiones respecto al estudio en general, lo que nos permite tener una visión y mirada más real del desarrollo y avance que han tenido los gobiernos corporativos en Chile, y nos permite también sentar bases para generar diagnósticos más precisos en el futuro.

### **III.3. Población y muestra**

Se ha decidido examinar a 36 de las 40 empresas que hoy se encuentran en el IPSA, para así poder realizar el estudio con la información completa de las compañías que lo componen, exceptuando el sector de la banca.

Se ha decidido tomar las compañías del IPSA por la importancia que tienen en nuestro sector financiero, siendo estas las que mayoritariamente prefieren los inversionistas y que por ende, las que los accionistas, al momento de invertir, deben estar informados más profundamente de la compañía, tanto en transparencia, decisiones tomadas, proyecciones, entre otras.

Además, en estas compañías encontramos diferentes sectores industriales, lo que permitirá poder realizar comparaciones entre estas y poder generar mayor análisis del tema estudiado.

En su mayoría, las empresas que componen el IPSA, también son líderes en su sector, y al estar dentro de las compañías con mayor capitalización bursátil en la bolsa de valores, deben ser pioneras en la información que entregan en sus reportes, y se deberían encontrar con mayor avances en las materias que estudiaremos en esta memoria, dado que están siendo evaluadas por mayor cantidad de inversionistas constantemente.

### **III.4. Principal Instrumento De Recolección**

Reportes del año 2013 de la normativa N°341, que son publicados en el primer trimestre de 2014, de 36 empresa que se encuentran en el IPSA en el año 2014.

## **IV. CAPITULO**

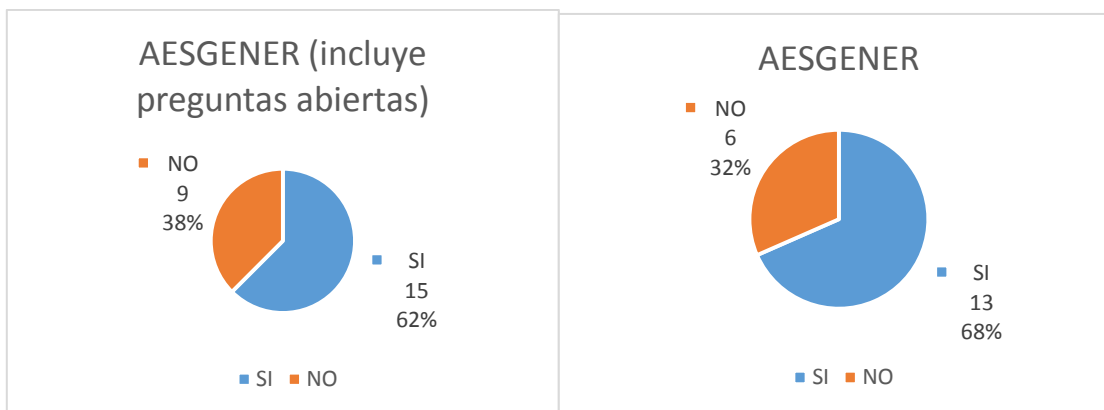
### **REALIDAD DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE**

#### **IV.1. Antecedentes Generales de las empresas en estudio y sus resultados en el año 2013.**

Las empresas en este estudio, corresponde a 36 de las 40 empresas que componen el IPSA en el año 2014. Para dar un contexto a los análisis posteriores, se considera necesario conocer cuál es el negocio de cada una de ellas, descripción obtenida de la reseña publicada en la bolsa de comercio de Santiago (Bolsa de Comercio de Santiago), y saber cuál fue su resultado general respecto a la norma. Este resultado se mostrará en dos gráficos, uno correspondiente a las 19 preguntas cerradas y sus respuestas, y otra que agrega las 5 preguntas abiertas que se hacen a las compañías para que incorporen otras prácticas no mencionadas en la norma. Se hace diferencia entre los resultados con preguntas abiertas y cerradas, dado que nos parece relevante conocer la variación del resultado al no incorporar las respuestas abiertas, el cual será importante para los capítulos posteriores de análisis y conclusiones.

##### **IV.1.1.AES Gener S.A.**

AES Gener es una compañía de generación de electricidad en 4 mercados: Sistema Interconectado Central (SIC) y Sistema Interconectado del Norte Grande (SING) en Chile, Sistema Interconectado Nacional (SIN) en Colombia y Sistema Argentino de Interconexión (SADI). En Chile, con 3.438 MW es la 2da generadora con participación de mercado de 22%. En Colombia posee 1.000 MW y en Argentina 643 MW.



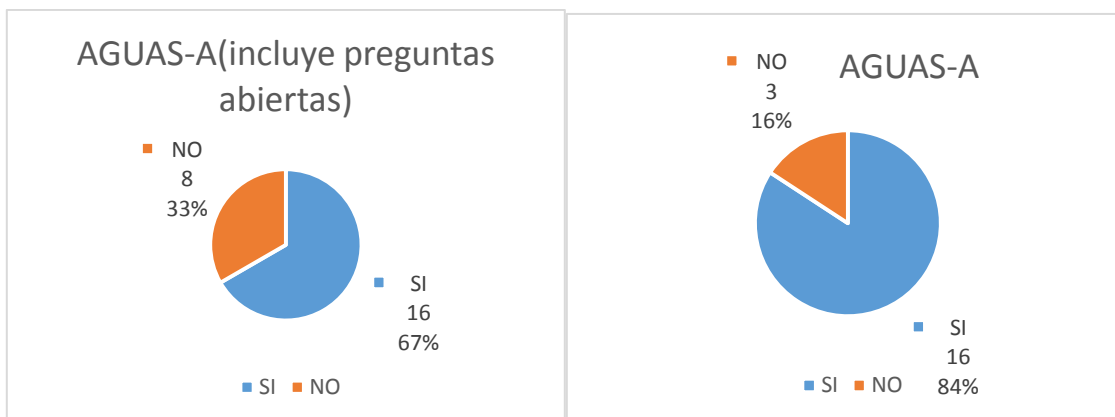
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 1

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 68% (13) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.2. Aguas Andinas S.A.

Aguas Andinas S.A. es la principal empresa del sector sanitario en Chile, y una de las mayores en Latinoamérica.

La compañía abastece de servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas a más de 2,0 millones de clientes, quienes representan una población estimada de aproximadamente de 6,3 millones de habitantes a nivel consolidado, convirtiéndose en el principal grupo sanitario del país y uno de los más grandes de América Latina. Las zonas de concesión de Aguas Andinas incluyen un territorio de 70 mil hectáreas ubicado en la Región Metropolitana, más un área de 67 mil hectáreas emplazado en las regiones De Los Lagos y De Los Ríos. Aguas Andinas atiende al 43,0% del mercado nacional.



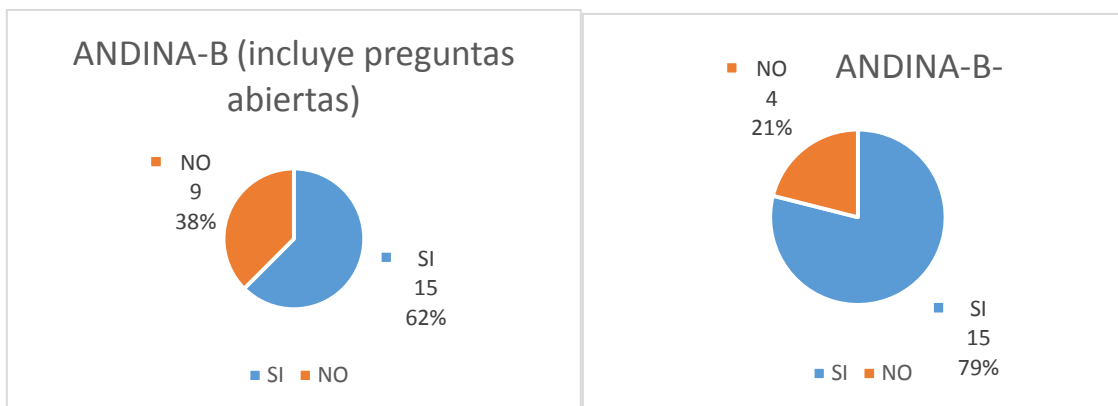
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 2

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.3.Embotelladora Andina S.A.

Coca-Cola Andina es uno de los siete mayores embotelladores de Coca-Cola en el mundo y tercero en Latinoamérica, atendiendo territorios franquiciados con casi 55 millones de habitantes, en los que entregó más de 4.250 millones de litros de bebidas gaseosas, jugos y aguas embotelladas en 2013.

La Compañía tiene la franquicia para producir y comercializar los productos Coca-Cola en ciertos territorios de Argentina, Brasil, Chile y en todo el territorio de Paraguay y es controlada en partes iguales por las familias Chadwick Claro, Garcés Silva, Hurtado Berger, Said Handal y Said Somavía.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 3

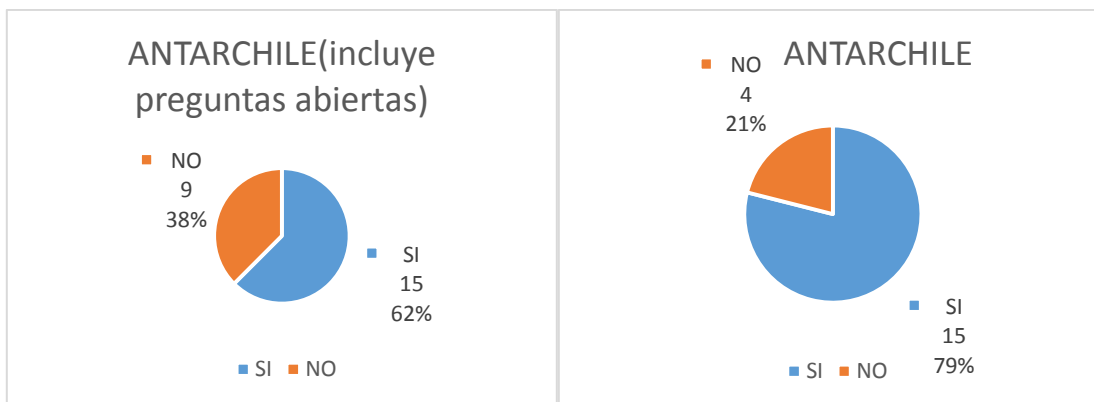
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.4. AntarChile S.A.

Tiene como objeto realizar inversiones en bienes muebles corporales e incorporeales, acciones de sociedades, efectos de comercio y valores mobiliarios en general.

Gestiona activos por más US\$ 24.000 millones. Su principal inversión es la propiedad del 60,82% de las acciones de Empresas Copec S.A., una de las compañías más grandes y destacadas del país, con un valor bursátil que supera los US\$ 15.000 millones. AntarChile S.A. y sus empresas filiales han alcanzado una posición de liderazgo en distintos sectores productivos de Chile y América, como son el forestal, energético, distribución de combustibles y pesquero, entre otros, en los cuales presentan importantes ventajas competitivas y positivas perspectivas de desarrollo.





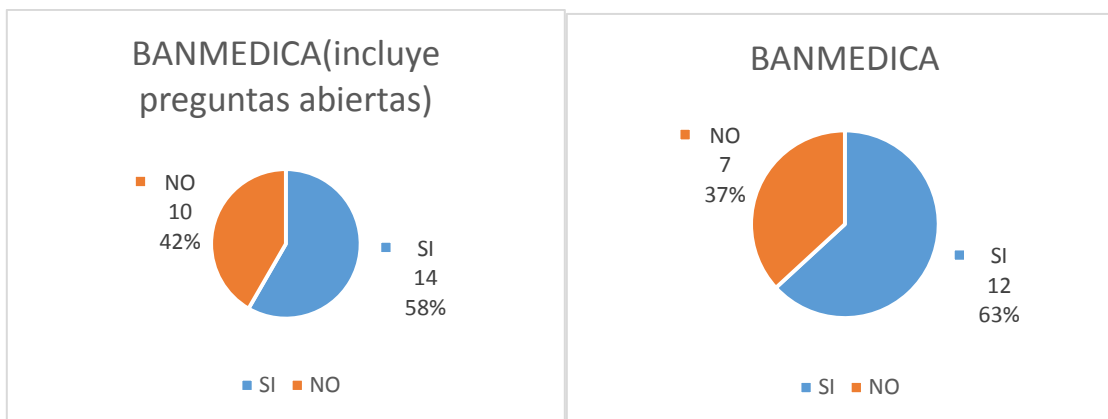
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 4

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.5. Banmédica S.A.

Empresas Banmédica es la organización de salud privada más importante de Chile. Con más de 20 años de presencia en el mercado, reúne las más importantes y modernas clínicas del país, centros médicos, isapres y unidad de rescate móvil.

Posee experiencia internacional en el negocio asegurador y prestador en Colombia y Perú. En Chile cuenta con más de 1.125 camas hospitalarias, 780 box de consultas médicas y 279.181m2 construidos. Las isapres mantienen más de 790.000 beneficiarios y Help sobre los 136.000 beneficiarios. En Colombia y Perú existen 663 camas hospitalarias, 16 unidades de toma de muestra y más de 536.000 beneficiarios de seguros de salud.



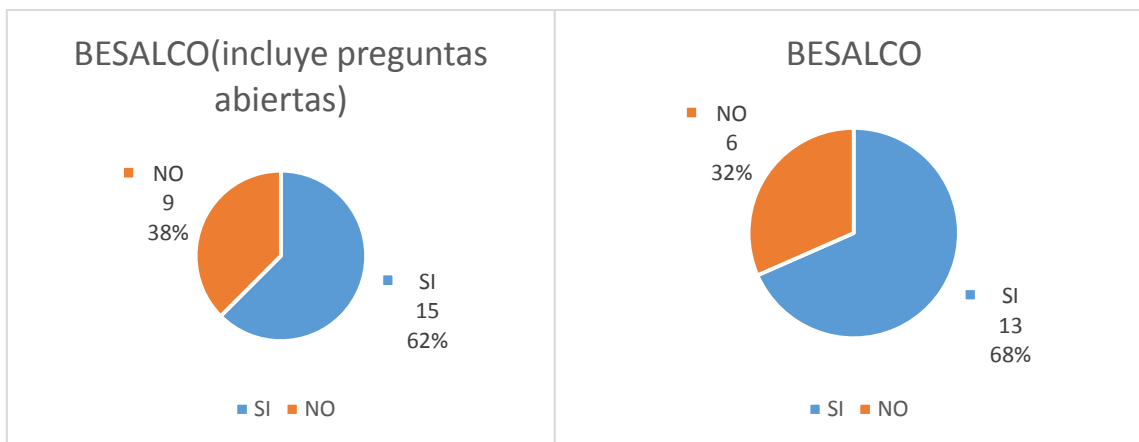
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 5

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 63% (12) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 58% (14), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.6. Besalco S.A.

Besalco es una de las principales constructoras del país, con más de 70 años de experiencia en la industria local y con presencia en Perú.

Abarca diversos mercados desarrollando negocios de corto y largo plazo. En obras civiles opera con construcciones, montaje industrial y Kipreos dedicada a la construcción de líneas de transmisión eléctricas. Otras filiales principales se dedican a proyectos inmobiliarios en Chile y en Perú, concesiones de obras públicas, y un innovador negocio de transporte de material para la gran minería y para diversos clientes, incluidos clientes forestales. Recientemente inició la operación de su primera mini central hidroeléctrica, la que forma parte de un plan de desarrollo por 175MW.



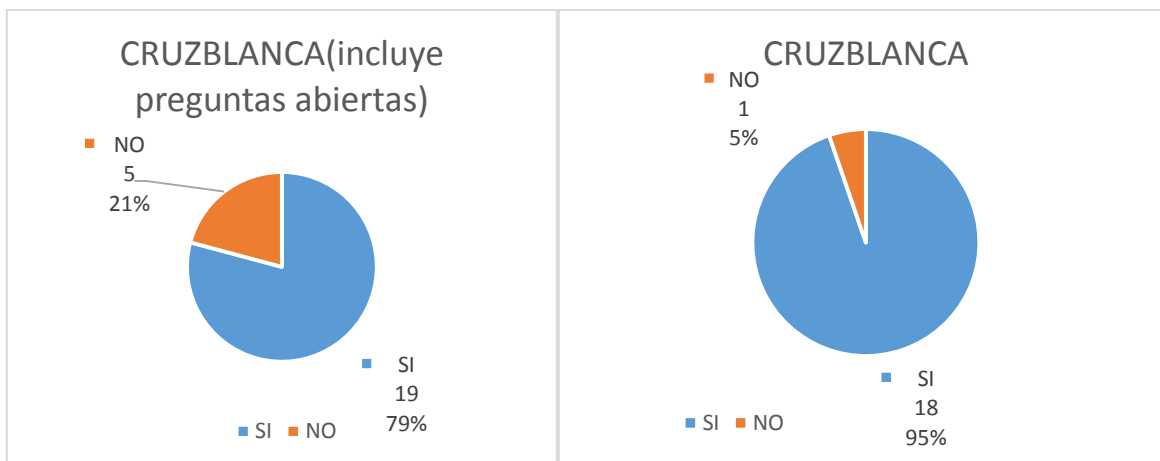
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 6

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 68% (13) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.7. BUPA CHILE S.A.

Uno de los principales actores del sector salud en Chile, que el 2011 inició operaciones en Perú. Participa en el rubro asegurador y prestador, con miras a ofrecer salud de calidad a precios accesibles. En el área de seguros de salud, el grupo tiene una participación relevante a través de Isapre Cruz Blanca y en el ámbito prestador, es el principal proveedor de servicios ambulatorios mediante Integramédica, más tres clínicas líderes en sus respectivas regiones.

La empresa emplea a cerca de 7.700 personas y tiene como accionista principal al Grupo Bupa Sanitas.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 7

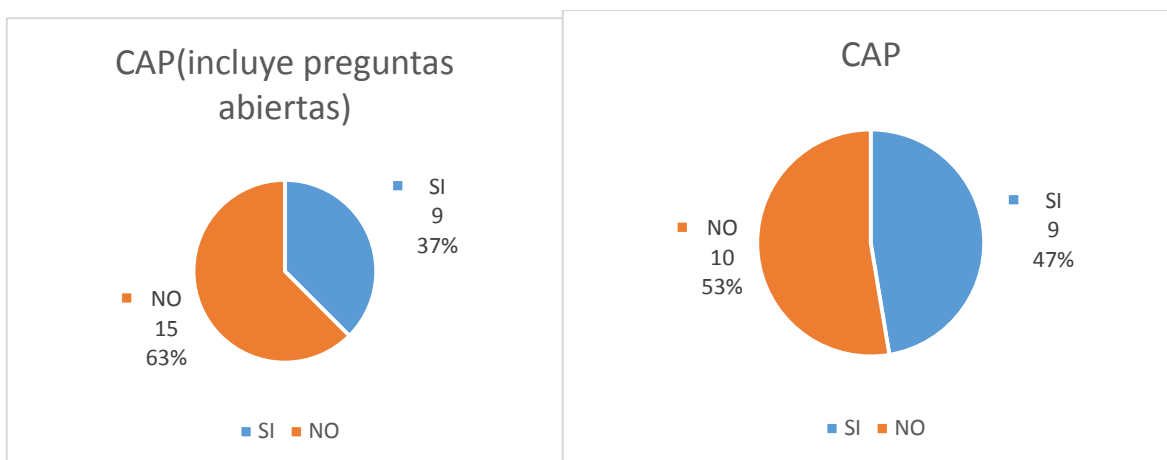
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 95% (18) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 79% (19), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.8. Cap S.A.

El grupo CAP concentra sus actividades en las distintas etapas de la producción ferrífera, agregando así, secuencialmente, valor a sus productos.

La primera etapa se realiza a través de la Compañía Minera del Pacífico S.A. y consiste en la extracción y concentración de mineral de hierro, desde nuestros yacimientos en el Norte de Chile. Esta producción se vende como materia prima entre productores siderúrgicos, principalmente en el mercado asiático (China, Japón, e Indonesia). La segunda etapa se realiza a través de Compañía Siderurgia Huachipato S.A. y consiste en la utilización en Chile de parte de nuestra producción de minerales de hierro para producir aceros planos y largos, para las más variadas industrias nacionales. La tercera y última etapa de nuestra actividad, utilizando a su vez parte de la producción de acero, consiste en el desarrollo de productos de valor agregado en acero, procesados por empresas filiales en Chile, Perú y Argentina, para su uso en la construcción, industria e infraestructura. Esta etapa de nuestra actividad se desarrolla a través de Cintac S.A. e Intasa S.A. y

sus respectivas filiales.



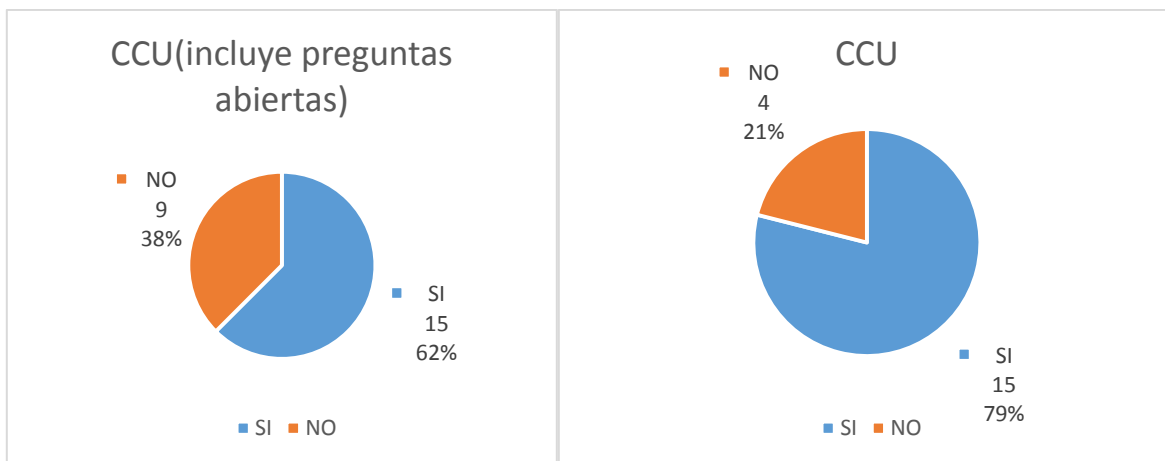
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 8

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 47% (9) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 37% (9), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.9.Compañía Cervecerías Unidas S.A.

CCU es una empresa diversificada de bebidas, con operaciones principalmente en Chile, Argentina y Uruguay. Sus títulos se transan en las bolsas Chilenas y en la Bolsa de Nueva York (NYSE).

CCU es el mayor cervecero chileno, el segundo cervecero en Argentina, el segundo mayor productor de bebidas gaseosas en Chile, el segundo mayor productor de vinos, el mayor embotellador de agua mineral y néctares en Chile, el mayor distribuidor de pisco y también participa en el negocio de HOD, ron y confites en Chile. La Compañía tiene contratos de licencia con Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser-Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Paulaner Brauerei AG, Schweppes Holdings Limited, Guinness Brewing Worldwide Limited, Société des Produits Nestlé S.A., Pernod Ricard y Cía Pisquera Bauzá S.A.



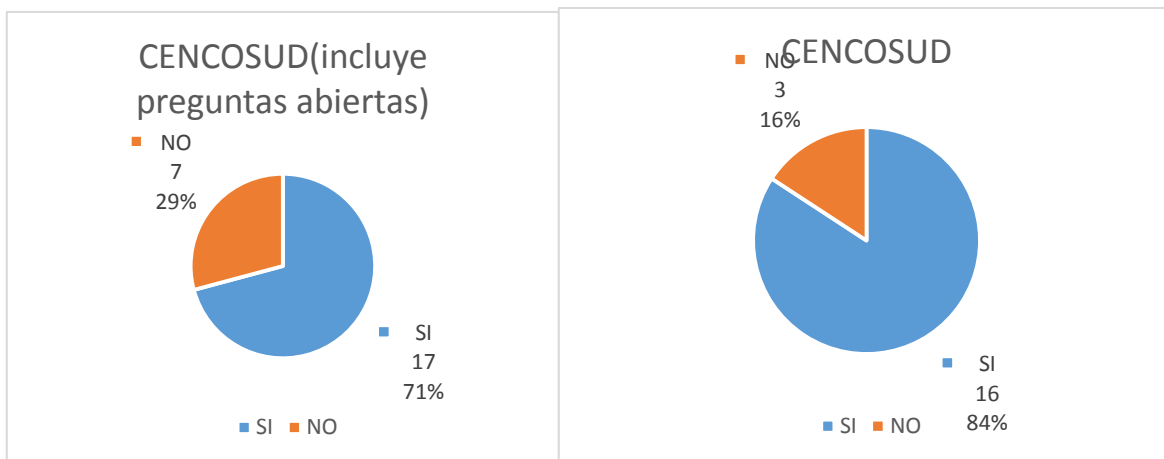
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 9

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.10. Cencosud S.A.

Cencosud S.A. es una de las principales compañías en el mercado de retail latinoamericano con presencia en los cinco mercados más relevantes de la región y una estrategia multi-formato y multi-marca.

Con casa matriz en Chile, cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, además de una oficina comercial en Shanghai, dando empleo directo a más de 150.000 personas. A septiembre 2013 posee 915 hipermercados y supermercados, 85 tiendas de mejoramiento del hogar y construcción, 29 centros comerciales, 80 multitiendas Paris y Johnson, y una cartera de retail financiero que alcanza USD1.140 MM en Chile, Perú y Argentina.



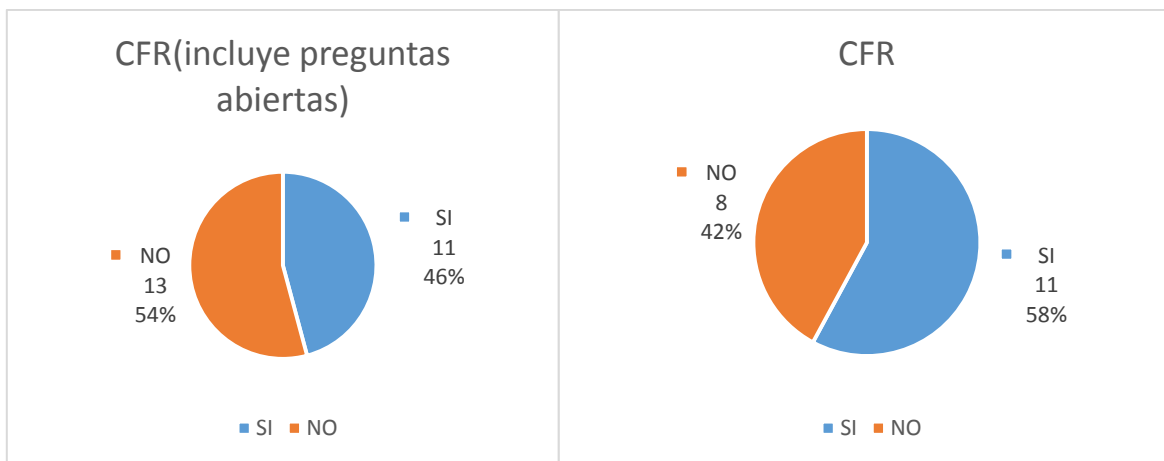
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 10

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 71% (17), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.11. CFR Pharmaceuticals S.A.

Es el principal laboratorio farmacéutico en Chile, Colombia y Perú, con presencia en 18 países en la región y otros mercados emergentes.

Se especializa en el desarrollo, producción y comercialización de medicamentos genéricos de especialidad, inyectables complejos y productos OTC. Sus segmentos de negocio comprenden Specialty Pharma, un área especializada en medicamentos crónicos, semi-crónicos y agudos; Complex Therapeutics, especializada en medicamentos para el tratamiento de enfermedades complejas; y Health & Wellness, enfocada en productos de venta libre, nutrición, suplementos alimenticios y productos homeopáticos.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 11

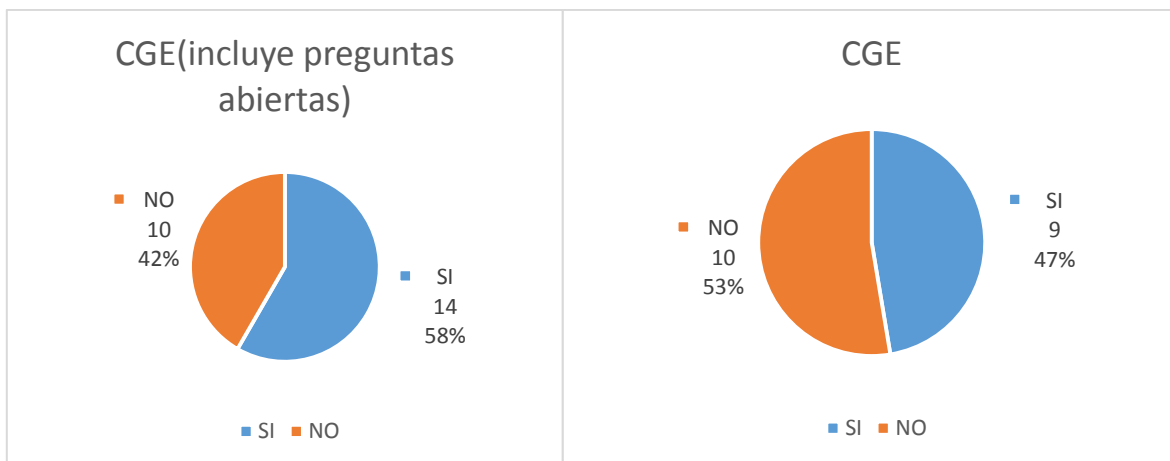
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 58% (11) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.12. Compañía General de Electricidad S.A.

CGE, filial de Gas Natural Fenosa, es la matriz de un conglomerado energético que participa de los negocios de distribución y transmisión eléctrica y de distribución y comercialización de gas licuado y gas natural.

En distribución eléctrica posee 2,6 millones de clientes en Chile y 850 mil clientes en Argentina. En el sector gas, a través de GASCO, participa en el negocio mayorista y minorista de GLP de Chile, y tiene presencia en Colombia. En distribución de gas natural, a través de METROGAS, GAS SUR Y GASCO MAGALLANES poseen 630 mil clientes en Chile y otros 475 mil clientes en Argentina.





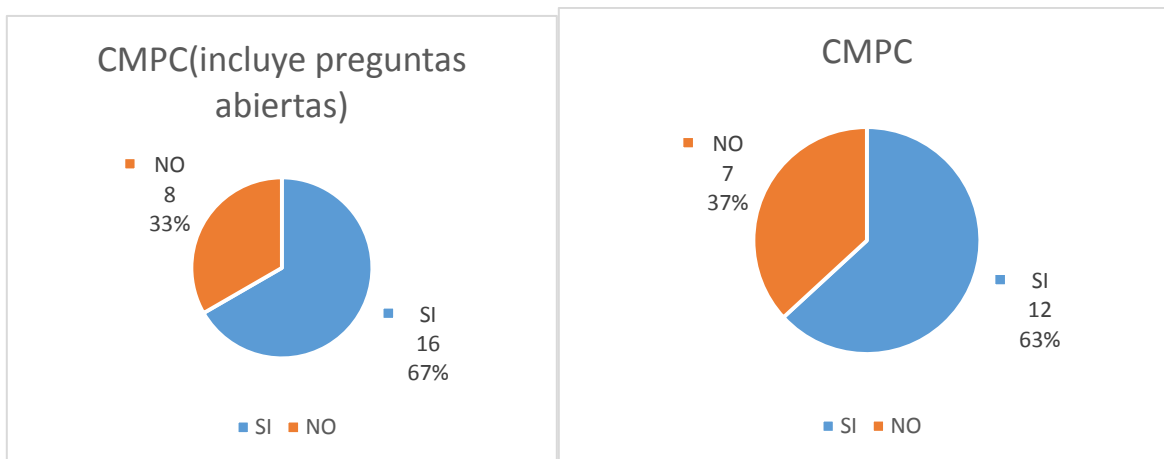
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 12

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 47% (9) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 58% (14), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.13. Empresas CMPC S.A.

Fundada en 1920, CMPC es una empresa líder mundial en la producción y comercialización de productos forestales, celulosa, papeles, productos tissue y productos de embalaje.

CMPC tiene activos industriales de clase mundial, ventajas competitivas en costos en sus áreas de negocios, comercializando sus productos a más de 30.000 clientes en más de 45 países. CMPC posee más de 16.000 trabajadores; operaciones industriales en Chile, Brasil, Argentina, Perú, Uruguay, México, Colombia y Ecuador; y un patrimonio forestal de más de 1 millón de hectáreas en Chile, Argentina y Brasil.



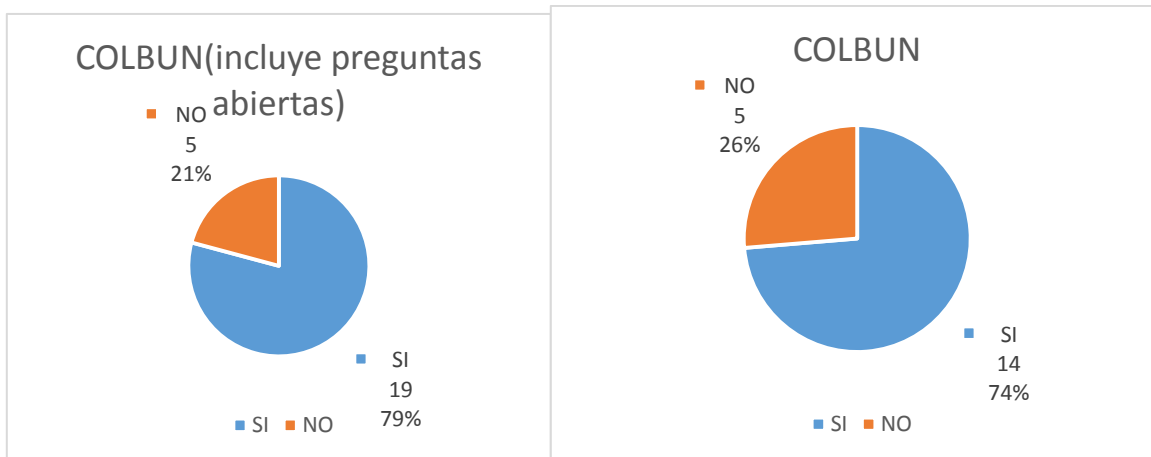
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 13

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 63% (12) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.14. Colbún S.A.

Colbún S.A. es una compañía chilena que se dedica a la generación y comercialización de energía eléctrica.

La empresa contribuye 2.962 MW de capacidad (43% hídrica y 57% térmica) al Sistema Interconectado Central (SIC). Su base de activos incluye 15 centrales hidroeléctricas, 7 centrales termoeléctricas que operan con: petróleo diesel y/o gas natural y una con carbón y 892 km de líneas de transmisión, distribuidos en 7 regiones del SIC. En términos de capacidad instalada, es la segunda generadora más grande de este sistema, donde concentra sus operaciones y clientes. Es controlada por el Grupo Matte, principalmente a través de su filial Minera Valparaíso.



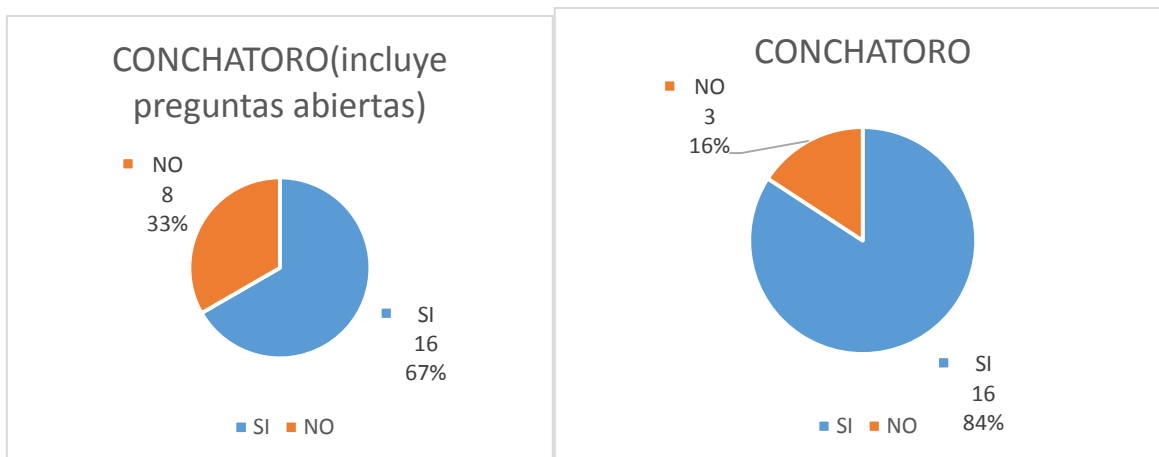
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 14

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 74% (14) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 79% (19), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.15. Viña Concha y Toro S.A.

Viña Concha y Toro es la mayor empresa productora y exportadora de vinos de Chile. Está integrada verticalmente y opera viñedos propios, plantas de vinificación y de embotellado. Posee la más extensa red propia de distribución de vinos de Chile.

La compañía también opera en Argentina a través de Trivento y en Estados Unidos mediante Fetzer. Ha tenido un crecimiento sostenido, y es líder de la industria chilena. Ha penetrado los principales mercados externos, alcanzando 137 países. Tiene filiales en Reino Unido, Brasil, Noruega, Suecia, Finlandia, Singapur, Estados Unidos, México, Canadá, Sudáfrica y China.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 15

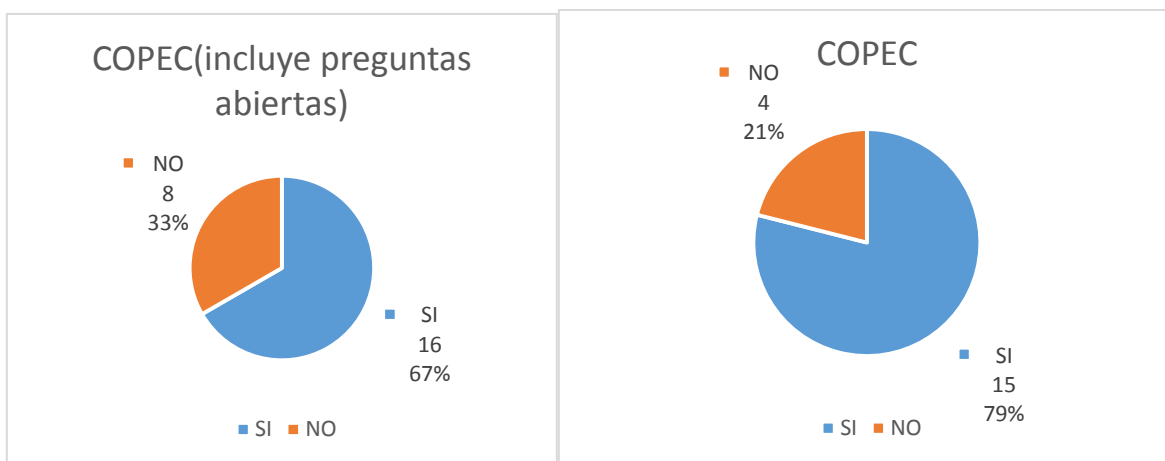
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.16. Empresas COPEC S.A.

Empresas Copec es una de las principales sociedades anónimas de Chile y está presente en dos grandes áreas de actividad: recursos naturales, donde se cuenta con claras ventajas competitivas, y energía, estrechamente ligada al crecimiento y desarrollo productivo.

En cada uno de estos sectores, la Compañía está permanentemente impulsando importantes programas de inversión, con el objetivo de elevar la escala de sus operaciones, expandir sus fronteras, aprovechar sinergias y velar por la sustentabilidad en todas sus actividades.

Actualmente, Empresas Copec comercializa sus productos en más de 80 países y cuenta con importantes plataformas productivas en Chile, Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Estados Unidos y Uruguay.



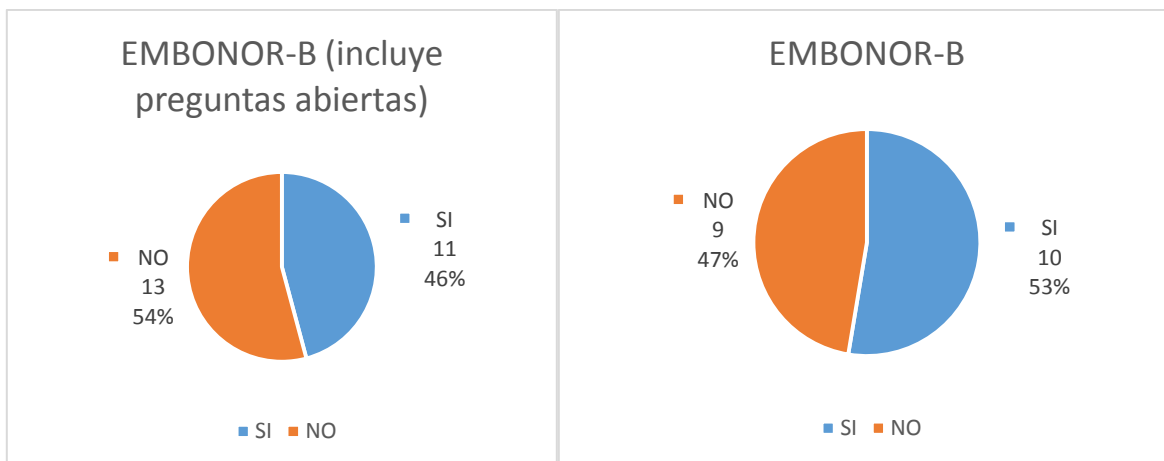
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 16

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.17. Coca Cola Embonor S.A.

Coca Cola Embonor S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de bebidas analcohólicas bajo licencia de The Coca-Cola Company.

En 1962 inicia sus operaciones con la primera planta embotelladora que abastecía a las ciudades de Arica e Iquique. Entre los años 1995-1996 adquiere las franquicias bolivianas de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija y Oruro. En 1999, suma las franquicias en Chile de Viña del Mar, Talca, Concepción, Temuco y Puerto Montt. Atiende a 17 millones de habitantes, entregando durante el 2013 más de 1.380 millones de litros de bebidas gaseosas, jugos y aguas embotelladas.



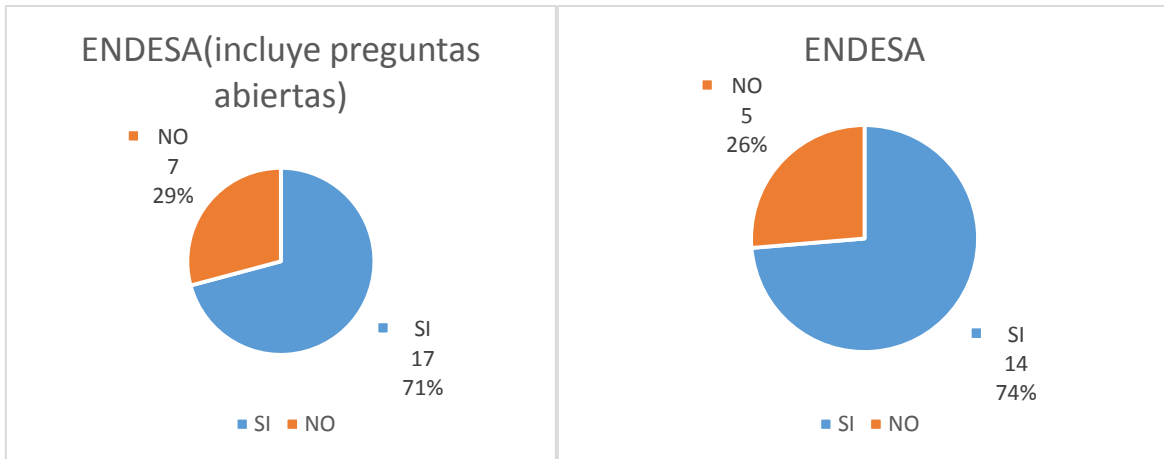
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 17

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 53% (10) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.18. Empresa Nacional de Electricidad S.A.

Principal empresa de generación eléctrica en Sudamérica con operaciones en Chile, Colombia, Perú, Argentina y Brasil (Endesa Brasil), con un total de 15.555 MW instalados.

El año 2013 sus ventas de energía llegaron a 57.754 GWh, y su EBITDA a USD 1.977 millones. Actualmente se encuentra construyendo los proyectos Los Cóndores (150 MW), El Quimbo (400 MW) en Colombia; y Salaco (145 MW) en Chile. Asimismo, cuenta con diversos proyectos en estudio, tales como Curibamba (188MW) en Perú y Punta Alcalde (740 MW), Taltal (120 MW), Neltume (490 MW) e HidroAysén (2,750 MW) en Chile.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 18

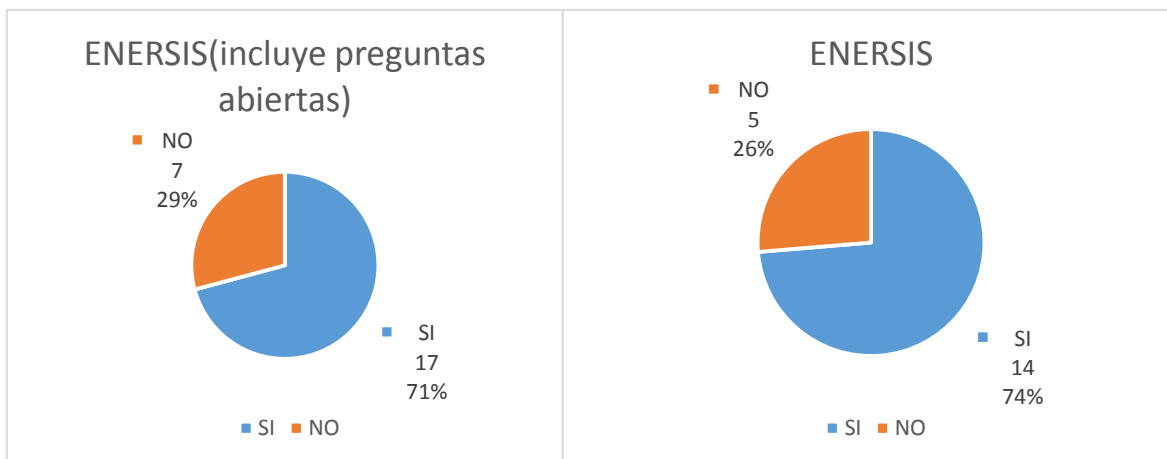
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 74% (14) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 71% (17), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.19. Enersis S.A.

Enersis es una de las principales multinacionales eléctricas privadas de Sudamérica. Actualmente, posee participación directa e indirecta en los negocio de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica, y áreas relacionadas. Cuenta con operaciones en cinco países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Las compañías generadoras del Grupo Enersis suman una capacidad instalada de 16.725 MW, y a través de sus empresas distribuidoras suministra electricidad a cerca de 14,7 millones de clientes.

El accionista controlador de Enersis es el Grupo Enel, a través de Enel Energy Europe, que posee el 60,62% de la propiedad.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 19

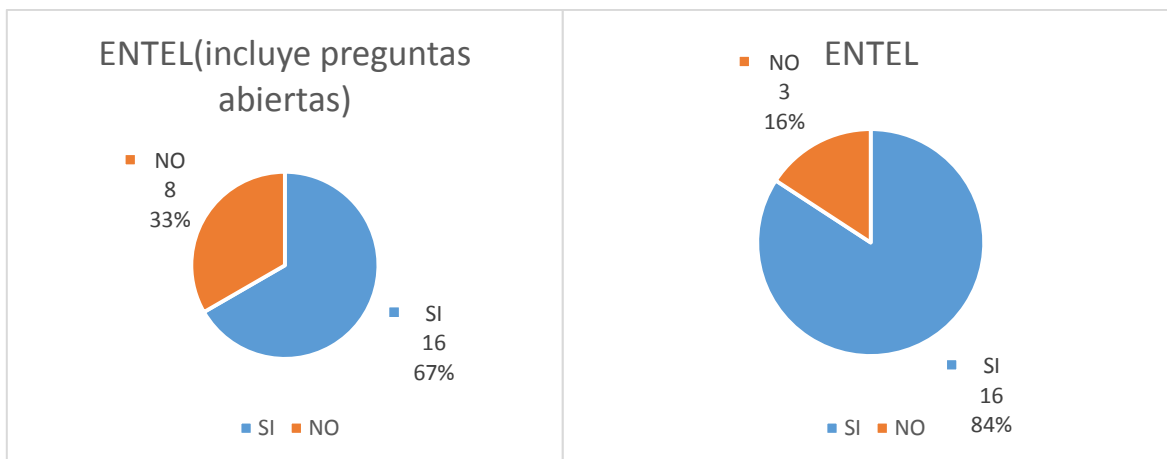
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 74% (14) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 71% (17), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.20. Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A.

Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. es un proveedor integrado de telecomunicaciones y servicios TI para los mercados Personas, Empresas y Corporaciones. Adicionalmente, provee servicios de arriendo de redes a mayoristas. Opera en Chile, con una posición líder en la industria, y en Perú, país en el cual participa a través de sus filiales; Nextel Perú (otorgando servicios móviles), Americatel Perú y Servicios de Call Center del Perú. En ambos países, la compañía ofrece servicios de call center, contacto remoto y mesas de ayudas técnicas.

Adicionalmente, provee servicios de arriendo de redes a mayoristas. Opera en Chile, con una posición líder en la industria, y en Perú, país en el cual participa a través de sus filiales; Nextel Perú (otorgando servicios móviles), Americatel Perú y Servicios de Call Center del Perú. En ambos países, la compañía ofrece servicios de call center, contacto remoto y mesas de ayudas técnicas.





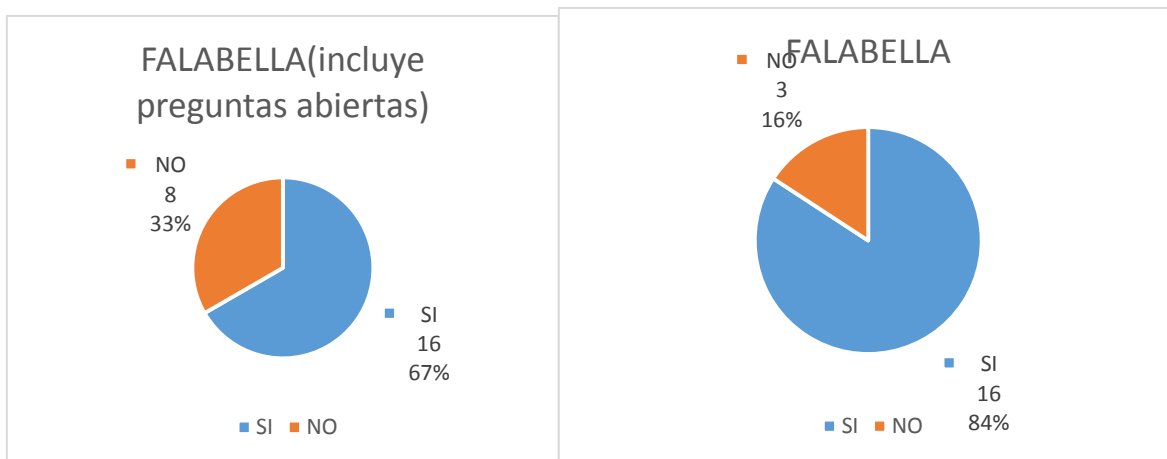
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 20

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.21. S.A.C.I. Falabella

Falabella es uno de las principales compañías de retail de Latinoamérica. Con más de 125 años de trayectoria, cuenta con operaciones en Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil, y a partir del año 2015 sumará Uruguay.

El Grupo cuenta con cinco áreas de negocios principales: Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Servicios Financieros e Inmobiliaria. En el negocio de las tiendas por departamento es líder en todos los países en que tiene operaciones, mientras que en mejoramiento del hogar, lidera los mercados de Chile, Perú y Colombia. Además, es el principal emisor de tarjetas de crédito en Chile y Perú y el mayor operador de centros comerciales en ambos países.



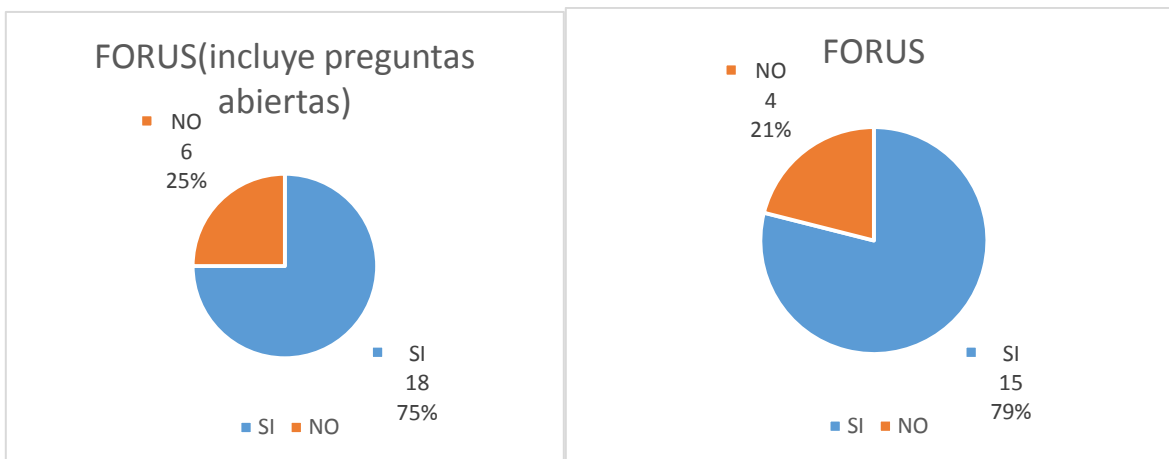
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 21

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.22. Forus S.A.

Forus S.A. es una empresa chilena con 33 años de experiencia, líder en Retail especializado y constructora de marcas de productos de calzado, vestuario y accesorios. Con 422 locales distribuidos en Latinoamérica, tiene presencia en Chile, Colombia, Perú y Uruguay, con un portafolio de 32 marcas y 20 diferentes conceptos de tiendas.

Comercializa sus productos y marcas a través de sus propios canales de Retail (75% de las ventas al 2012), como también de cadenas mayoristas. Forus ha continuado su crecimiento a través de nuevas marcas, nuevos conceptos de Retail, crecimiento inorgánico y aumentando su presencia internacional.



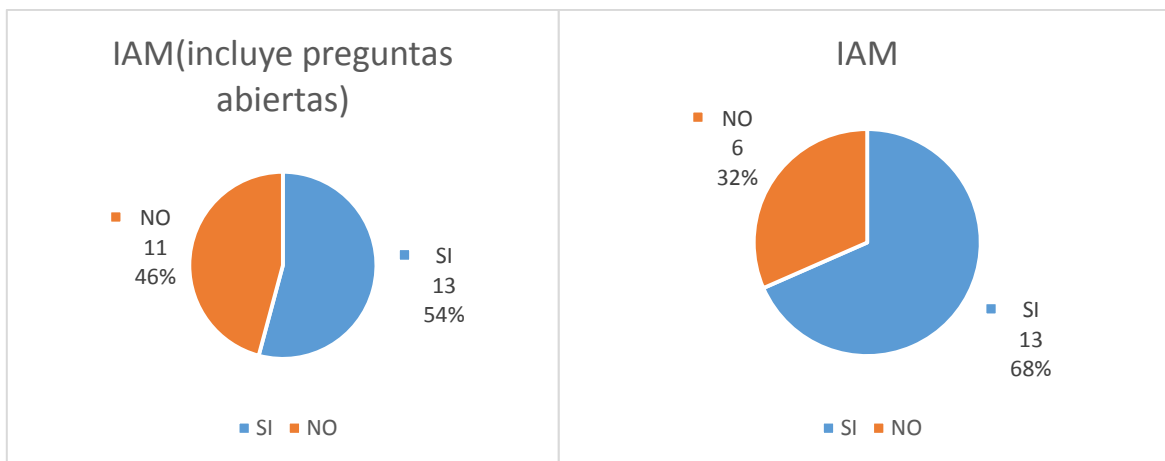
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 22

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 75% (18), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.23. Inversiones Aguas Metropolitanas S.A.

Inversiones Aguas Metropolitanas es el holding controlador de Aguas Andinas, principal empresa del sector sanitario en Chile, y una de las mayores en Latinoamérica.

Aguas Andinas en conjunto con sus filiales sanitarias abastecen de servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas a más de 2,0 millones de clientes, quienes representan una población estimada de más de 6,8 millones de habitantes. Las concesiones de Aguas Andinas y sus filiales abarcan un territorio de 70 mil hectáreas en la Región Metropolitana, además de un área de 67 mil hectáreas en la X y XI regiones del sur de Chile.



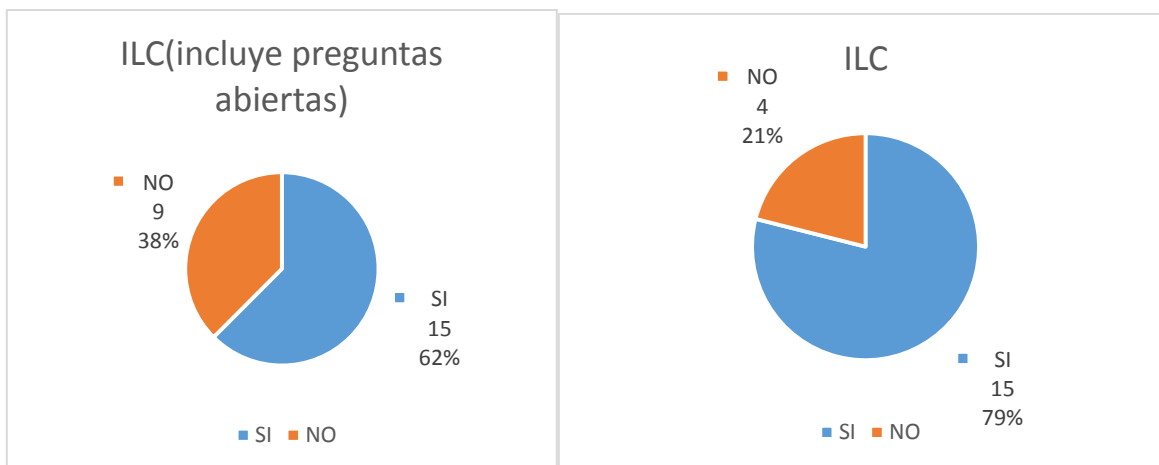
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 23

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 68% (13) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 54% (13), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.24. Inversiones La Construcción S.A.

ILC es una Compañía líder a nivel nacional que participa en los negocios de servicios previsionales, cobertura de seguros y prestaciones privadas de salud, a través de un grupo destacado de empresas de gran trayectoria en cada uno de estos sectores.

Entre las empresas se destacan AFP Habitat, Isapre Consalud, Empresa Red Salud, Compañía de Seguros de Vida Cámara. Adicionalmente, ILC participa en otras áreas de negocios como educación y tecnologías de la información a través de Desarrollos Educativos e iConstruye respectivamente. La compañía es controlada por la Cámara Chilena de la Construcción A.G.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 24

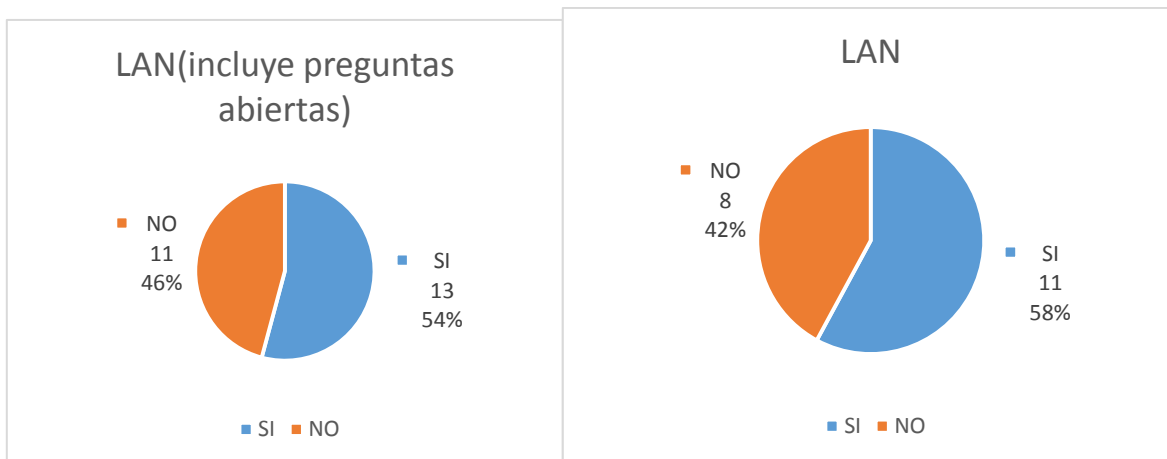
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 62% (15), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.25. LATAM AIRLINES GROUP S.A.

LATAM Airlines Group S.A. es el grupo de aerolíneas líder de Latinoamérica en el transporte de pasajeros y carga, incluye a LAN Airlines y sus filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador, LAN CARGO y sus filiales; además de TAM S.A y sus filiales TAM Linhas Aéreas S.A, incluyendo sus unidades de negocio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. y Multiplus S.A.

Este grupo genera una red de conexiones que transporta pasajeros a alrededor de 135 destinos en 24 países y ofrece servicios de carga hacia alrededor de 145 destinos en 27 países, con una flota de cerca de 325 aviones y con más de 52 mil empleados.

Rubro: Servicios Públicos



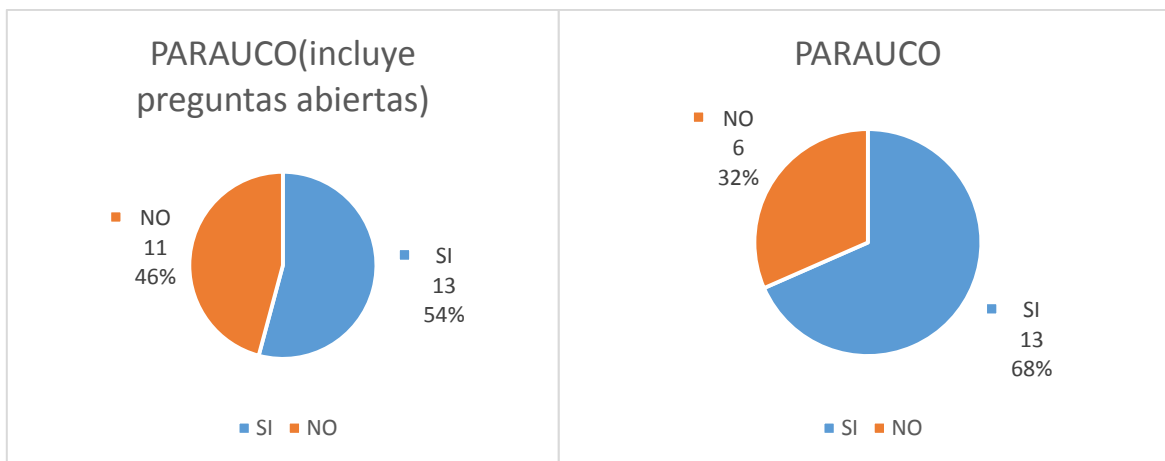
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 25

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 58% (11) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 54% (13), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.26. Parque Arauco S.A.

Parque Arauco S.A. es un desarrollador y operador de proyectos inmobiliarios, principalmente de uso comercial. Desde 1982 ha desarrollado centros comerciales regionales, centros comerciales vecinales, outlet malls y strip centers en Chile, Perú y Colombia.

Hoy la empresa cuenta con doce centros comerciales regionales (seis en Chile, cuatro en Perú y dos en Colombia), cinco centros comerciales vecinales (todos en Perú), tres outlet malls (dos en Chile y uno en Perú), y once stripcenters (diez en Chile y uno en Perú).



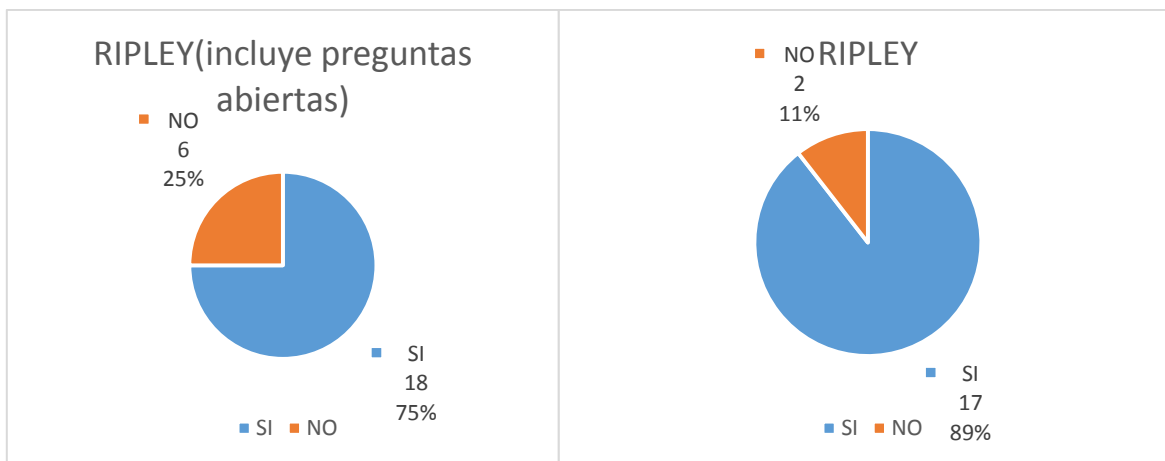
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 26

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 68% (13) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 54% (13), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.27. Ripley Corp S.A.

Ripley Corp es una de las principales compañías de retail de Chile, Perú y Colombia, a través de las 74 tiendas por departamento que opera en estos tres países.

También participa en el negocio financiero a través de Banco Ripley (Chile), Banco Ripley del Perú y Ripley Colombia Compañía de Financiamiento, con más de \$1.500 millones de dólares en colocaciones y 3,5 millones de Tarjetas de Crédito Ripley activas. Asimismo, Ripley actúa en el negocio inmobiliario, mediante la participación en la propiedad de 9 centros comerciales en Chile y 4 en Perú.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 27

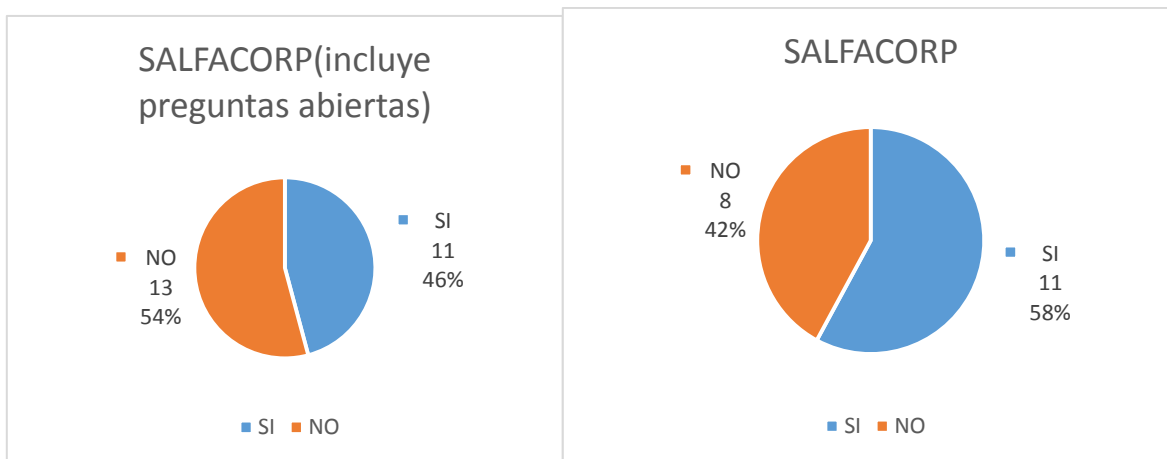
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 89% (17) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 75% (18), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.28. Salfacorp S.A.

SalfaCorp S.A. es una de las principales empresas de América Latina ligada al sector de la Ingeniería, Construcción e Inmobiliaria, con 85 años de historia, indiscutido liderazgo en Chile y con presencia en los mercados de Perú, Colombia y Panamá.

A través de sus filiales, Salfa Ingeniería y Construcción S.A. y Aconcagua S.A., ofrece especialidades tales como montaje, mantenimiento industrial, minería subterránea, movimiento de tierra, perforaciones y tronaduras, obras civiles, obras marítimas, geotecnia y postensados, desarrollo inmobiliario y edificación. Al 30/09/14 cuenta con ventas consolidadas por US\$ 1.609 millones y una capitalización bursátil de US\$ 336 millones.





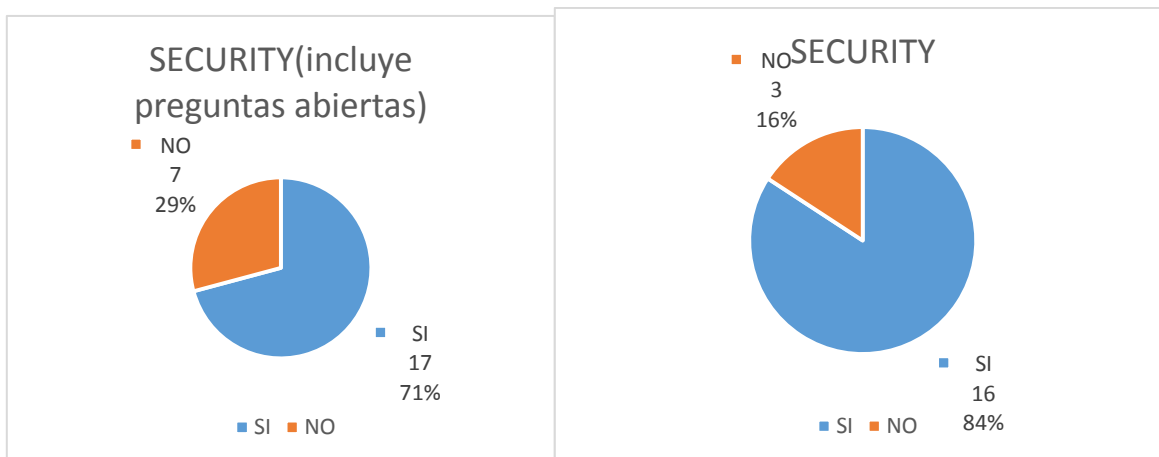
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 28

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 58% (11) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.29. Grupo Security S.A.

Grupo Security es la sociedad matriz de un conglomerado de empresas presentes en las principales áreas del sector financiero nacional.

Fundado en 1991, Grupo Security ha implementado una estrategia de segmentación e innovación, logrando integrar sus áreas de negocio y expandir sus fuentes de ingresos. Esto otorga a sus clientes la posibilidad de encontrar en las empresas Security todos los servicios financieros que requieren a lo largo de su vida. Los negocios de Grupo Security se estructuran en cuatro áreas principales: industria bancaria, seguros, inversiones financieras, inmobiliaria y viajes.



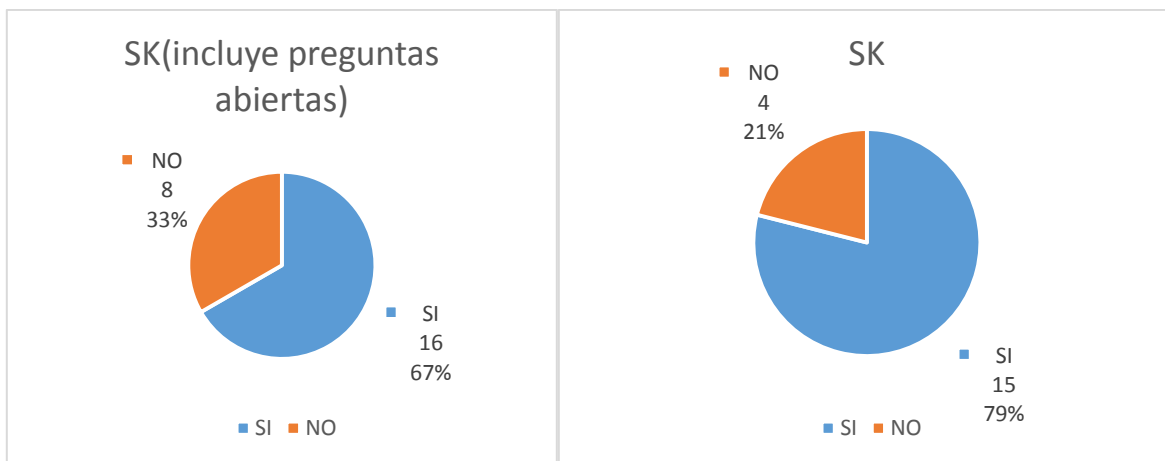
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 29

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 71% (17), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.30. Sigdo Koppers S.A.

Sigdo Koppers es un conglomerado de capitales chilenos, líder en servicios y productos para la minería e industria.

Agrupa empresas productoras de nitrato de amonio y servicios de fragmentación de roca, Enaex; fabricación de bolas de molienda y piezas de desgaste, Magotteaux; construcción y montaje industrial de gran escala, ICSK; comercialización, arriendo y distribución de maquinarias, SKC; transferencia portuaria y almacenamiento de gráneles sólidos y líquidos, PVSA; transporte ferroviario, FEPASA; comercialización de vehículos livianos, SKBergé; y soluciones de tecnología, SK Godelius.



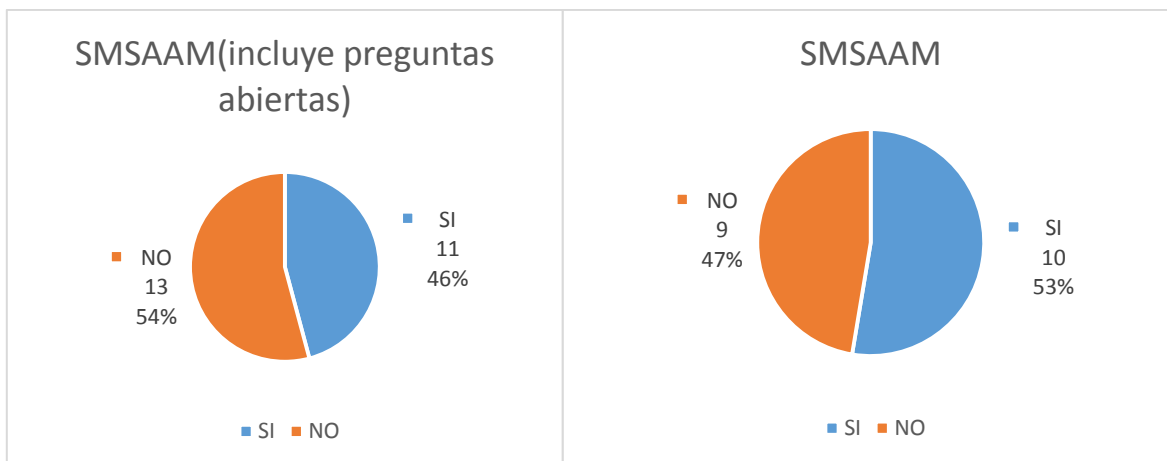
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 30

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 79% (15) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 67% (16), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.31. Sociedad Matriz SAAM S.A.

Sociedad Matriz SAAM S.A. es una sociedad de inversiones, propietaria y administradora de SAAM S.A.

Con más de 50 años de existencia y presencia en 12 países, SAAM es una empresa líder en la prestación de servicios integrados a las compañías navieras, aéreas y exportadores e importadores en todo el proceso de movilización de carga, operando a través de tres áreas de negocio: terminales portuarios, remolcadores y logística.

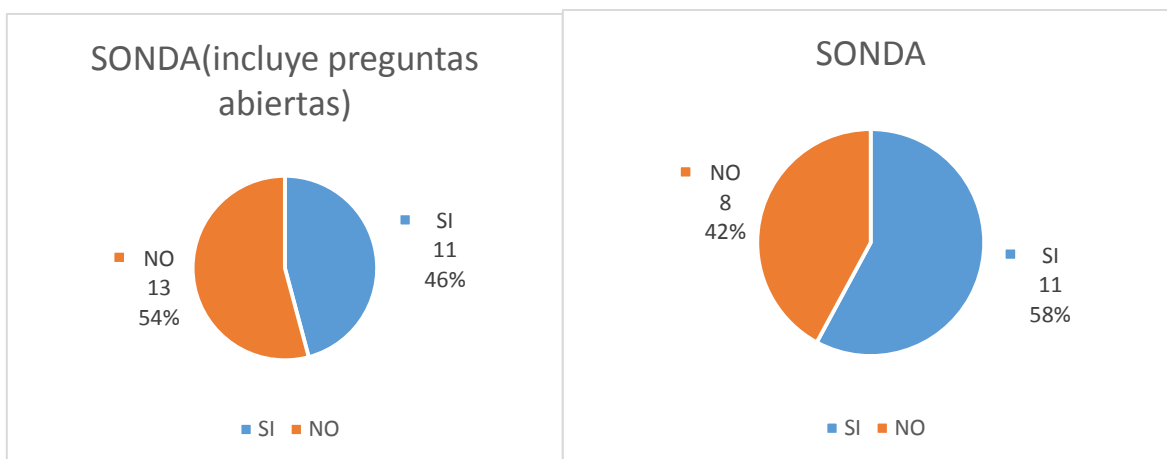


Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 31

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 53% (10) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.32. Sonda S.A.

SONDA es la mayor firma latinoamericana de Servicios de Tecnologías de la Información (TI) e Integración de Sistemas. Fundada en Chile en 1974, cuenta con una red de servicios que abarca los mercados más importantes de América Latina. La Compañía tiene presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay, con más de 5.000 clientes y una dotación aproximada de 22.000 personas. Su oferta comprende servicios relacionados con las Tecnologías de la Información (TI), desde la ejecución de proyectos de integración de sistemas de gran complejidad, hasta la provisión de infraestructura computacional.



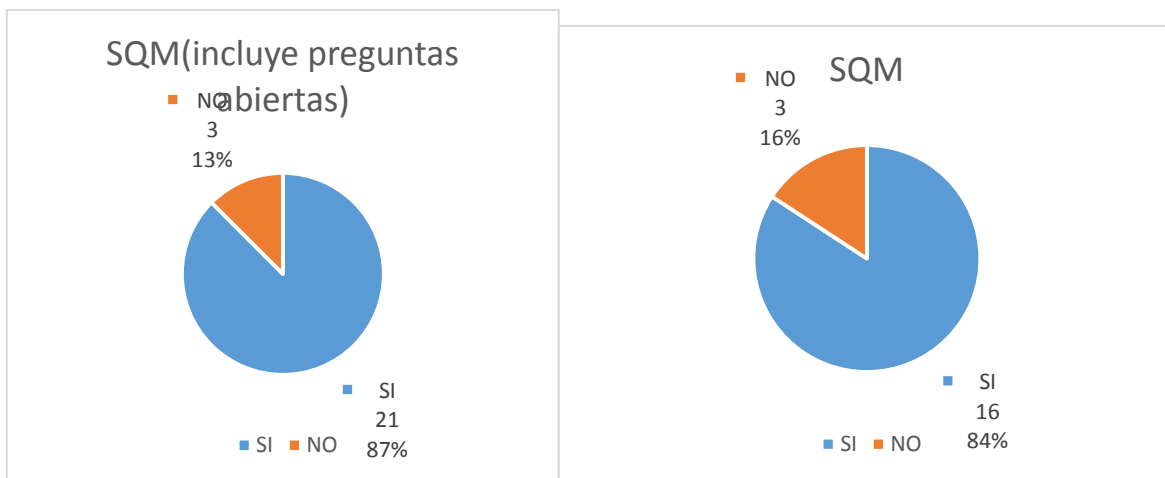
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 32

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 58% (11) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.33. Sociedad Química y Minera de Chile S.A.

SQM es un productor y comercializador integrado de nutrientes vegetales de especialidad, fertilizantes potásicos, yodo, litio, y químicos industriales.

Sus productos se basan en el desarrollo de recursos naturales de alta calidad que le permiten ser líder en costos, apoyado por una red comercial internacional especializada con ventas en más de 115 países. La estrategia de desarrollo de SQM apunta a mantener y profundizar el liderazgo mundial en cada uno de sus negocios.



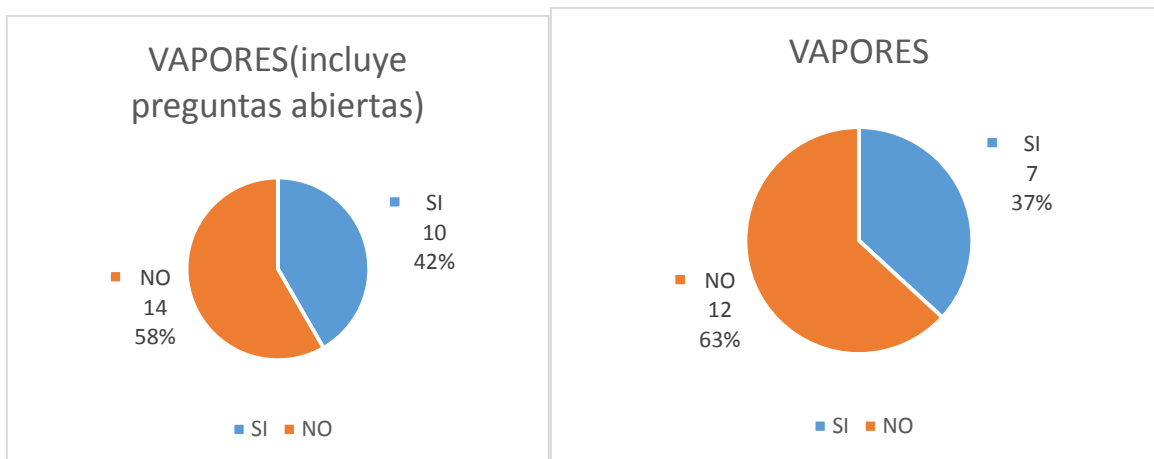
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 33

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 84% (16) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 87% (21), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.34. Compañía Sud Americana de Vapores S.A.

Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) fundada en 1872, es una de las compañías navieras más antiguas del mundo y actualmente la más grande de Latinoamérica.

A través de una sólida red comercial de más de cien agencias distribuidas a lo largo del mundo, CSAV presta servicios de transporte marítimo cumpliendo los más altos estándares de calidad. El transporte de carga en contenedores representa la mayor porción del negocio, sin embargo, también se ofrecen servicios para otros tipos de carga especial como carga refrigerada, congelada, carga a granel y vehículos.



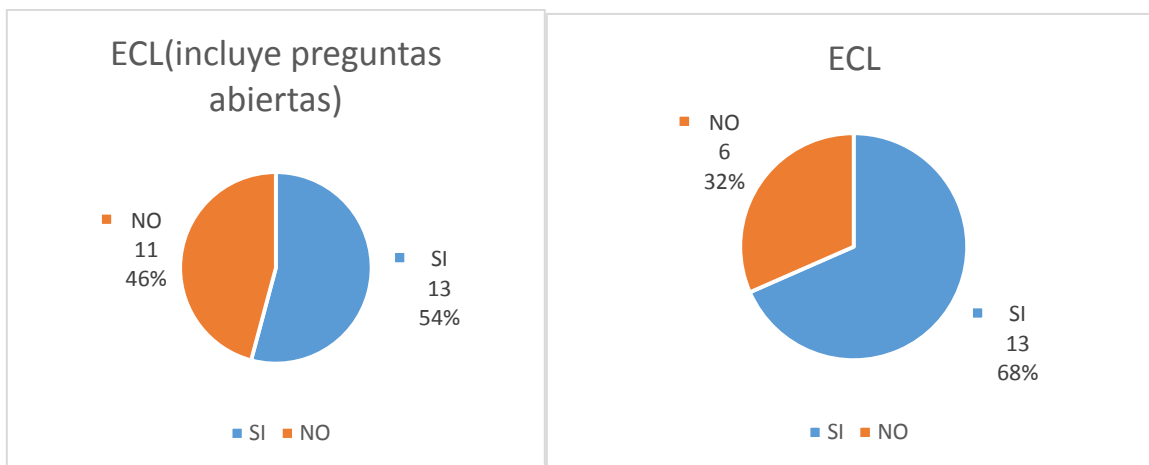
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 34

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 37% (7) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 42% (10), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.35. ECL S.A.

E.CL participa en la generación, transmisión y suministro de electricidad y en el transporte de gas natural en el norte de Chile.

E.CL es el cuarto mayor generador de electricidad de Chile y el mayor generador de electricidad en el Sistema Interconectado del Norte Grande (“SING”) con un 53% de la capacidad de generación instalada del SING. E.CL provee electricidad a grandes clientes mineros e industriales y también a EMEL, el único grupo de distribución eléctrica en el SING. E.CL pertenece en un 52,77% a GDF Suez. El 47,23% restante se transa públicamente en la Bolsa de Comercio de Santiago.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 35

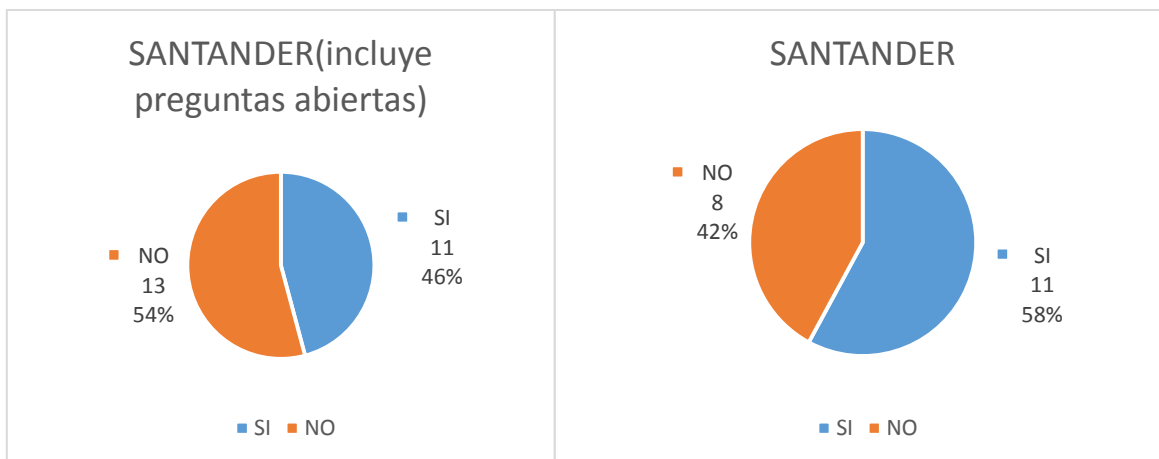
**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 68% (13) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 54% (13), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.1.36. Banco Santander

Banco Santander Chile es el mayor Banco del país con US\$49.719 millones en activos, US\$36.089 millones en créditos netos de provisiones, US\$27.171 millones en depósitos y US\$4.202 millones en patrimonio. El Banco tiene 475 sucursales, 1.692 cajeros automáticos y 11.493 empleados.

Al cierre de septiembre 2014, el Banco tenía un 19,1% del mercado de préstamos destacando la cuota de 22,1% en el mercado de individuos. Asimismo, el Banco es una de las empresas con mejores clasificaciones de riesgo en Latinoamérica con un ratina Aa3 de Moody's, A+ de Fitch y A de Standard and Poor's.





Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 36

**Nivel de Aplicación:** La compañía aplica un 58% (11) de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos que contempla la norma de un total de 19 especificadas, y al incorporar otras prácticas no mencionadas en la norma y que la compañía puede informar, logra un 46% (11), de un total de 24 consultas que posee esta normativa.

#### IV.2. Clasificación por sector de las empresas en estudio

Para los análisis posteriores, se han segmentado las empresas en estudio por sector industrial. Los Sectores identificados son:

- Alimenticio
- Constructora
- Eléctrica
- Energía
- Farmacéutico
- Financiera
- Forestal
- Inmobiliario
- Minería
- Retail
- Salud
- Sanitario
- Tecnológica
- Telecomunicaciones
- Transporte

Cabe destacar que en nuestro estudio, al tomar las empresas del IPSA, existen ciertos sectores compuestos por solo 1 compañía, por lo que no posee alguna representatividad del sector, y por ende, en varios análisis, estos sectores no serán mencionados para no distorsionar el estudio. Cabe señalar además, que no es el objeto del estudio buscar una muestra que represente el universo de las compañías que aplican la normativa N°341, si no visualizar, como ya se mencionó en los capítulos anteriores, en que situación están las empresas que más tranzan en la bolsa y que por ende están siendo más vistas por los inversionistas, lo que debería llevar a que en estas compañías existiera más preocupación respecto a sus gobiernos, y por ende, un trabajo más avanzado en el tema.

La Cantidad de empresas por sector son:

| N°<br>Empresas | Sector             |
|----------------|--------------------|
| 6              | ELECTRICA          |
| 4              | ALIMENTICIO        |
| 4              | RETAIL             |
| 3              | INMOBILIARIO       |
| 3              | MINERIA            |
| 3              | SALUD              |
| 3              | TRANSPORTE         |
| 2              | FINANCIERA         |
| 2              | SANITARIO          |
| 1              | CONSTRUCTORA       |
| 1              | ENERGIA            |
| 1              | FARMACEUTICO       |
| 1              | FORESTAL           |
| 1              | TECNOLOGICA        |
| 1              | TELECOMUNICACIONES |

*Fuente: Elaboración Propia / Tabla 1*

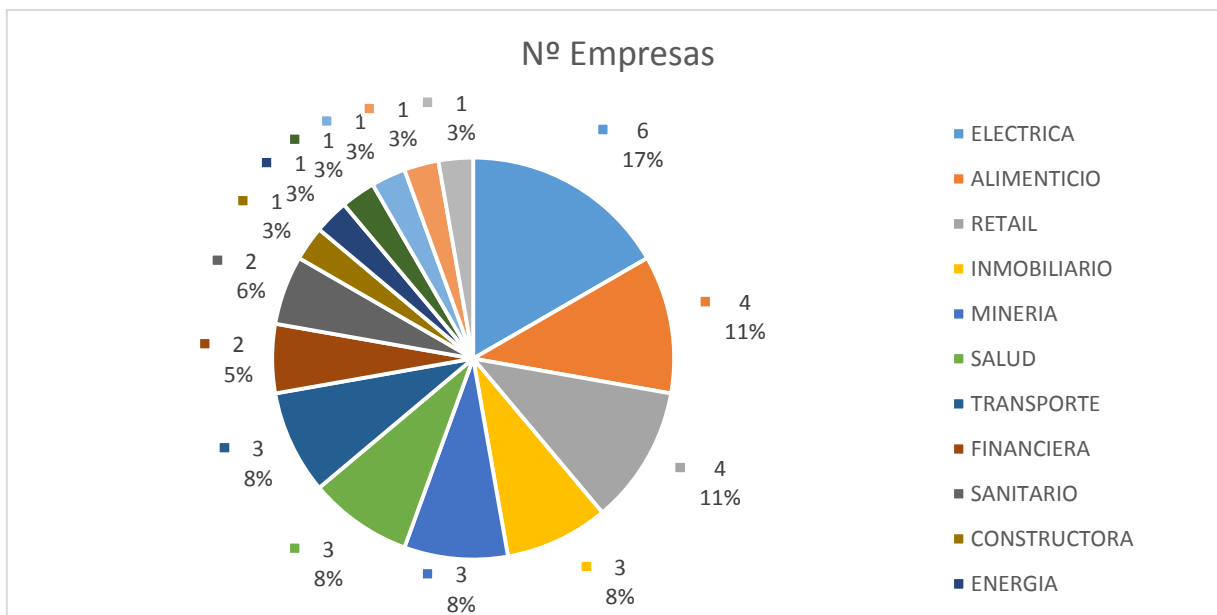
Las empresas por cada sector son:

| <b>ALIMENTICIO</b>               |
|----------------------------------|
| Compañía Cervecerías Unidas S.A. |
| Viña Concha y Toro S.A.          |

|   |
|---|
| Coca Cola Embonor S.A.                  |
| Embotelladora Andina S.A.               |
| <b>CONSTRUCTORA</b>                     |
| Besalco S.A.                            |
| <b>ELECTRICA</b>                        |
| AES Gener S.A.                          |
| Empresa Nacional de Electricidad S.A    |
| Enersis S.A.                            |
| ECL S.A.                                |
| Compañía General de Electricidad S.A.   |
| Colbún S.A.                             |
| <b>ENERGIA</b>                          |
| Empresas Copec S.A                      |
| <b>FARMACEUTICO</b>                     |
| CFR Pharmaceuticals S.A.                |
| <b>FORESTAL</b>                         |
| Empresas CMPC S.A                       |
| <b>INMOBILIARIO</b>                     |
| AntarChile S.A.                         |
| Parque Arauco S.A.                      |
| SalfaCorp S.A.                          |
| <b>MINERIA</b>                          |
| Cap S.A.                                |
| Sigdo Koppers S.A.                      |
| Sociedad Química y Minera de Chile S.A. |
| <b>RETAIL</b>                           |
| Cencosud S.A.                           |
| S.A.C.I. Falabella                      |
| Forus S.A.                              |
| Ripley Corp S.A.                        |

|   |
|---|
| <b>SALUD</b>                                |
| Banmédica S.A.                              |
| BUPA CHILE S.A.                             |
| Inversiones La Construcción S.A.            |
| <b>SANITARIO</b>                            |
| Aguas Andinas S.A.                          |
| Inversiones Aguas Metropolitanas S.A.       |
| <b>TECNOLOGICA</b>                          |
| Sonda S.A.                                  |
| <b>TELECOMUNICACIONES</b>                   |
| Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. |
| <b>TRANSPORTE</b>                           |
| LATAM Airlines Group S.A.                   |
| Sociedad Matriz SAAM S.A.                   |
| Compañía Sud Americana de Vapores S.A       |
| <b>FINANCIERA</b>                           |
| Banco Santander Chile                       |
| Grupo Security S.A.                         |

*Fuente: Elaboración Propia / Tabla 2*



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 37

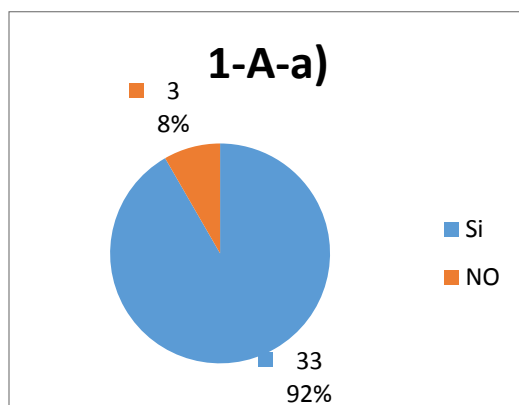
### IV.3. Resultado General de las empresas en estudio, del reporte Normativa N° 341 año 2013

Anteriormente conocimos el resultado de cada compañía en estudio, al aplicar la norma N°341, con el objeto de saber específicamente su nivel de avance. Ahora nos convoca ya evaluar más minuciosamente el resultado, práctica por práctica, y así visualizar cuales son las que más aplica y cuáles son las que están más consolidadas están en términos de gobiernos corporativos, y cuáles son las que se han dejado de lado por parte de las empresas. Para esto, detallaremos la norma N°341 tal como se conoce, y daremos a conocer el resultado general de las empresas en estudio en dicha práctica.

#### 1) Del funcionamiento del Directorio

- A) De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.
  - a) El directorio cuenta con un procedimiento /mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales

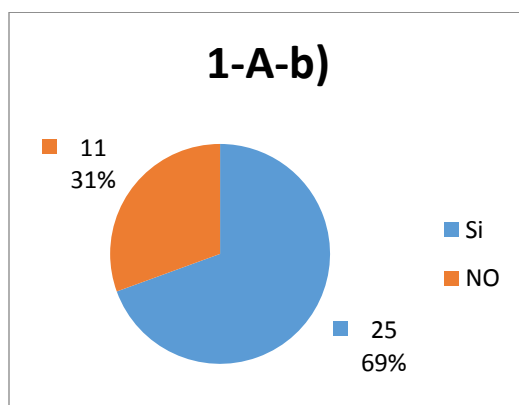
criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 38

**Descripción:** Es una de las practicas más realizadas por las compañías, un 92% (33) de las empresas poseen políticas, procedimientos y acciones que llevan a permitir que los nuevos directores conozcan y estén informados de lo que la organización está realizando en términos de negocios, riesgos, etc. Permitiendo darle continuidad más segura.

- b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para esos efectos. Además dicha política es revisada anualmente, en función de las necesidades que para ello se prevean.

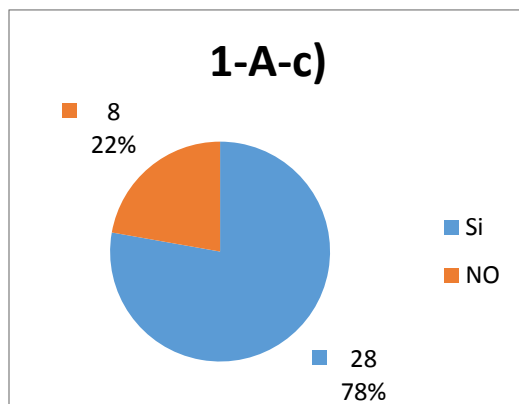


Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 39

**Descripción:** Un 69% de las empresas posee políticas específicas para contratación de asesores externos, que colaboren con las necesidades en materias contables, legales y financieras, lo que en algunas compañías, solo con votación con mayoría simple en la junta de accionistas, permite asegurar las asesorías de los profesionales necesarios, lo que lleva a darle un mayor respaldo a los informes y trabajos desarrollados.

- c) El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:
  - (i) El programa o plan anual de auditoría.
  - (ii) Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.
  - (iii) Eventuales deficiencias graves que se hubieren detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.
  - (iv) Los resultados del programa anual de auditoría.
  - (v) Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su persona, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.

Con todo, se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales.

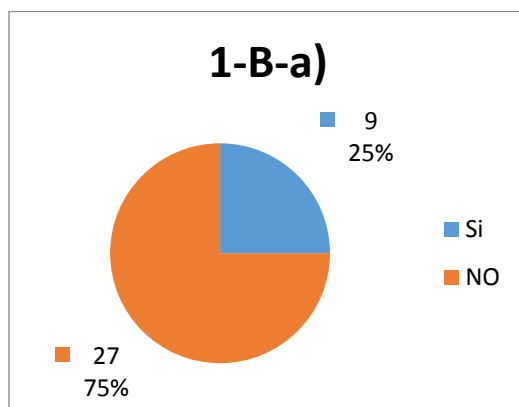


Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 40

**Descripción:** Contar con una empresa auditora externa es necesario para la transparencia y credibilidad, aun cuando es legalmente obligatorio, no todos lo realizan en los tiempos que la norma propone, por tal, podemos ver que un 78% (28) de las empresas son quienes tienen al menos una reunión semestral con aquellos, pero podemos encontrar también compañías que lo hacen más regularmente con los comités de directores específicos.

**B)** Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.

**a)** El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.



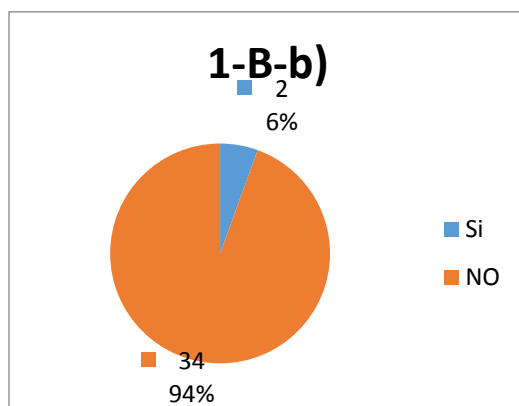
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 41



**Descripción:** 75% de las compañías cuenta con procedimientos para ir mejorando el directorio y su forma de trabajar, algunas compañías lo tienen establecido dentro de la tabla de trabajo que realizan en la junta de directores, y en otras cuentan con asesorías externas, lo cual complementan el trabajo que realizan los mismos directores en la materia.

- b) El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que, en su opinión, es deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta.

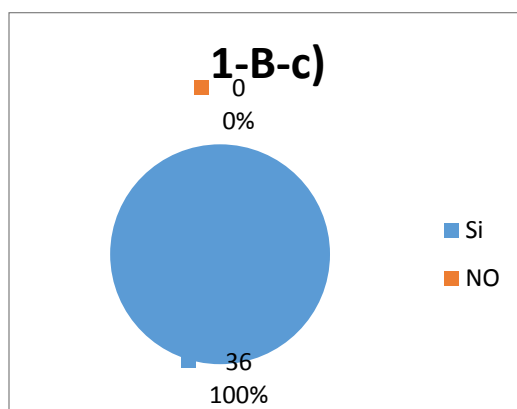
Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 42

**Descripción:** Esta es una de las prácticas menos utilizadas por las empresas, y es uno de los puntos importantes para sustentar las compañías, nos referimos al tiempo que le dedican los directores a su función y cargo. Aun cuando es relevante, casi la mayoría de las empresas, un 94% (34), no posee una política sobre el tiempo que deben dedicarle a la organización, son muy pocas las que se escapan y que si lo hacen, entre ellas esta CruzBlanca, que es la que posee uno de las mejores ubicaciones dentro del ranking que se desarrolló en base a la aplicación de la norma nº341

- c) El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentos de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.



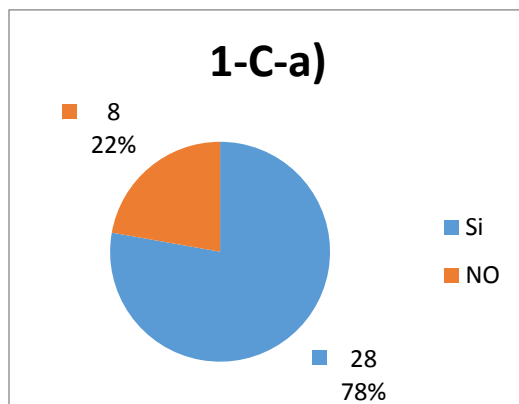
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 43

**Descripción:** La práctica utilizada por todos, por el 100% de las empresas del estudio, y es de carácter relevante mantener los documentos de la compañía que estén relacionados con las decisiones y acuerdos que se puedan tomar en el directorio. Las prácticas van desde mantener un buen sistema de archivos, a contar con un secretario que desarrolla la labor de redacción y mantención de estos documentos.

- C) Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director**
- a) El director se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés.

Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.

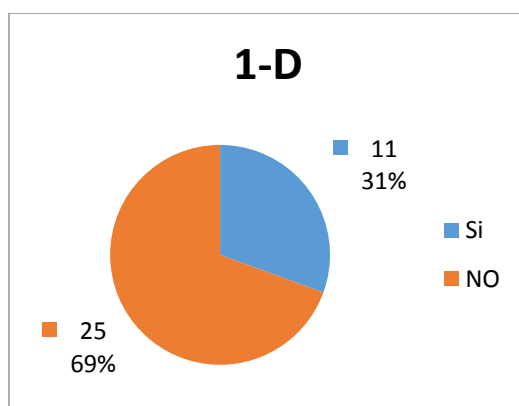
Con todo, se deberá indicar si ese Código de Conducta está o no a disposición de los accionistas y el público en general.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 44

**Descripción:** un 78% de las empresas posee desarrollado un código de conducta que establece los posibles conflictos de interés que puedan tener los directores, y los mecanismos para resolverlos.

**D)** Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5).



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 45

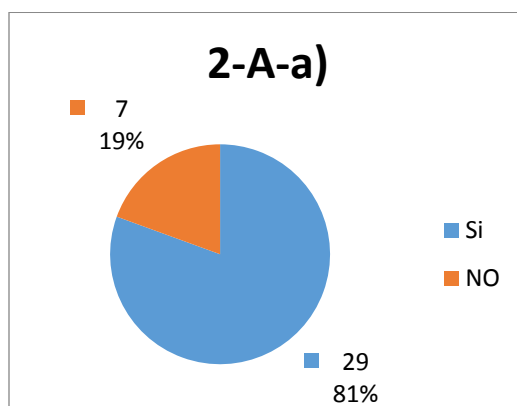
**Descripción:** La mayoría de las compañías no especifican otras prácticas de buen gobierno corporativos en esta materia, solo un 31% posee otras prácticas, pero al

realizar el estudio, es fácil percatarse que estas son debido a que estar normadas por otras entidades externas, dada su condición comercial exportadora o similar, o son prácticas poco relevantes o repetitivas a otras que ya la norma consulta en otros apartados.

## 2) De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general

A) De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.

a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta el momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.

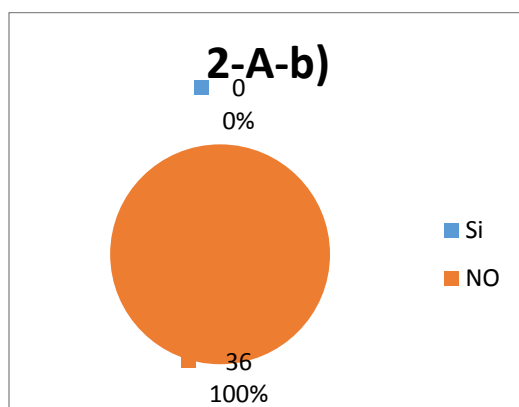


Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 46

**Descripción:** un 81% de las empresas si cuenta con mecanismos para que los postulantes a director puedan ser conocidos por los demás accionistas, esto permite mayor transparencia al proceso, aun cuando al leer las prácticas y explicaciones de las compañías, la mayoría solo cumple, y deja el espacio de estos 2 días, considerándose que el tiempo debería ser mayor, y permitir un mayor estudio de los accionistas para conocer a los candidatos. Menos compañías aun, realizan la diferencia entre directores y directores independientes, tema importante

en las buenas prácticas y las que lo realizan, están de alguna forma obligadas por participar de mercados externos que también lo exigen.

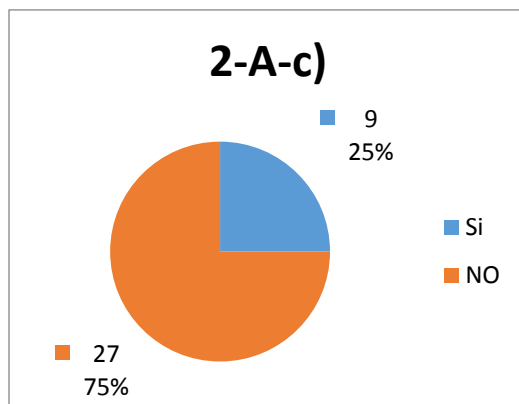
- b) La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 47

**Descripción:** La práctica menos utilizada por las compañías es esta, todas las que están en estudio no la aplica, logrando mermar las posibilidades de los accionistas con problemas de distancia, enfermedad u otra de participar de las juntas, y por ende de decisiones importantes. Es una de las tareas importantes y pendientes a desarrollar en términos de buenas prácticas.

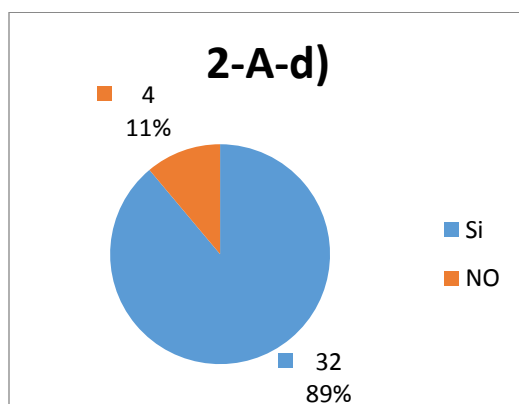
- c) La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 48

**Descripción:** Esta práctica de mucha importancia para la transparencia, muy pocas compañías la practican, solo un 25% de ellas lo hacen, y quienes lo desarrollan marcan una diferencia en términos de buen gobierno. Quienes la practican, en su mayoría va informando a través de su portal web lo que ha ocurrido en la junta, y quienes no lo hacen, se limitan a indicar que no lo han encontrado necesario, dado que los accionistas y apoderados se encuentran presente.

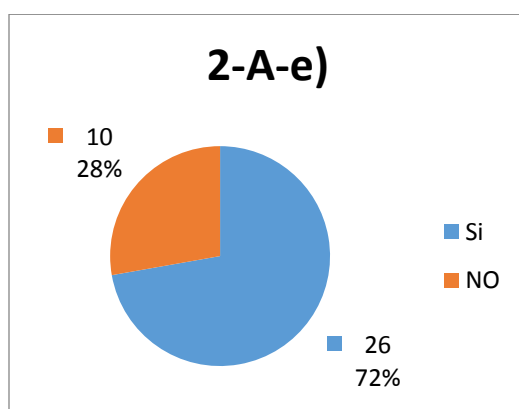
- d) La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley pueden ser provista a los accionistas y al público en general



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 49

**Descripción:** Una de las practicas más utilizadas también por las compañías, las cuales en su mayoría posee un área encargada de informar y resolver consultas a accionistas e inversionistas, solo un 11% de las empresas no opera con esta.

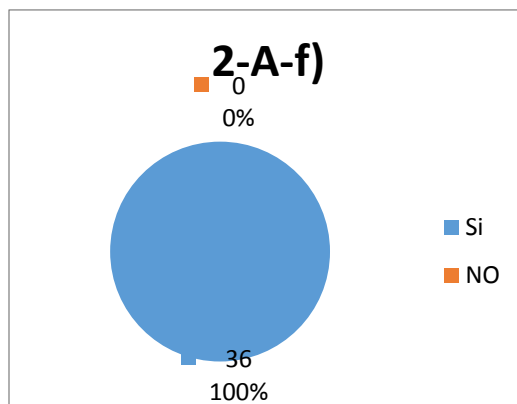
- e) El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 50

**Descripción:** un 76% de las organizaciones cuenta con procedimientos y políticas para poder establecer si la información entregada está acorde a lo que el mercado va requiriendo, en términos de tiempos y consistencia.

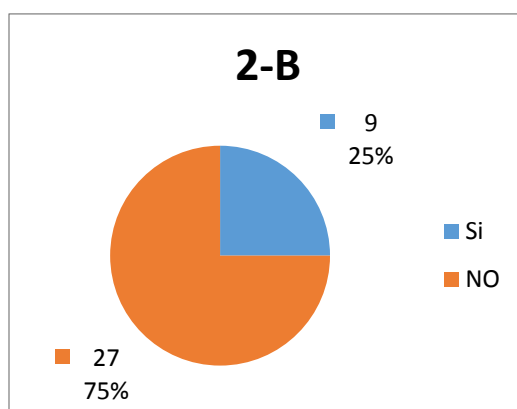
- f) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 51

**Descripción:** Todas las compañías del estudio cuentan con una página web donde publican información oficial para los accionistas e inversionistas.

**B)** Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 52

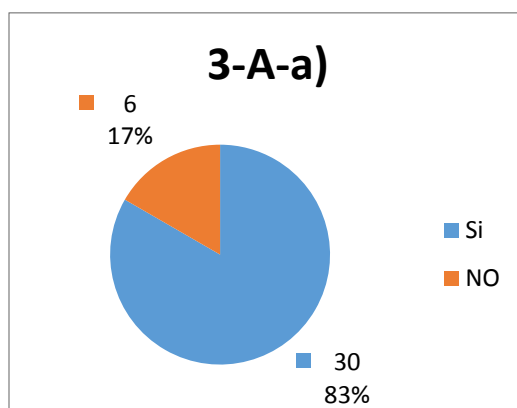
**Descripción:** Tal como en el ítem anterior, muy pocas empresas dan a conocer otras prácticas de gobiernos corporativos en esta materia, que no esté contemplada en la norma, solo un 25% lo realiza.

### 3) De la sustitución y compensación de ejecutivos principales



**A)** De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.

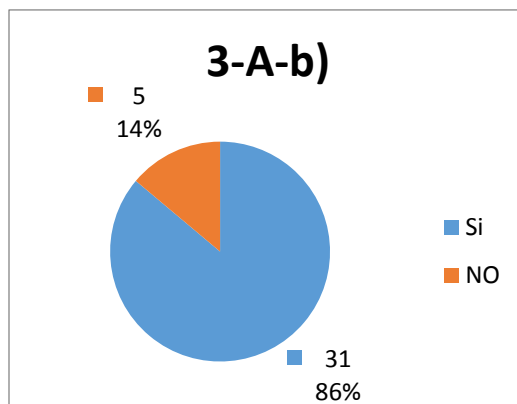
**a)** El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o de ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 53

**Descripción:** un 83% de las empresas posee procedimientos de sucesión o reemplazo en caso de pérdida de ejecutivos, algunos detallan con mayor profundidad los mecanismos, otras compañías se limitan a decir que los tienen, lo que lleva al accionista o inversionista a tener que buscar información anexa para conocerla.

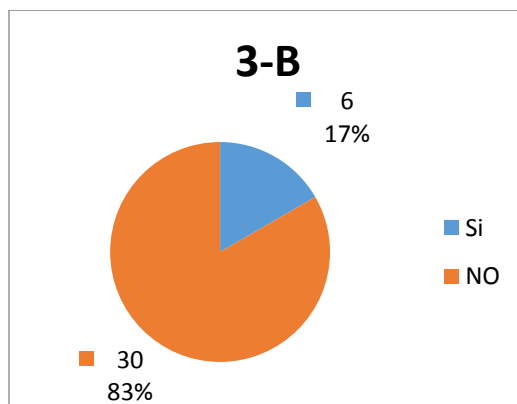
**b)** El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 54

**Descripción:** un 86% de las empresas posee prácticas que permiten disminuir el riesgo en torno a ejecutivos que puedan actuar no pensando en la compañía, si no en su bien personal. Esto es desarrollado con mecanismos de incentivos, compensaciones y bonos, los cuales algunos son establecidos en medidas de tiempo en corto y largo plazo y pueden ser también sometidos a evaluaciones respecto al rendimiento que ha tenido su labor en la organización.

**B)** Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5 )



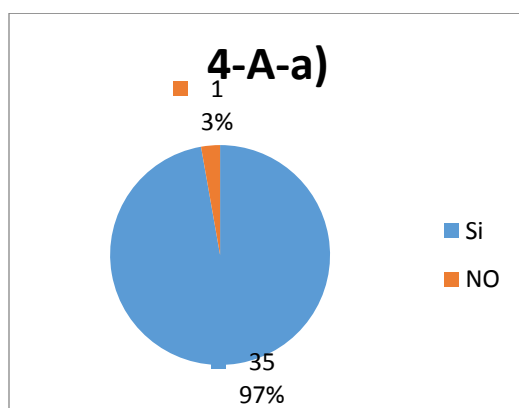
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 55

**Descripción:** Una vez más, casi la mayoría de las empresas (un 83%), no presenta otras prácticas de este apartado.

**4) De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa**

**A)** De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.

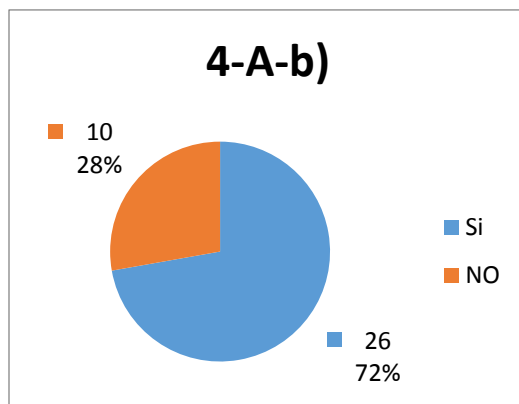
**a)** La sociedad cuenta políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 56

**Descripción:** un 97% de las compañías posee prácticas que permiten establecer mecanismos para administrar los riesgos.

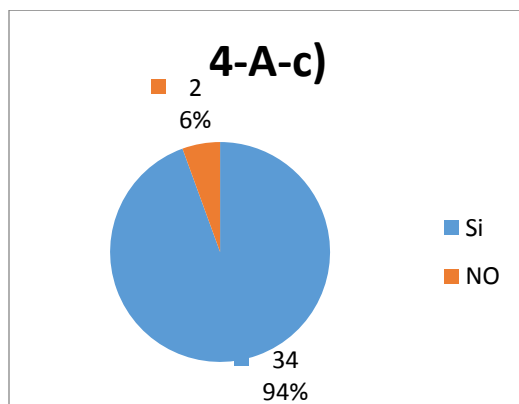
**b)** El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 57

**Descripción:** un 72% de las empresas cuenta con una unidad o comité específico para administrar el riesgo, permitiendo darle a los inversionistas y accionistas, mayor seguridad y reducir las incertidumbres.

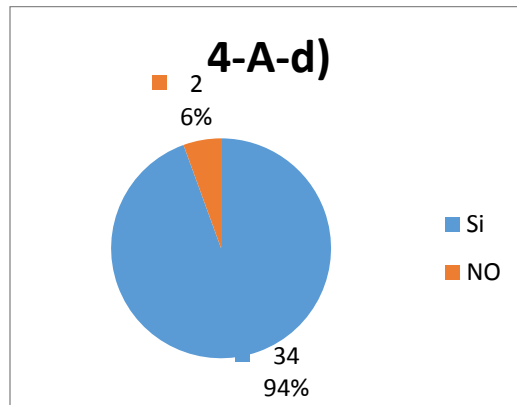
- c) La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la identidad del denunciante



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 58

**Descripción:** un 94% de las empresas posee procedimientos para que los empleados realicen denuncias frente a cualquier situación anormal, algunas compañías han realizado sistemas que permiten ser realizado a través de sitios web, manteniendo la privacidad del denunciante.

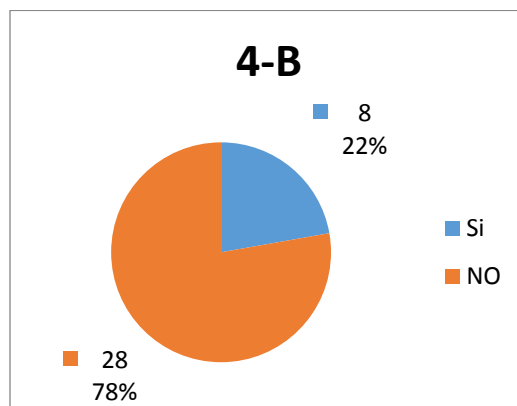
- d) El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 59

**Descripción:** Una de las practicas que las compañías han ido avanzando, y lo refleja el 94% de adopción de estas, donde nos indica que casi todas las empresas en estudio posee y han elaborado un código de ética, muchas de estas publicadas en los sitios web de las organizaciones.

- B) Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)**

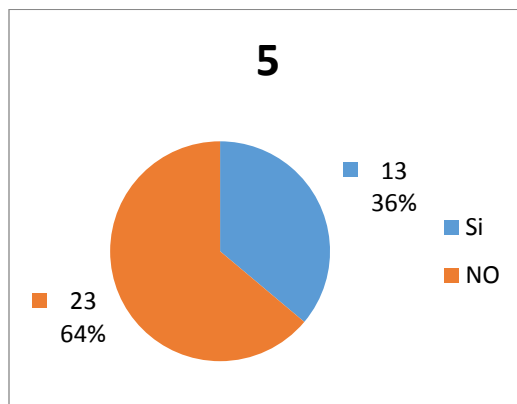


Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 60

**Descripción:** Solo un 22% de las compañías, publicaron otras prácticas respecto

al ítem, entre los cuales encontramos la divulgación de información al público a través de informes on line, atención de consultas vía telefónica, entre otros.

**5) Otras prácticas adoptadas por la sociedad, que no están referidas a las materias antes señaladas (No más de 5)**



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 61

**Descripción:** El ultimo numeral de la norma, y en donde se le solicita a las compañías mencionar otras prácticas que no estén mencionadas, y como ha sido la tendencia, muy pocas compañías lo han realizado, solo un 36%.

## **V. CAPITULO**

### **Exploración y Análisis de las prácticas de Gobiernos Corporativos de las empresas en estudio, en base a la normativa N° 341**

Es del interés del estudio, conocer cómo se encuentra hoy el avance de la adopción de buenas prácticas de gobiernos corporativos en las compañías, por tal, en este capítulo conoceremos cuales son las más y menos aplicadas, que compañías son las que la han adoptado más y las que lo han hecho en menor medida, veremos algunas diferencias entre ellas y conoceremos un ranking para ver cuales llevan más trabajo en el área.

También será importante realizar comparaciones entre sectores industriales y entre el resultado general de las empresas del ipsa y un sector industrial en particular. Para estos últimos análisis se excluyen aquellos sectores en donde solo estaban representados por una sola compañía, con el fin de no deformar los análisis y resultados.

#### **V.1. Análisis de las practicas más y menos aplicadas por las compañías en base a la normativa N° 341**

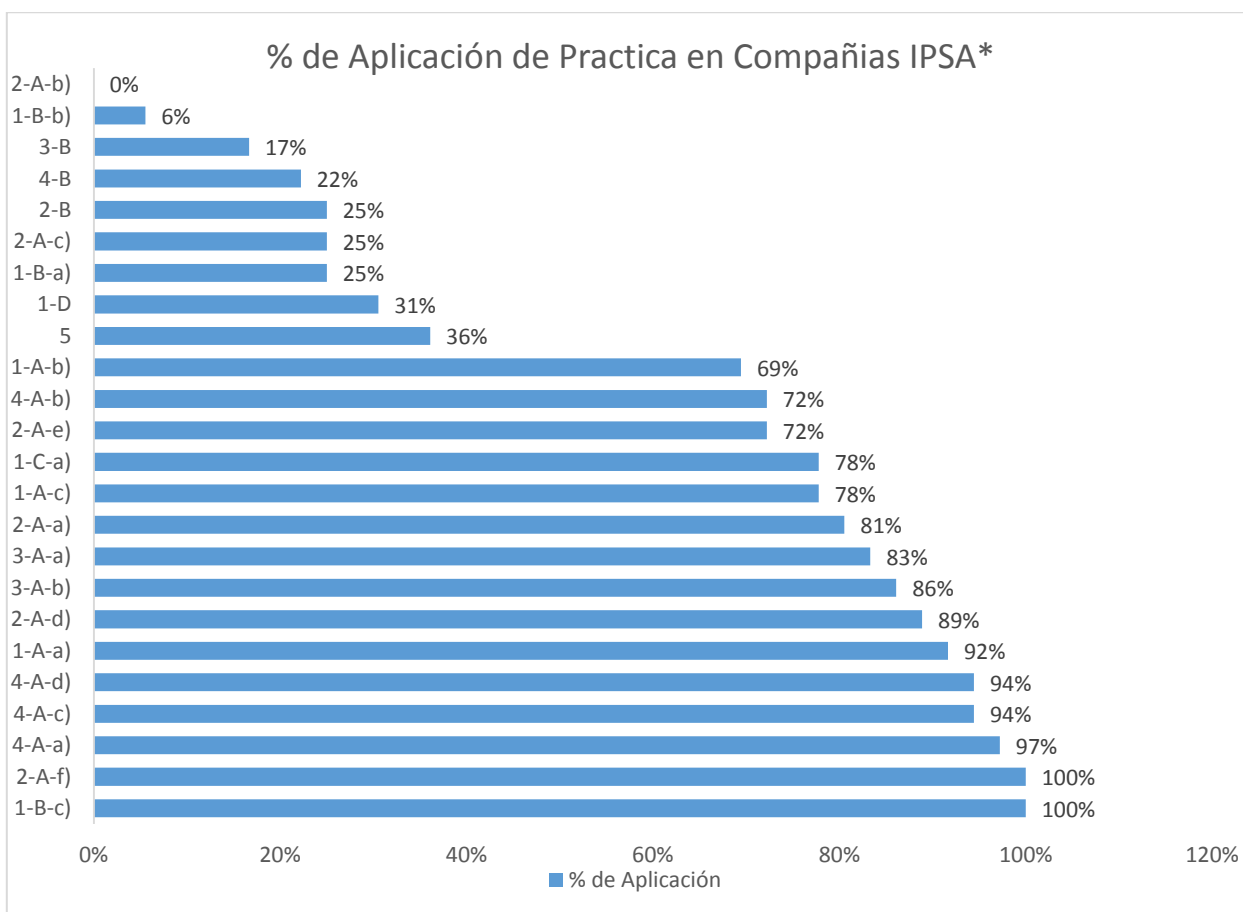
Existen prácticas que son aplicadas por el 100% de las compañías y otras por casi su mayoría (sobre el 90%), estas tienen relación en su mayoría por actividades que las empresas ya venían desarrollando de antaño, porque su ejecución permite el funcionamiento normal, o porque en definitiva existen otras regulaciones que las obligan a hacerlo. Estas prácticas son:

- La propiedad de una página web, donde la compañía pueda publicar la información relevante para sus accionistas e inversionistas
- El buen tratamiento de los documentos del directorio, que permita la continuidad normal frente a la ausencia de alguno de los directores
- Poseer un Código de Conducta y de Ética
- Comité de riesgos

- Procedimientos para la denuncia de irregularidades

Y por otra parte, las prácticas menos utilizadas tienen relación con la entrega de información y modificaciones en el directorio, siendo las más relevantes:

- Votación remota y participación real mediante medios electrónicos en junta de accionistas, siendo esta práctica no utilizada por ninguna compañía
- Definir tiempos mínimos donde los directores deben desempeñar sus funciones en la empresa
- Mecanismos electrónicos para informar oportunamente al mercado, incluso, directamente desde la junta de directores.
- Practicas no mencionadas en la norma, y que las compañías podían describir.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 62



## V.2. Ranking de las compañías con mejores prácticas según la norma N°341

Para conocer cuáles son las compañías que poseen un nivel más avanzado en el desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo, se desarrollaron 2 ranking de empresas con mejores evaluaciones respecto a la norma N°341. Se realizaron 2 ranking distintos, dado que uno contempla la norma completa, incluyendo las preguntas abiertas donde se les permite a las compañías hacer pública otras prácticas que la norma no mencione, llegando a ser 24 las consultas totales, y se desarrolló otro ranking excluyendo estas preguntas abiertas, llegando en este caso a ser solo 19 las consultas. Se excluyen para no distorsionar los resultados, y poder realizar comparativas entre ellas, de tal forma, lograr visualizar las diferencias entre empresas que llevan a que una este por sobre otra.

Los resultados se dan a conocer en las siguientes tablas:

| Con preguntas abiertas |                   |    |
|------------------------|-------------------|----|
| 1°                     | <b>SQM</b>        | 21 |
| 2°                     | <b>COLBUN</b>     | 19 |
| 3°                     | <b>CRUZBLANCA</b> | 19 |
| 4°                     | FORUS             | 18 |
| 5°                     | <b>RIPLEY</b>     | 18 |
| 6°                     | ENDESA            | 17 |
| 7°                     | ENERSIS           | 17 |
| 8°                     | CENCOSUD          | 17 |
| 9°                     | SECURITY          | 17 |
| 10°                    | FALABELLA         | 16 |
| 11°                    | AGUAS-A           | 16 |
| 12°                    | CONCHATORO        | 16 |
| 13°                    | SK                | 16 |
| 14°                    | ENDEL             | 16 |
| 15°                    | CMPC              | 16 |
| 16°                    | COPEC             | 16 |
| 17°                    | AESGENER          | 15 |
| 18°                    | ILC               | 15 |
| 19°                    | ANTARCHILE        | 15 |
| 20°                    | ANDINA-B          | 15 |
| 21°                    | CCU               | 15 |

| Sin preguntas abiertas |                   |    |
|------------------------|-------------------|----|
| 1°                     | <b>CRUZBLANCA</b> | 18 |
| 2°                     | <b>RIPLEY</b>     | 17 |
| 3°                     | CENCOSUD          | 16 |
| 4°                     | FALABELLA         | 16 |
| 5°                     | AGUAS-A           | 16 |
| 6°                     | CONCHATORO        | 16 |
| 7°                     | <b>SQM</b>        | 16 |
| 8°                     | SECURITY          | 16 |
| 9°                     | ENDEL             | 16 |
| 10°                    | FORUS             | 15 |
| 11°                    | ILC               | 15 |
| 12°                    | ANTARCHILE        | 15 |
| 13°                    | ANDINA-B-         | 15 |
| 14°                    | CCU               | 15 |
| 15°                    | SK                | 15 |
| 16°                    | COPEC             | 15 |
| 17°                    | <b>COLBUN</b>     | 14 |
| 18°                    | ENDESA            | 14 |
| 19°                    | ENERSIS           | 14 |
| 20°                    | AESGENER          | 13 |
| 21°                    | ECL               | 13 |

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 22° | BESALCO   | 15 |
| 23° | CGE       | 14 |
| 24° | BANMEDICA | 14 |
| 25° | ECL       | 13 |
| 26° | IAM       | 13 |
| 27° | PARAUCO   | 13 |
| 28° | LAN       | 13 |
| 29° | SALFACORP | 11 |
| 30° | EMBONOR-B | 11 |
| 31° | SMSAAM    | 11 |
| 32° | SANTANDER | 11 |
| 33° | SONDA     | 11 |
| 34° | CFR       | 11 |
| 35° | VAPORES   | 10 |
| 36° | CAP       | 9  |

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 22° | IAM       | 13 |
| 23° | PARAUCO   | 13 |
| 24° | BESALCO   | 13 |
| 25° | BANMEDICA | 12 |
| 26° | CMPC      | 12 |
| 27° | SALFACORP | 11 |
| 28° | LAN       | 11 |
| 29° | SANTANDER | 11 |
| 30° | SONDA     | 11 |
| 31° | CFR       | 11 |
| 32° | EMBONOR-B | 10 |
| 33° | SMSAAM    | 10 |
| 34° | CGE       | 9  |
| 35° | CAP       | 9  |
| 36° | VAPORES   | 7  |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 3

Podemos visualizar que al tomar la norma completa, las 3 primeras compañías del ranking están SQM, Colbun y CruzBlanca, pero cuando excluimos las preguntas abiertas sucede algo interesante, la empresa SQM desciende al 7° puesto, y colbun al 17° puesto, solo CruzBlanca sube al 1° lugar.

Se han desarrollado rankings donde se ha ubicado a SQM como la gran compañía con avances en buenas prácticas de gobiernos corporativos, pero tal como se mencionó en los primeros apartados de la memoria, lo ocurrido en el caso cascadas podrían cuestionar aquello, por lo que se vio interesante desmembrar esta norma, y obviar las preguntas que se dejaban a consideración de la compañía incorporar, una de las razones principales es que estas preguntas abiertas, se dejan para agregar “otras” practicas, que no están consideradas en la norma, por tal, la norma contiene de forma explícita y en preguntas cerradas, lo que ella considera más importante y no puede dejar de preguntar para conocer si se realiza o no, siendo fundamental para nuestro estudio su evaluación. Al realizar este ejercicio, tanto SQM como Colbun bajan drásticamente en el ranking, dado que su puntaje aumentaba al incorporar “otras” practicas, las cuales al ser leídas, no todas tienen un peso considerable para ser tratadas al nivel de las que están siendo cuestionadas en las preguntas cerradas, no así el caso de CruzBlanca, que estaba en el 3° puesto en el ranking general y al excluir las preguntas abiertas,

llega al 1º lugar. Ahora, aparte de las preguntas abiertas que generan diferencia, encontraremos 2 practicas interesantes que logran marcar diferencia entre las compañías y sobre todo entre estas que se están disputando el primer lugar, hablamos de:

El Numeral 2, Ítem A, pregunta c "La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta"

Y el Numeral 1, Ítem B, pregunta b "El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que, en su opinión, es deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta"

Estas 2 practicas marcan una diferencia abismante entre la considerada mejor empresa con prácticas en gobiernos corporativos, y la que actualmente ocupa el 3º lugar, CruzBlanca, dado que esta compañía en estos 2 casos, si aplica estas prácticas de gran peso, y quienes hoy tienen el liderazgo, no.

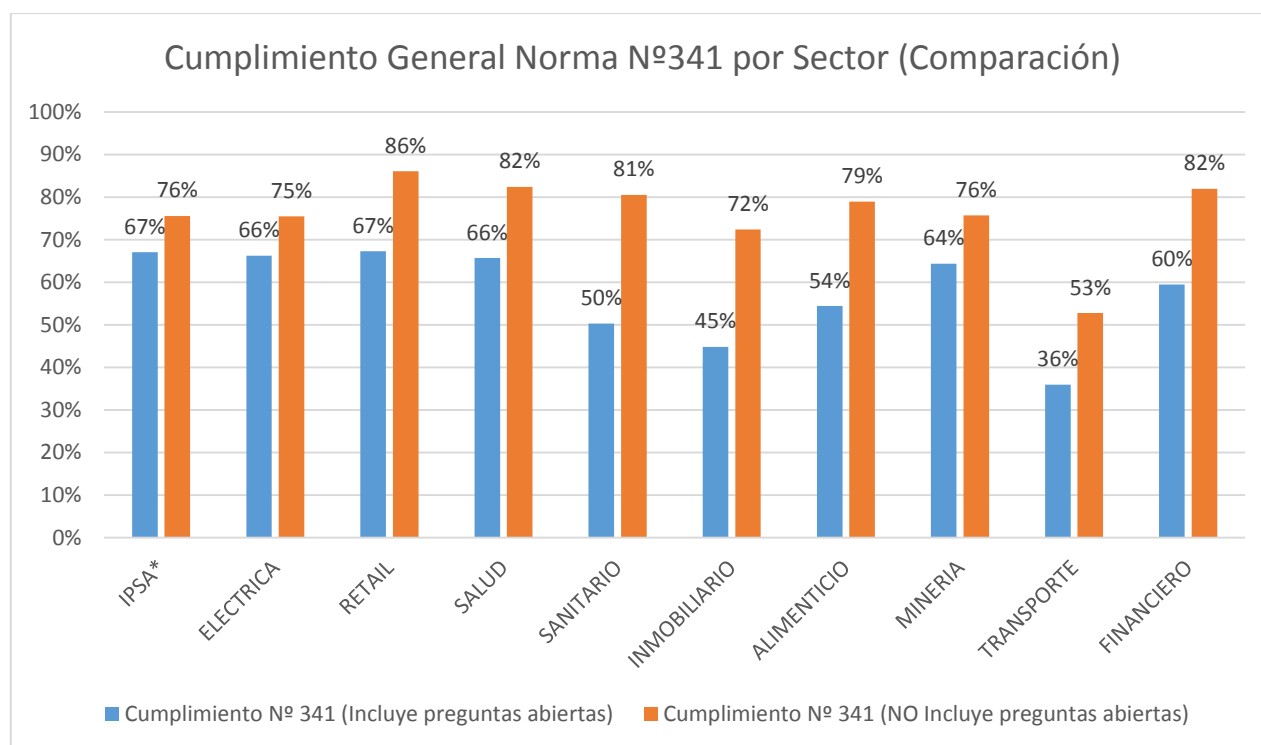
Al analizar las preguntas abiertas que le dan el puntaje adicional a SQM y Colbun, podremos encontrar que en su mayoría son indicaciones obligatorias que deben realizar por estar operando en mercados extranjeros (USA), y que estas tienen relación con operaciones internas en su administración, y marcando una diferencia con quien podría disputarle el 1º lugar, CruzBlanca, que posee practicas tendientes a una apertura en la entrega de información a los inversionistas y accionistas.

### **V.3. Exploración y análisis por sector industrial**

Para el análisis por sector industrial de las compañías en estudio, se ha decidido excluir aquellos sectores que contaban con solo 1 compañía en ellos, para de esta forma no deformar los resultados.

### V.3.1. Análisis cumplimiento Normativa N° 341 por Sector Industrial

En promedio, las empresas en estudio poseen un 67% de cumplimiento de la norma, siendo el sector del retail el único que logra equiparar este promedio, alcanzando de igual forma un 67%. El sector del transporte e inmobiliario son los que menos desarrollo poseen, alcanzando un 36% y un 45% respectivamente. Se agrega además una comparación excluyendo de la norma las preguntas abiertas, generándose un cambio drástico en este resultado, dado que en este caso, las empresas en estudio alcanzan un 76% de cumplimiento, y en esta ocasión, son 6 los sectores industriales que logran superar el cumplimiento promedio, sobre el 76%.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 63

| Cumplimiento                | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|-----------------------------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| Incl. Preguntas Abiertas    | 67%   | 66%       | 67%    | 66%   | 50%       | 45%          | 54%         | 64%     | 36%        | 60%        |
| No Incl. Preguntas Abiertas | 76%   | 75%       | 86%    | 82%   | 81%       | 72%          | 79%         | 76%     | 53%        | 82%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 4

### **V.3.2. Análisis por Numeral de la normativa N° 341, entre Sectores Industriales**

Otro análisis importante es identificar en que sección (numeral) de la norma N°341 están más fortalecidas o más débiles los sectores industriales. Para esto, se desarrolló un gráfico que muestra el nivel de avance del sector industrial por numeral.

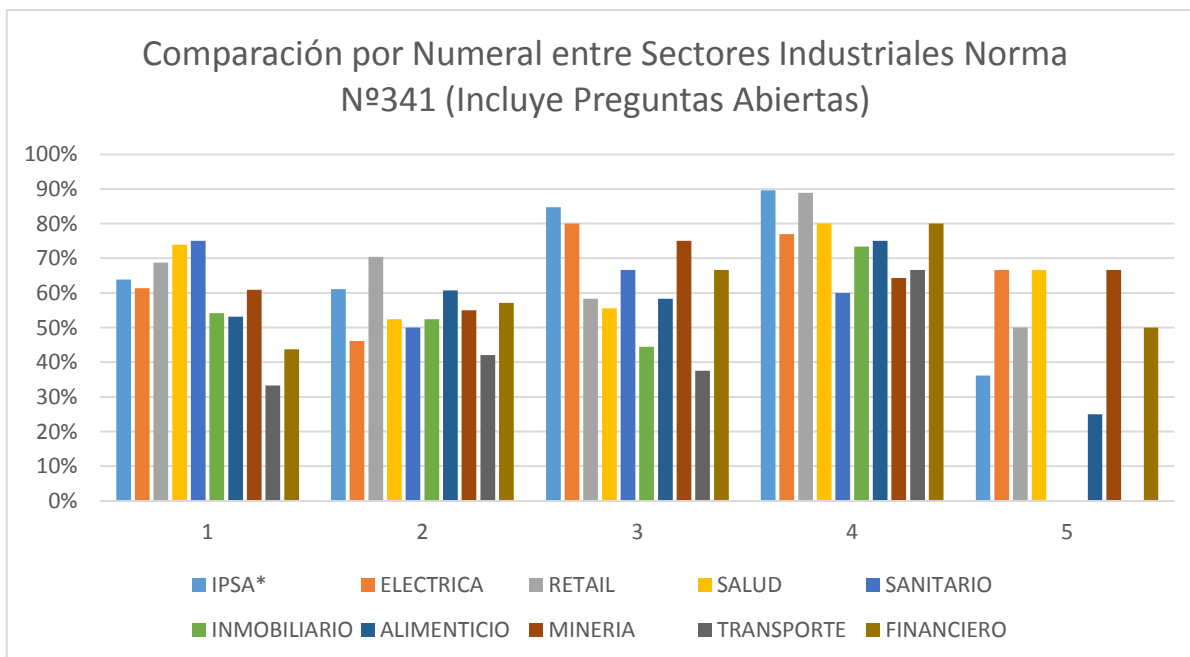
En este estudio podemos identificar que en el apartado del “Directorio”, los sectores más fuertes son el de Salud y Sanitario, y los más débiles los de Transporte y Financiero.

En el apartado de “Relación entre accionistas, sociedad y público en general”, podemos ver que la diferencia entre sectores no es abismante, pero destaca el retail como el sector con mejores prácticas.

En el apartado de “sustitución y compensación de ejecutivos”, podemos ver 3 sectores destacados, el retail, la minería y el financiero, siendo quienes tienen mejores prácticas para disminuir riesgos con sus ejecutivos o porque poseen mecanismos, políticas y procedimientos que permiten una buena sucesión.

En el apartado de “gestión de riesgos”, quienes llevan la delantera en buenas prácticas son el sector del retail y financiero, seguidos por el de salud.

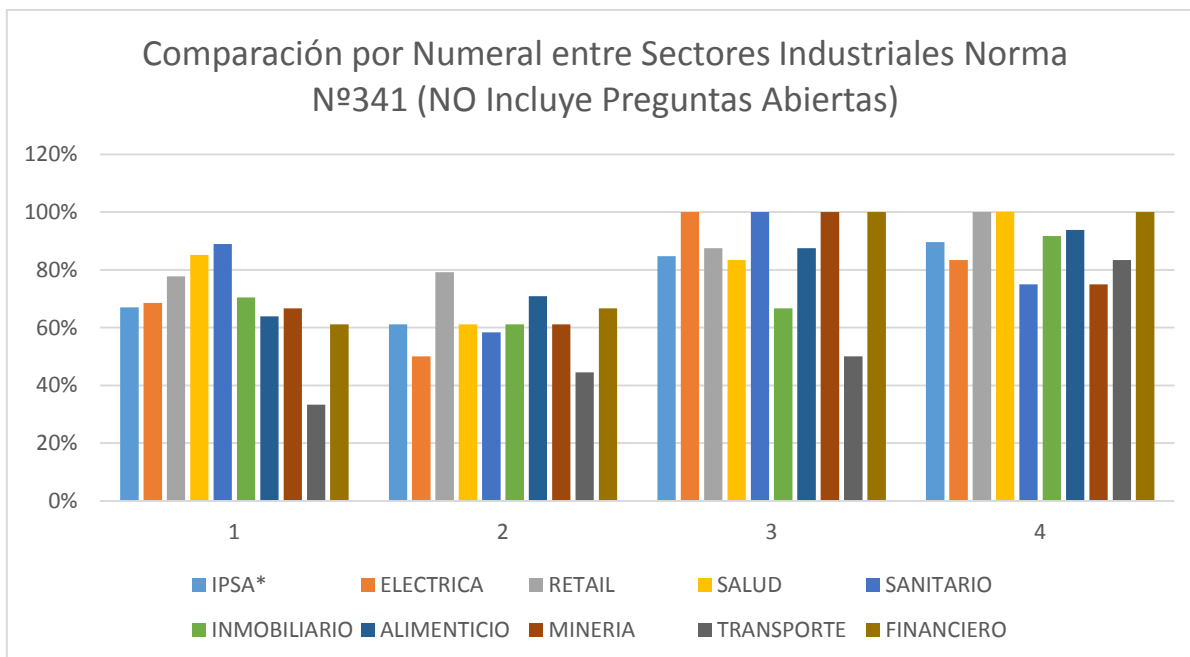
Y en el apartado de “otras prácticas”, los sectores de minería, salud y eléctrica, son quienes han publicado otras prácticas no contempladas en la norma, destacando el sector de minería, que es donde se encuentra SQM, y gracias a este apartado logra estar en el puesto n°1 del ranking con mejores prácticas de Gobiernos Corporativos.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 64

| ITEM | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1    | 64%   | 61%       | 69%    | 74%   | 75%       | 54%          | 53%         | 61%     | 33%        | 44%        |
| 2    | 61%   | 46%       | 70%    | 52%   | 50%       | 52%          | 61%         | 55%     | 42%        | 57%        |
| 3    | 85%   | 80%       | 58%    | 56%   | 67%       | 44%          | 58%         | 75%     | 38%        | 67%        |
| 4    | 90%   | 77%       | 89%    | 80%   | 60%       | 73%          | 75%         | 64%     | 67%        | 80%        |
| 5    | 36%   | 67%       | 50%    | 67%   | 0%        | 0%           | 25%         | 67%     | 0%         | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 5



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 65

| ITEM | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1    | 67%   | 69%       | 78%    | 85%   | 89%       | 70%          | 64%         | 67%     | 33%        | 61%        |
| 2    | 61%   | 50%       | 79%    | 61%   | 58%       | 61%          | 71%         | 61%     | 44%        | 67%        |
| 3    | 85%   | 100%      | 88%    | 83%   | 100%      | 67%          | 88%         | 100%    | 50%        | 100%       |
| 4    | 90%   | 83%       | 100%   | 100%  | 75%       | 92%          | 94%         | 75%     | 83%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 6

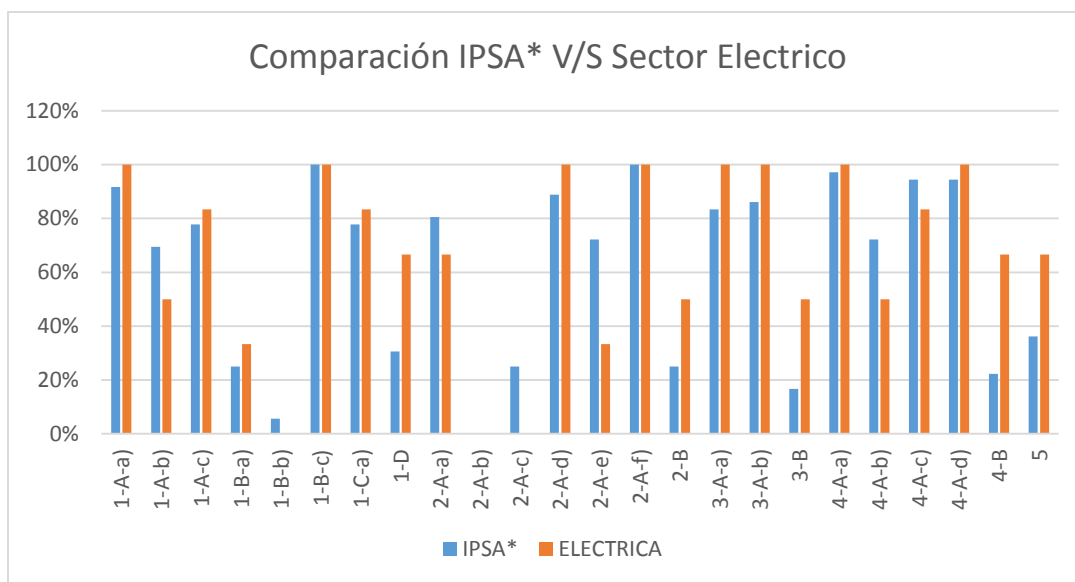
#### V.4. Comparativa del avance en la aplicación de las practicas que contempla la Normativa N° 341, entre empresas IPSA\* y Sectores Industriales

Para entregar más información respecto al análisis anterior, cabe destacar ahora la exploración del sector industrial respecto al promedio de las empresas en estudio, conociendo de esta forma una comparación practica por práctica entre estas empresas y el sector, de forma de visualizar fácilmente si existen brechas o no, y de existir, cuales son las prácticas que se deben mejorar.

##### V.4.1. Sector Eléctrico

Podemos ver que este sector se encuentra muy equiparado al promedio de las empresas en estudio, las únicas brechas existentes son en las consultas de

preguntas abiertas, y en las demás, las brechas son de un 10% aproximadamente. Este sector es uno de los más representativos de las empresas en estudios, siendo 6 compañías las que están incorporadas, lo que podría explicar su tendencia a la correlación.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 66

|        | IPSA* | ELECTRICA |
|--------|-------|-----------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%      |
| 1-A-b) | 69%   | 50%       |
| 1-A-c) | 78%   | 83%       |
| 1-B-a) | 25%   | 33%       |
| 1-B-b) | 6%    | 0%        |
| 1-B-c) | 100%  | 100%      |
| 1-C-a) | 78%   | 83%       |
| 1-D)   | 31%   | 67%       |
| 2-A-a) | 81%   | 67%       |
| 2-A-b) | 0%    | 0%        |
| 2-A-c) | 25%   | 0%        |
| 2-A-d) | 89%   | 100%      |
| 2-A-e) | 72%   | 33%       |
| 2-A-f) | 100%  | 100%      |
| 2-B)   | 25%   | 50%       |
| 3-A-a) | 83%   | 100%      |
| 3-A-b) | 86%   | 100%      |
| 3-B)   | 17%   | 50%       |

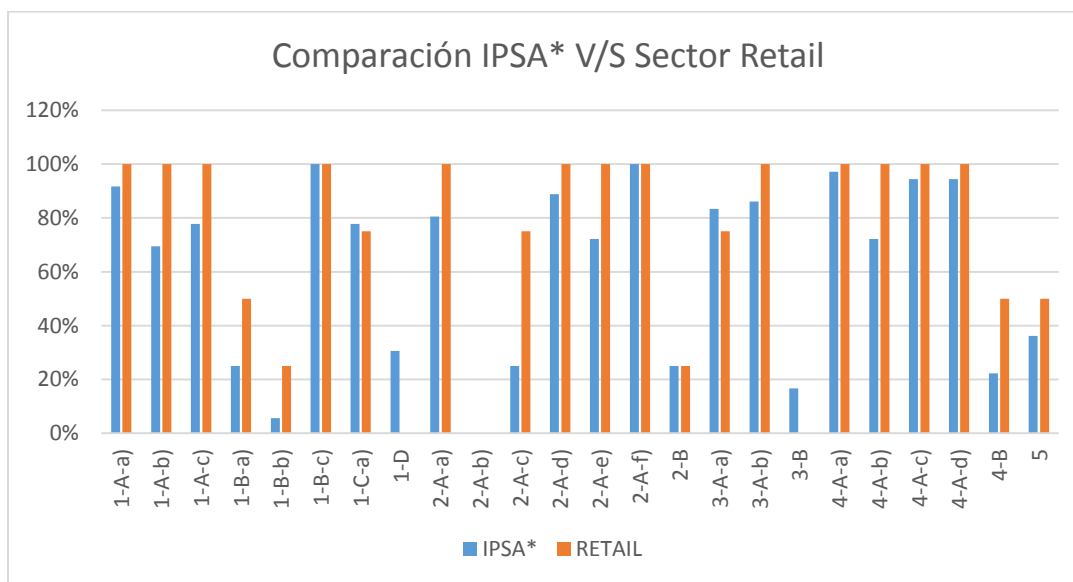


|        |     |      |
|--------|-----|------|
| 4-A-a) | 97% | 100% |
| 4-A-b) | 72% | 50%  |
| 4-A-c) | 94% | 83%  |
| 4-A-d) | 94% | 100% |
| 4-B    | 22% | 67%  |
| 5      | 36% | 67%  |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 7

### V.4.2. Sector Retail

Este es un sector que posee una diferencia positiva respecto a los otros sectores frente a las prácticas de gobiernos corporativos. Como podemos visualizar, en el apartado 1 “Directorio”, este sector logra marcar una diferencia positiva, lo cual se transmite en menor medida en las prácticas de los otros numerales, pero marcando siempre una diferencia al alza.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 67

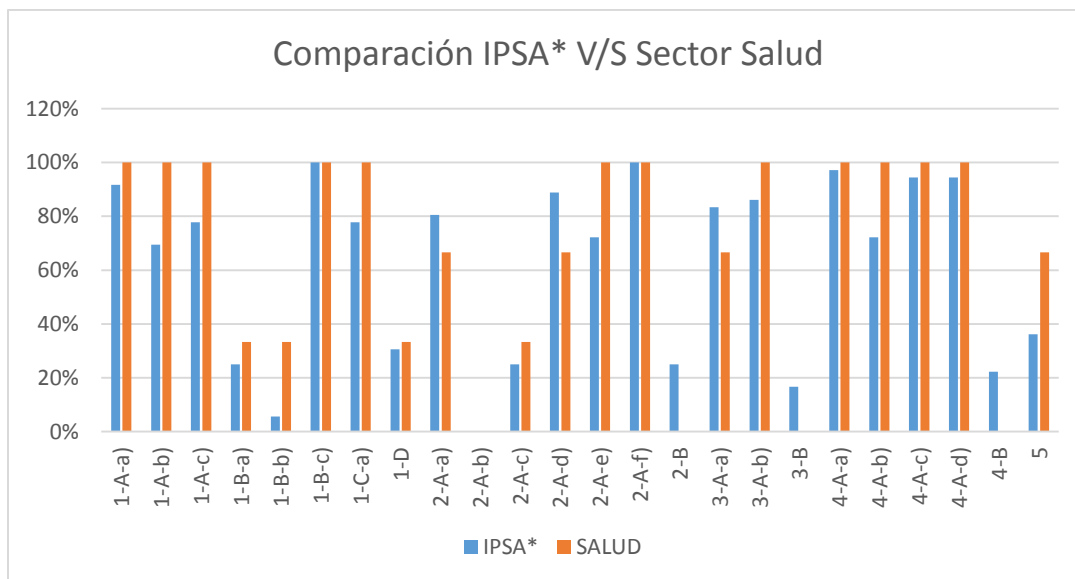
|        | IPSA* | RETAIL |
|--------|-------|--------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%   |
| 1-A-b) | 69%   | 100%   |
| 1-A-c) | 78%   | 100%   |
| 1-B-a) | 25%   | 50%    |
| 1-B-b) | 6%    | 25%    |
| 1-B-c) | 100%  | 100%   |
| 1-C-a) | 78%   | 75%    |
| 1-D    | 31%   | 0%     |

|        |      |      |
|--------|------|------|
| 2-A-a) | 81%  | 100% |
| 2-A-b) | 0%   | 0%   |
| 2-A-c) | 25%  | 75%  |
| 2-A-d) | 89%  | 100% |
| 2-A-e) | 72%  | 100% |
| 2-A-f) | 100% | 100% |
| 2-B    | 25%  | 25%  |
| 3-A-a) | 83%  | 75%  |
| 3-A-b) | 86%  | 100% |
| 3-B    | 17%  | 0%   |
| 4-A-a) | 97%  | 100% |
| 4-A-b) | 72%  | 100% |
| 4-A-c) | 94%  | 100% |
| 4-A-d) | 94%  | 100% |
| 4-B    | 22%  | 50%  |
| 5      | 36%  | 50%  |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 8

#### V.4.3. Sector Salud

Este es un sector que está muy equiparado al promedio de las empresas en estudio, posee brechas mínimas, pero existe una práctica que la distingue respecto al resto, y es referente a la mencionada en el numeral 1, ítem B, pregunta b, respecto al tiempo mínimo que deben destinar los directores a sus funciones, el cual el promedio está muy por debajo a lo que practica el sector.



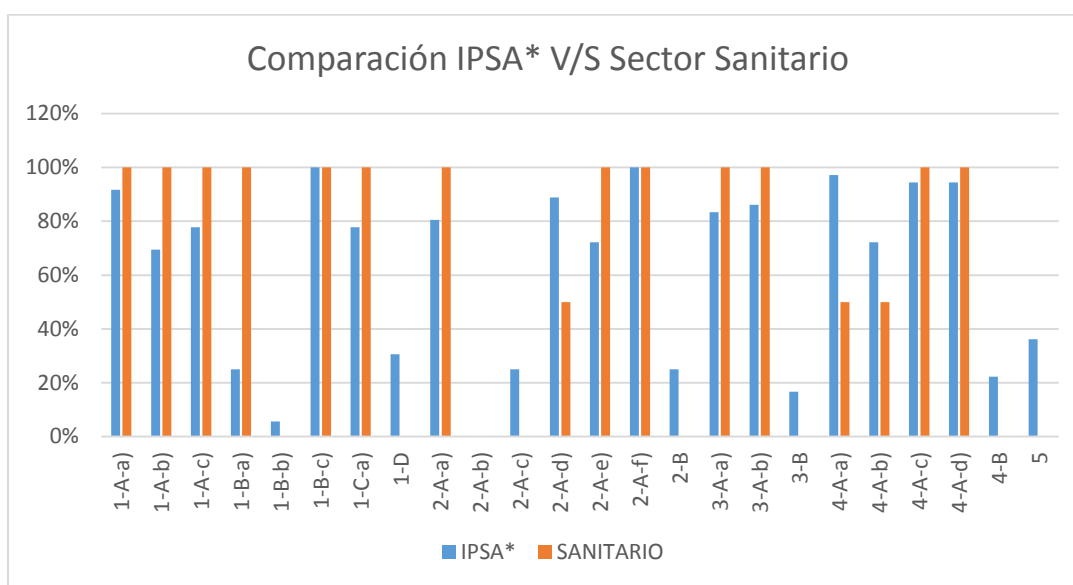
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 68

|        | IPSA* | SALUD |
|--------|-------|-------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%  |
| 1-A-b) | 69%   | 100%  |
| 1-A-c) | 78%   | 100%  |
| 1-B-a) | 25%   | 33%   |
| 1-B-b) | 6%    | 33%   |
| 1-B-c) | 100%  | 100%  |
| 1-C-a) | 78%   | 100%  |
| 1-D)   | 31%   | 33%   |
| 2-A-a) | 81%   | 67%   |
| 2-A-b) | 0%    | 0%    |
| 2-A-c) | 25%   | 33%   |
| 2-A-d) | 89%   | 67%   |
| 2-A-e) | 72%   | 100%  |
| 2-A-f) | 100%  | 100%  |
| 2-B)   | 25%   | 0%    |
| 3-A-a) | 83%   | 67%   |
| 3-A-b) | 86%   | 100%  |
| 3-B)   | 17%   | 0%    |
| 4-A-a) | 97%   | 100%  |
| 4-A-b) | 72%   | 100%  |
| 4-A-c) | 94%   | 100%  |
| 4-A-d) | 94%   | 100%  |
| 4-B)   | 22%   | 0%    |
| 5)     | 36%   | 67%   |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 9

#### V.4.4. Sector Sanitario

Existen 2 puntos importantes de mencionar, uno es el punto alto que tiene este sector frente a las empresas en estudio, respecto al numeral 1, ítem B, pregunta a, sobre la evaluación que se realiza al directorio para sus mejoras, donde este sector se encuentra muy por sobre la media, y los dos puntos más bajos son respecto al Investor relation y las políticas y procedimientos para administrar el riesgo, temas importantes para la compañía, y que el sector está por debajo del promedio.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 69

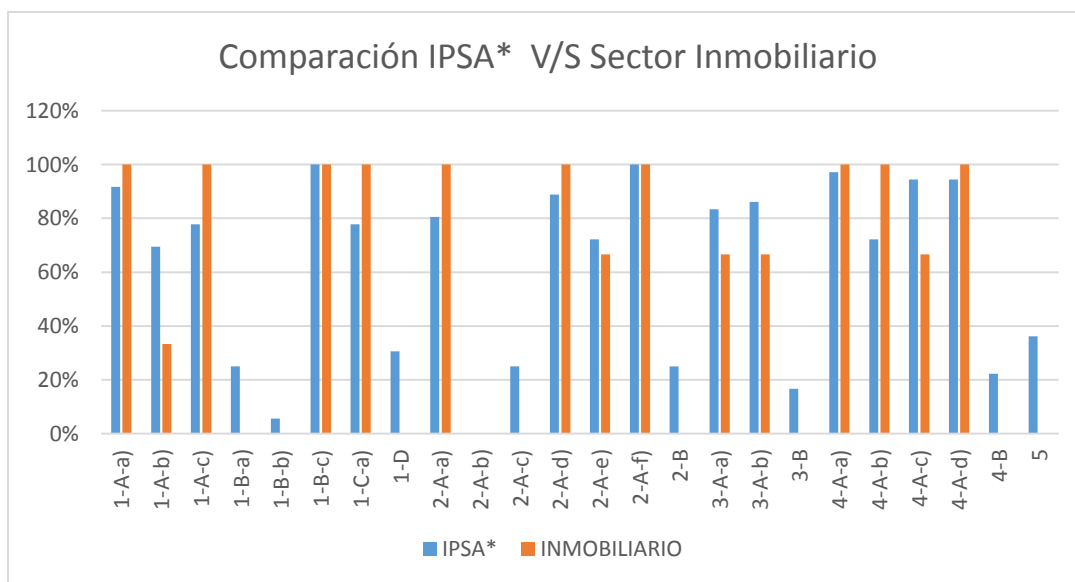
|        | IPSA* | SANITARIO |
|--------|-------|-----------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%      |
| 1-A-b) | 69%   | 100%      |
| 1-A-c) | 78%   | 100%      |
| 1-B-a) | 25%   | 100%      |
| 1-B-b) | 6%    | 0%        |
| 1-B-c) | 100%  | 100%      |
| 1-C-a) | 78%   | 100%      |
| 1-D)   | 31%   | 0%        |
| 2-A-a) | 81%   | 100%      |
| 2-A-b) | 0%    | 0%        |
| 2-A-c) | 25%   | 0%        |
| 2-A-d) | 89%   | 50%       |

|        |      |      |
|--------|------|------|
| 2-A-e) | 72%  | 100% |
| 2-A-f) | 100% | 100% |
| 2-B    | 25%  | 0%   |
| 3-A-a) | 83%  | 100% |
| 3-A-b) | 86%  | 100% |
| 3-B    | 17%  | 0%   |
| 4-A-a) | 97%  | 50%  |
| 4-A-b) | 72%  | 50%  |
| 4-A-c) | 94%  | 100% |
| 4-A-d) | 94%  | 100% |
| 4-B    | 22%  | 0%   |
| 5      | 36%  | 0%   |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 10

### V.4.5. Sector Inmobiliario

Este es un sector que se encuentra muy equilibrado con la media de las empresas en estudio, las brechas no superan el 10% y los puntos más débiles que posee, es la no aplicación de la practica mencionada en el numeral 1, ítem B, practica a, referida a la evaluación del directorio para su mejora, y el tiempo mínimo que deben destinar los directores para sus funciones, practicas ya no ejecutadas en otros sectores, y al parecer se torna reiterativo



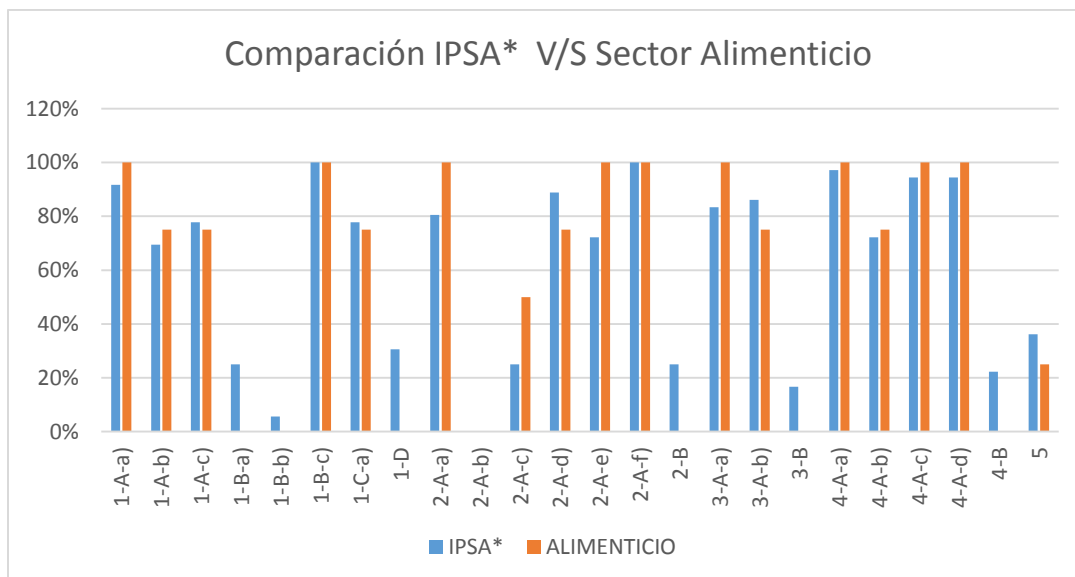
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 70

|        | IPSA* | INMOBILIARIO |
|--------|-------|--------------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%         |
| 1-A-b) | 69%   | 33%          |
| 1-A-c) | 78%   | 100%         |
| 1-B-a) | 25%   | 0%           |
| 1-B-b) | 6%    | 0%           |
| 1-B-c) | 100%  | 100%         |
| 1-C-a) | 78%   | 100%         |
| 1-D)   | 31%   | 0%           |
| 2-A-a) | 81%   | 100%         |
| 2-A-b) | 0%    | 0%           |
| 2-A-c) | 25%   | 0%           |
| 2-A-d) | 89%   | 100%         |
| 2-A-e) | 72%   | 67%          |
| 2-A-f) | 100%  | 100%         |
| 2-B)   | 25%   | 0%           |
| 3-A-a) | 83%   | 67%          |
| 3-A-b) | 86%   | 67%          |
| 3-B)   | 17%   | 0%           |
| 4-A-a) | 97%   | 100%         |
| 4-A-b) | 72%   | 100%         |
| 4-A-c) | 94%   | 67%          |
| 4-A-d) | 94%   | 100%         |
| 4-B)   | 22%   | 0%           |
| 5)     | 36%   | 0%           |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 11

#### V.4.6. Sector Alimenticio

Este sector al igual que el anterior (inmobiliario), posee características similares, brechas no tan amplias, y la falta de práctica en 2 acciones distintivas al directorio, referente a la mejora y a los tiempos que destinan los directores. Con esto se va dilucidando el camino a seguir para mejorar las prácticas a nivel nacional.



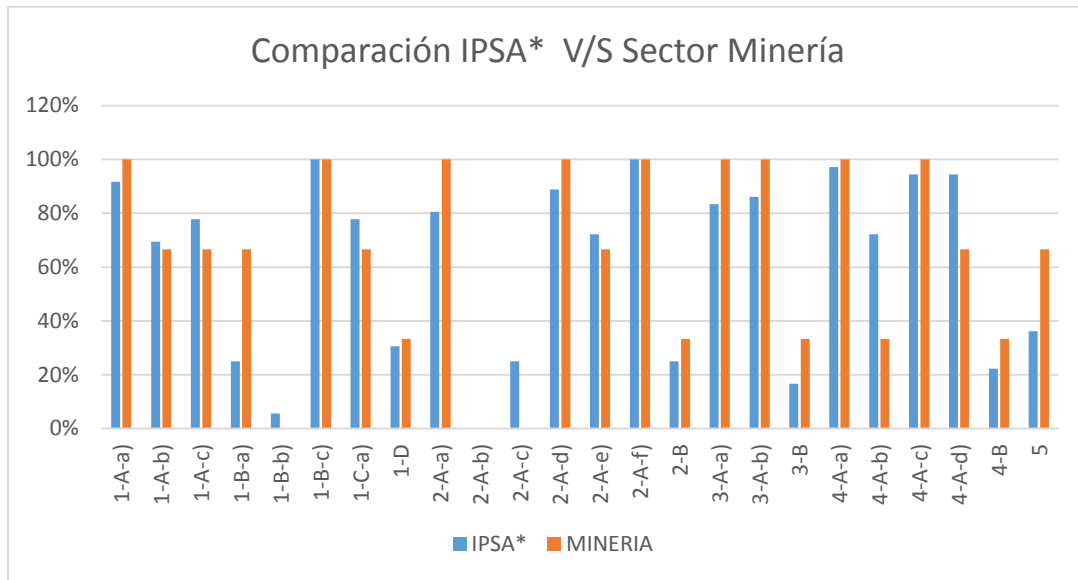
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 71

|        | IPSA* | ALIMENTICIO |
|--------|-------|-------------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%        |
| 1-A-b) | 69%   | 75%         |
| 1-A-c) | 78%   | 75%         |
| 1-B-a) | 25%   | 0%          |
| 1-B-b) | 6%    | 0%          |
| 1-B-c) | 100%  | 100%        |
| 1-C-a) | 78%   | 75%         |
| 1-D)   | 31%   | 0%          |
| 2-A-a) | 81%   | 100%        |
| 2-A-b) | 0%    | 0%          |
| 2-A-c) | 25%   | 50%         |
| 2-A-d) | 89%   | 75%         |
| 2-A-e) | 72%   | 100%        |
| 2-A-f) | 100%  | 100%        |
| 2-B)   | 25%   | 0%          |
| 3-A-a) | 83%   | 100%        |
| 3-A-b) | 86%   | 75%         |
| 3-B)   | 17%   | 0%          |
| 4-A-a) | 97%   | 100%        |
| 4-A-b) | 72%   | 75%         |
| 4-A-c) | 94%   | 100%        |
| 4-A-d) | 94%   | 100%        |
| 4-B)   | 22%   | 0%          |
| 5)     | 36%   | 25%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 12

### V.4.7. Sector Minería

Sector con prácticas muy similares al promedio de las empresas estudiadas, destacándose positivamente el accionar para evaluar y mejorar el directorio, a diferencia de los 2 sectores anteriores, que no lo trabajaban. En aspectos negativos encontramos uno crucial, la carencia del sector por tener una brecha negativa en cuanto a poseer comités especiales que puedan administrar el riesgo e informar directamente al directorio.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 72

|        | IPSA* | MINERIA |
|--------|-------|---------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%    |
| 1-A-b) | 69%   | 67%     |
| 1-A-c) | 78%   | 67%     |
| 1-B-a) | 25%   | 67%     |
| 1-B-b) | 6%    | 0%      |
| 1-B-c) | 100%  | 100%    |
| 1-C-a) | 78%   | 67%     |
| 1-D)   | 31%   | 33%     |
| 2-A-a) | 81%   | 100%    |
| 2-A-b) | 0%    | 0%      |
| 2-A-c) | 25%   | 0%      |
| 2-A-d) | 89%   | 100%    |

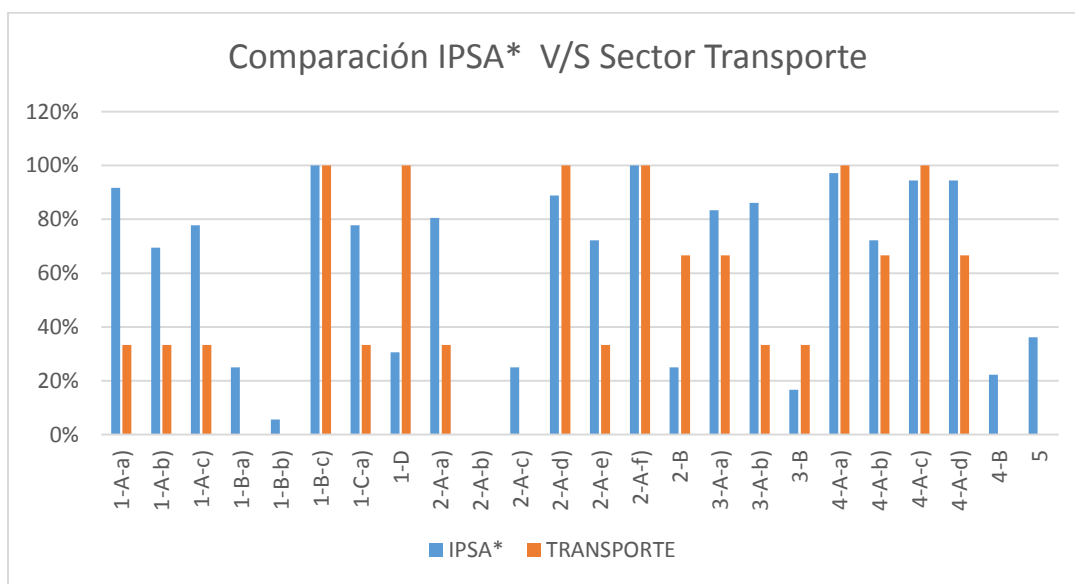


|        |      |      |
|--------|------|------|
| 2-A-e) | 72%  | 67%  |
| 2-A-f) | 100% | 100% |
| 2-B    | 25%  | 33%  |
| 3-A-a) | 83%  | 100% |
| 3-A-b) | 86%  | 100% |
| 3-B    | 17%  | 33%  |
| 4-A-a) | 97%  | 100% |
| 4-A-b) | 72%  | 33%  |
| 4-A-c) | 94%  | 100% |
| 4-A-d) | 94%  | 67%  |
| 4-B    | 22%  | 33%  |
| 5      | 36%  | 67%  |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 13

### V.4.8. Sector Transporte

El sector del transporte es uno de los sectores más débiles respecto al avance de los gobiernos corporativos, así lo demuestra este gráfico, donde podemos ver que ya en el numeral 1, que habla respecto al directorio, se encuentra muy por debajo del promedio de las empresas estudiadas, y así también en otras prácticas, estando solo equiparado en las practicas relacionadas con la administración de riesgos. Por lo cual, el trabajo a desarrollar por el sector en el ámbito de gobiernos corporativos es amplio.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 73

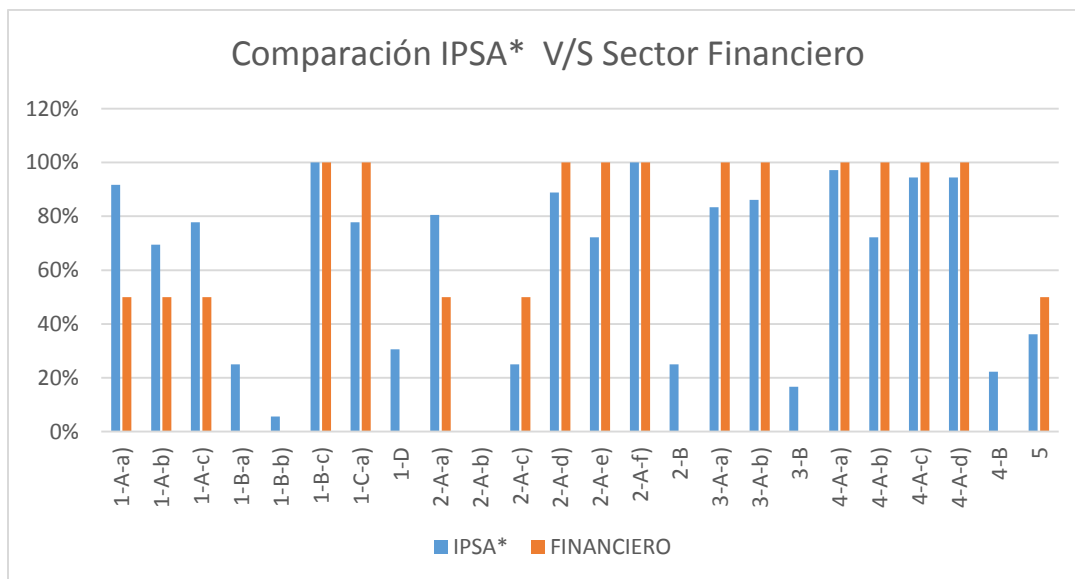
|  |       |            |
|--|-------|------------|
|  | IPSA* | TRANSPORTE |
|--|-------|------------|

|        |      |      |
|--------|------|------|
| 1-A-a) | 92%  | 33%  |
| 1-A-b) | 69%  | 33%  |
| 1-A-c) | 78%  | 33%  |
| 1-B-a) | 25%  | 0%   |
| 1-B-b) | 6%   | 0%   |
| 1-B-c) | 100% | 100% |
| 1-C-a) | 78%  | 33%  |
| 1-D)   | 31%  | 100% |
| 2-A-a) | 81%  | 33%  |
| 2-A-b) | 0%   | 0%   |
| 2-A-c) | 25%  | 0%   |
| 2-A-d) | 89%  | 100% |
| 2-A-e) | 72%  | 33%  |
| 2-A-f) | 100% | 100% |
| 2-B)   | 25%  | 67%  |
| 3-A-a) | 83%  | 67%  |
| 3-A-b) | 86%  | 33%  |
| 3-B)   | 17%  | 33%  |
| 4-A-a) | 97%  | 100% |
| 4-A-b) | 72%  | 67%  |
| 4-A-c) | 94%  | 100% |
| 4-A-d) | 94%  | 67%  |
| 4-B)   | 22%  | 0%   |
| 5)     | 36%  | 0%   |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 14

#### V.4.9. Sector Financiero

Este sector posee un buen desempeño en prácticas relacionadas a la administración de riesgos y a la sustitución de ejecutivos, no así en lo que respecta a las prácticas relacionadas con el directorio, donde se encuentra muy por debajo de la media de las empresas en estudio.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 74

|        | IPSA* | FINANCIERO |
|--------|-------|------------|
| 1-A-a) | 92%   | 50%        |
| 1-A-b) | 69%   | 50%        |
| 1-A-c) | 78%   | 50%        |
| 1-B-a) | 25%   | 0%         |
| 1-B-b) | 6%    | 0%         |
| 1-B-c) | 100%  | 100%       |
| 1-C-a) | 78%   | 100%       |
| 1-D)   | 31%   | 0%         |
| 2-A-a) | 81%   | 50%        |
| 2-A-b) | 0%    | 0%         |
| 2-A-c) | 25%   | 50%        |
| 2-A-d) | 89%   | 100%       |
| 2-A-e) | 72%   | 100%       |
| 2-A-f) | 100%  | 100%       |
| 2-B)   | 25%   | 0%         |
| 3-A-a) | 83%   | 100%       |
| 3-A-b) | 86%   | 100%       |
| 3-B)   | 17%   | 0%         |
| 4-A-a) | 97%   | 100%       |
| 4-A-b) | 72%   | 100%       |
| 4-A-c) | 94%   | 100%       |
| 4-A-d) | 94%   | 100%       |
| 4-B)   | 22%   | 0%         |
| 5)     | 36%   | 50%        |

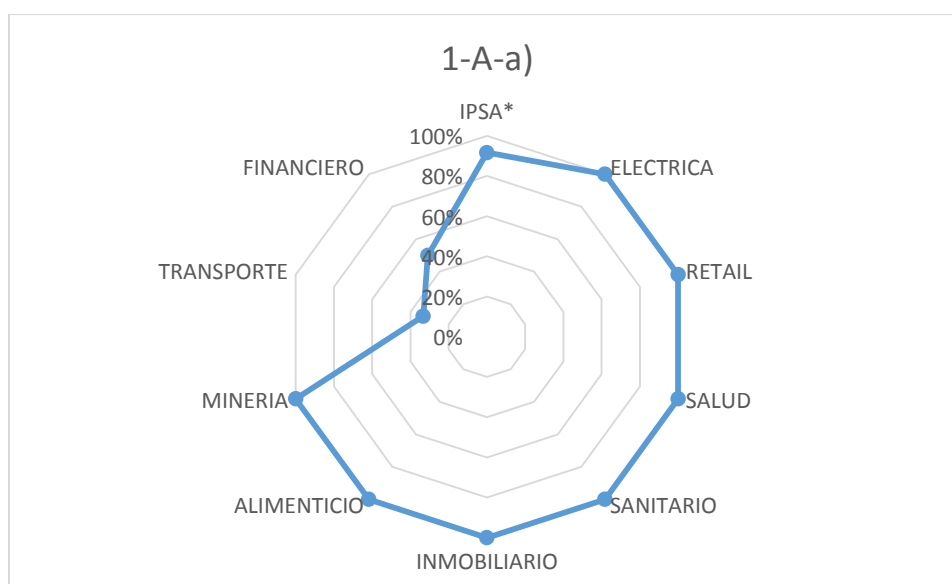
Fuente: Elaboración Propia / Tabla 15

**V.5. Análisis comparativo entre sectores industriales de empresas en estudio, referente a las prácticas de gobiernos corporativos en base a la normativa N° 341**

Para continuar con la exploración de la adopción de prácticas que conlleven a buenos gobiernos corporativos, analizaremos entre sectores industriales, practica por practica que contempla la norma n°341, para de esta forma comprender en que situación está cada sector, y como se encuentra respecto a otros sectores de la economía.

**V.5.1. Respecto a la Inducción del director. Pregunta: Numeral 1, Ítem A, pregunta a:**

Podemos apreciar que esta es una práctica habitual de los sectores en general, y que solo el sector del transporte y el financiero no la tienen adoptado de buena forma, obteniendo solo un 33% de adopción el sector del transporte y un 50% el sector financiero.



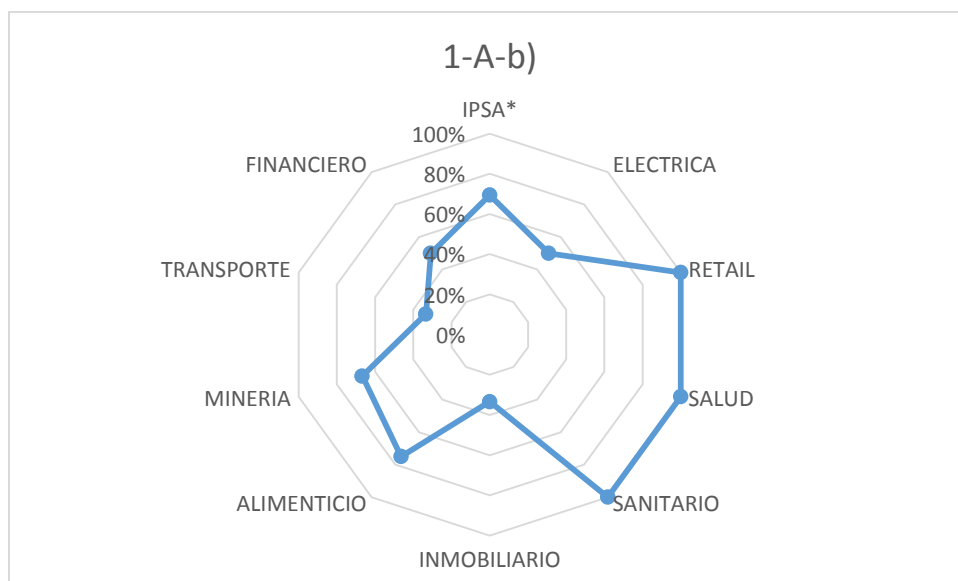
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 75

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-A-a) | 92%   | 100%      | 100%   | 100%  | 100%      | 100%         | 100%        | 100%    | 33%        | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 16

**V.5.2. Respecto a los asesores del directorio. Pregunta: Numeral 1, Ítem A, pregunta b:**

Esta es una práctica que se tendería a pensar que la llevan a cabo todos los sectores sin problemas, contemplar la contratación de asesores para que el directorio pueda llevar de mejor forma temas legales, financieros o contables entre otros, pareciera ser algo lógico y predecible, pero el resultado de la norma nos sorprende, y podemos ver que solo el sector del retail, salud y sanitario poseen adopciones frente al tema, pero los otros sectores, transporte, financiero, minería, eléctrico y alimenticio, unos más que otros, se encuentran con una aplicación baja de esta práctica.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 76

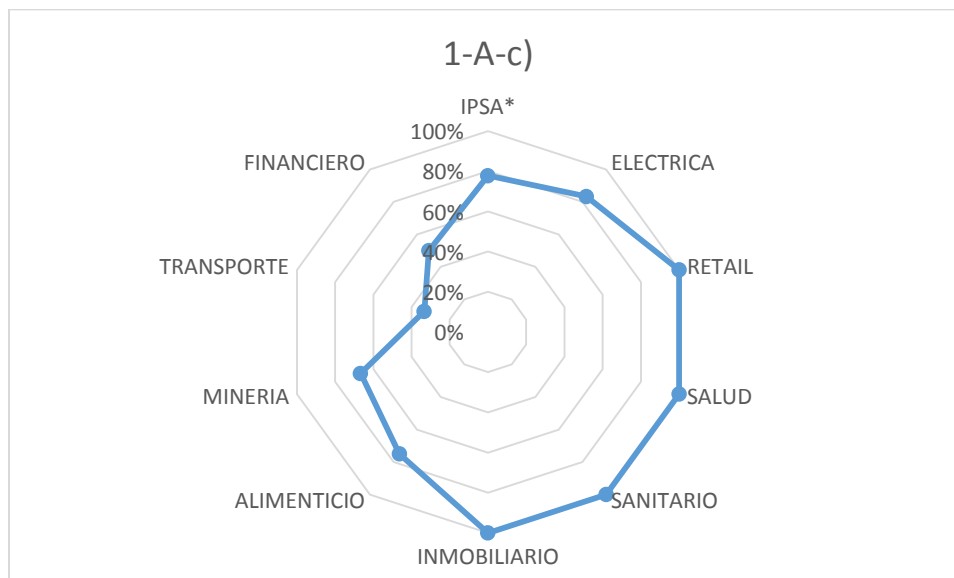
|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-A-b) | 69%   | 50%       | 100%   | 100%  | 100%      | 33%          | 75%         | 67%     | 33%        | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 17

**V.5.3. Respecto a reuniones con auditora externa. Pregunta: Numeral 1, Ítem A, pregunta c:**

Si bien, esta práctica también pareciera o uno creería que todas las compañías lo aplican, al visualizar el resultado, nos percatamos nuevamente que no es así, y por lo demás, los mismos sectores, transporte y financiero, se encuentran al debe,

teniendo una baja adopción en relación a otros sectores como el retail, salud e inmobiliario que nuevamente logran tener la mejor actuación en esta práctica.



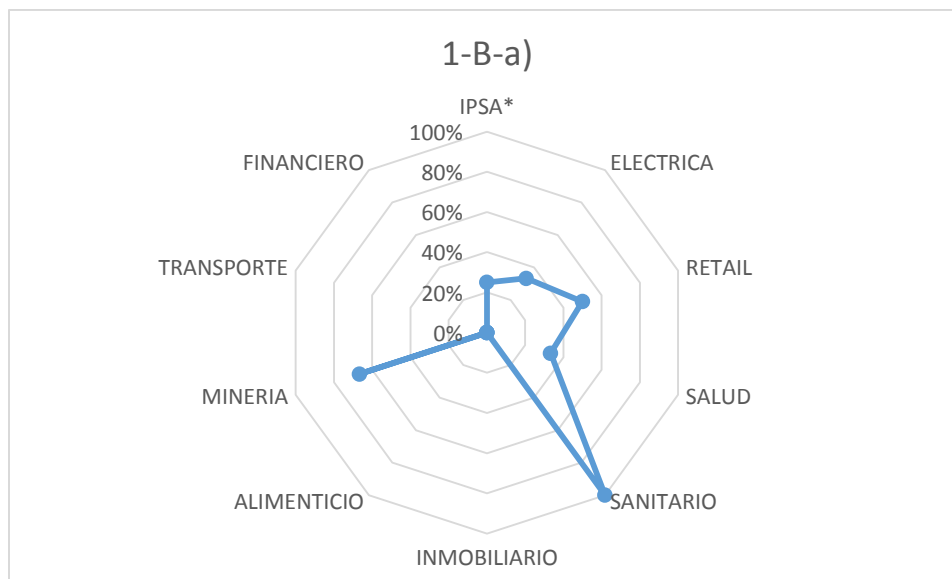
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 77

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-A-c) | 78%   | 83%       | 100%   | 100%  | 100%      | 100%         | 75%         | 67%     | 33%        | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 18

**V.5.4. Respecto a la evaluación del directorio. Pregunta: Numeral 1, Ítem B, pregunta a:**

Una de las practicas más bajas que desarrollan las compañías, solo el sector sanitario la contempla de buena forma, y en menor medida el retail y la minería, nuevamente el transporte y financiero son los más bajos en una práctica que debería establecer parámetros para ir en mejoramiento continuo en el trabajo del directorio, pilar fundamental para el desarrollo y creación de valor de la compañía.



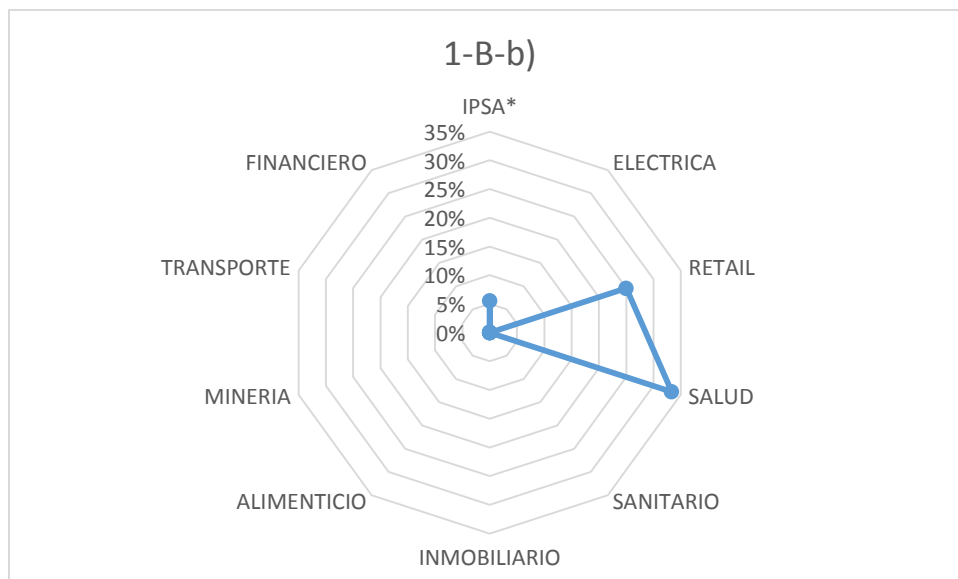
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 78

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-B-a) | 25%   | 33%       | 50%    | 33%   | 100%      | 0%           | 0%          | 67%     | 0%         | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 19

**V.5.5. Respecto al tiempo mínimo de dedicación de los directores. Pregunta: Numeral 1, Ítem B, pregunta b:**

Esta práctica es la segunda menos desarrollada por todos los sectores, y como las anteriores, debería tener una importancia relevante. Estipular los tiempos mínimos que los directores deben dedicarle a la compañía pareciera ser algo lógico y que colabora al buen desarrollo de la compañía, pero las empresas no la aplican, y solo el sector de la salud y retail posee practicas al respecto. Todas las demás no lo contemplan.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 79

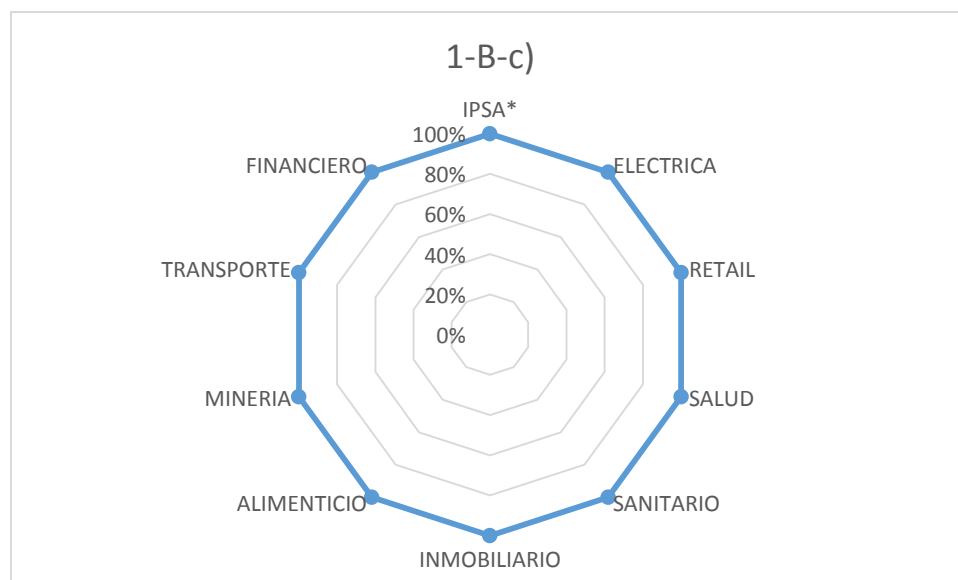
|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-B-b) | 6%    | 0%        | 25%    | 33%   | 0%        | 0%           | 0%          | 0%      | 0%         | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 20

**V.5.6. Respecto a la sucesión y continuidad de directores. Pregunta:**

**Numeral 1, Ítem B, pregunta c:**

A diferencia del resultado de las practicas anteriores, esta, la de darle normal continuidad al directorio, teniendo políticas y procedimientos que permitan la sucesión de estos sin mayores problemas, es aplicada por el total de los sectores.





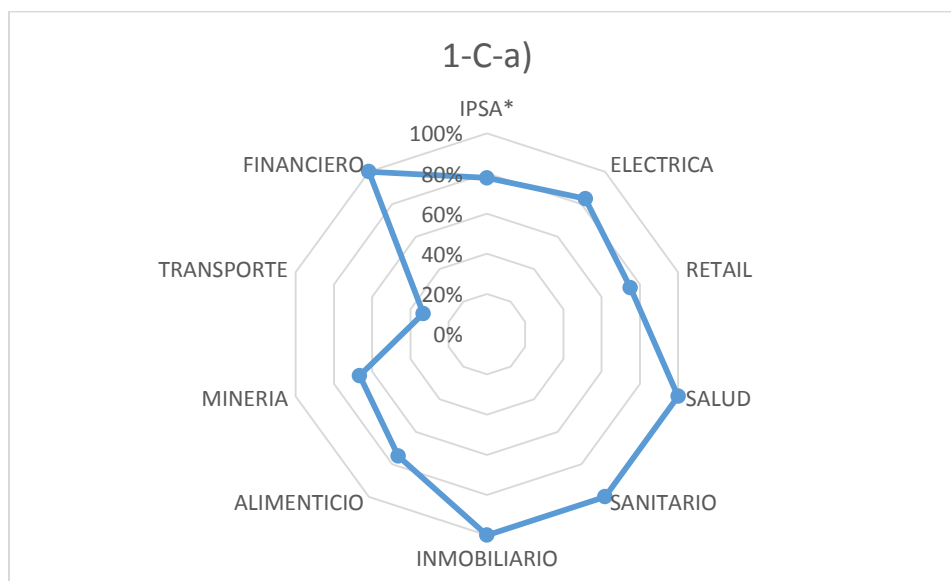
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 80

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-B-c) | 100%  | 100%      | 100%   | 100%  | 100%      | 100%         | 100%        | 100%    | 100%       | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 21

### V.5.7. Respecto a códigos de conducta. Pregunta: Numeral 1, Ítem C, pregunta a:

Si bien, en esta práctica, nuevamente encontramos como el sector más débil al del transporte, podemos visualizar que en general, es una práctica que en su mayoría, los sectores contemplan y practican. Poseer un código de conducta para identificar posibles conflictos de interés de los directores, es una tarea importante a la hora de querer darle sustentabilidad a los proyectos, y que se piensen ciertamente en la compañía en sí, y no en proyectos personales u otro conflicto que pueda dejar en desmedro a la compañía.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 81

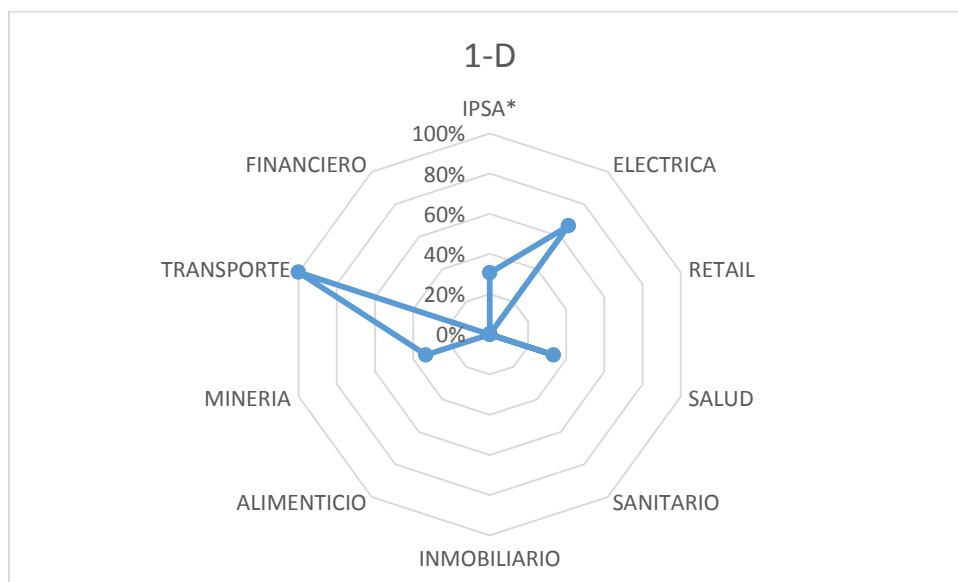
|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-C-a) | 78%   | 83%       | 75%    | 100%  | 100%      | 100%         | 75%         | 67%     | 33%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 22

### V.5.8. Respecto a otras prácticas no mencionadas relacionados al directorio.

Pregunta: Numeral 1, Ítem D:

Esta es una de las cinco preguntas abiertas que posee la norma, y que en general las compañías no responden y no mencionan otras prácticas. En este caso el sector que si menciono fue el del transporte.



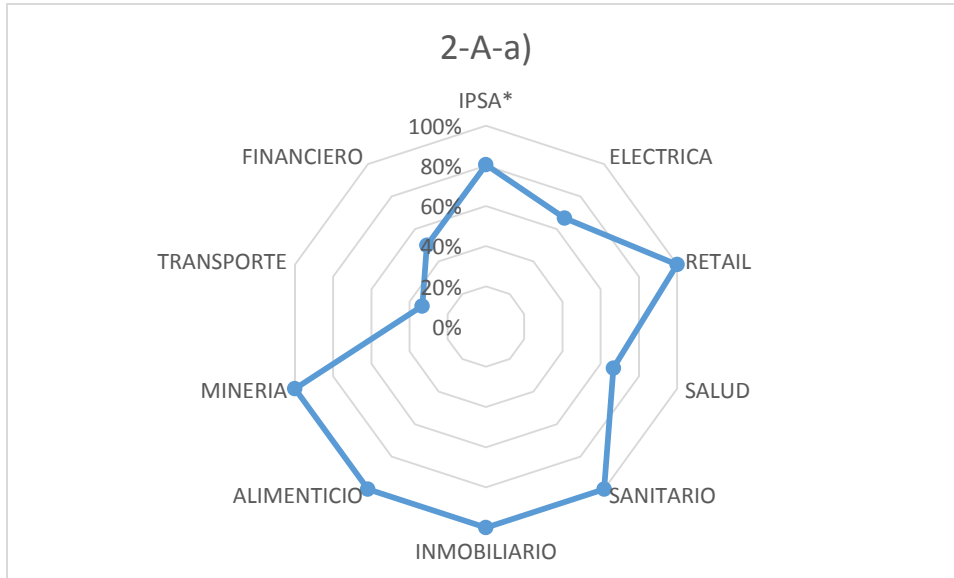
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 82

|     | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|-----|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 1-D | 31%   | 67%       | 0%     | 33%   | 0%        | 0%           | 0%          | 33%     | 100%       | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 23

**V.5.9. Respecto a la postulación al directorio. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta a:**

De suma importancia para los accionistas es conocer quienes se postularan al directorio. Tanta importancia tiene conocer quiénes son, su experiencia, su experticia y sus estudios, que se pide al menos que se les informe a ellos con 2 días de anticipación a la junta. Al visualizar las respuestas, podemos percatarnos que solo 5 sectores lo cumplen a cabalidad, el minero, alimenticio, retail, sanitario e inmobiliario, y el resto es desarrollado por menos compañías, por lo tanto, la ponderación de su sector es más baja.



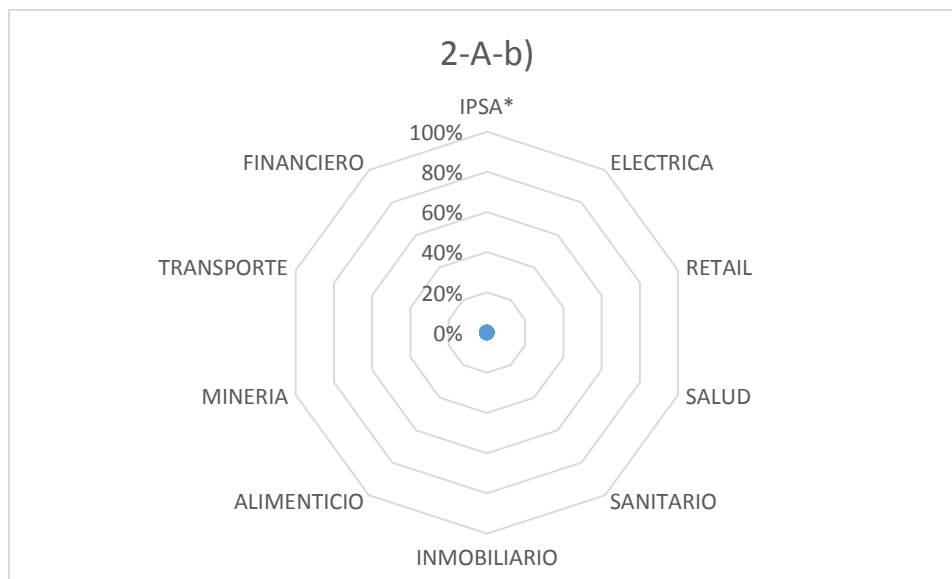
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 83

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-a) | 81%   | 67%       | 100%   | 67%   | 100%      | 100%         | 100%        | 100%    | 33%        | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 24

**V.5.10. Respecto a votación remota y participación en junta de accionistas. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta b:**

Si anteriormente mencionamos la segunda practica menos desarrollada por las compañías, esta, una práctica que hoy es totalmente factible desarrollar sin mayor costo y trabajo, no es aplicada por ninguna compañía chilena, todos los sectores se encuentran al debe, incluyendo a las empresas que operan en mercados internacionales, o que incluso se encuentran en el sector de las telecomunicaciones o tecnología. Otorgar el poder a los accionistas de poder participar y votar remotamente es un derecho que ellos tienen y la no aplicación de esto los limita a poder participar de las decisiones importantes de la compañía donde tienen participación de propiedad.



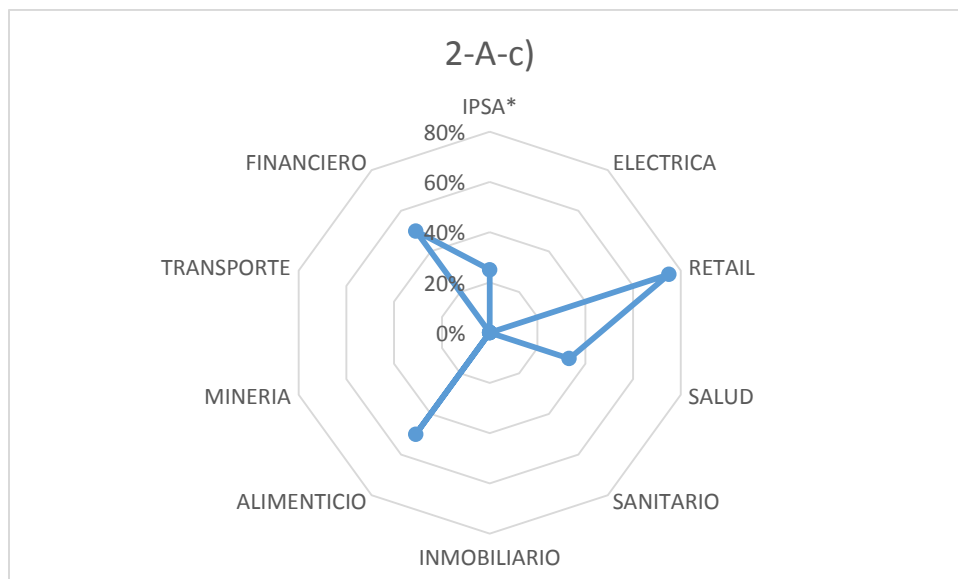
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 84

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-b) | 0%    | 0%        | 0%     | 0%    | 0%        | 0%           | 0%          | 0%      | 0%         | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 25

**V.5.11. Respecto a la divulgación en tiempo real. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta c:**

Otra de las prácticas poco desarrolladas por las compañías y representadas en estos gráficos comparativos por sector. La entrega de información importante para los inversionistas y accionistas en tiempo real muy pocas compañías lo practican, y lo demuestra el resultado, donde solo el retail posee un mayor desarrollo, seguido por el sector alimenticio, financiero, y luego la salud, los demás sectores no lo aplican.



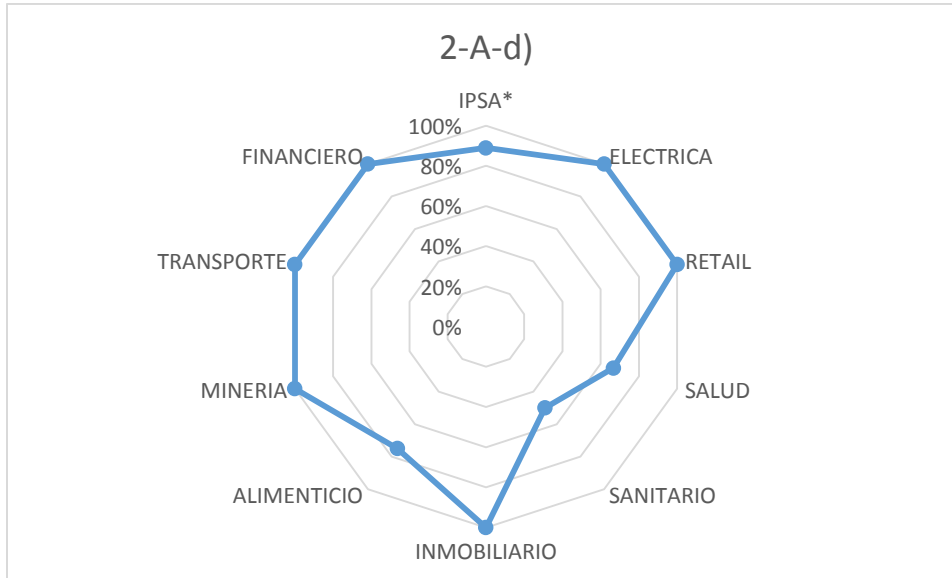
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 85

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-c) | 25%   | 0%        | 75%    | 33%   | 0%        | 0%           | 50%         | 0%      | 0%         | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 26

**V.5.12. Respecto al Investor relation. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta d:**

Que las compañías estén preocupadas de resolver consultas, guiar, orientar y establecer relaciones más directas con sus inversionistas, es algo que las empresas día a día lo desarrollan más, así también lo grafica el resultado de esta práctica, donde la mayoría de los sectores lo realiza, encontrándose solo el sector de la salud y sanitario en desmedro de los otros sectores, pero en general es una práctica que más opera en las organizaciones.



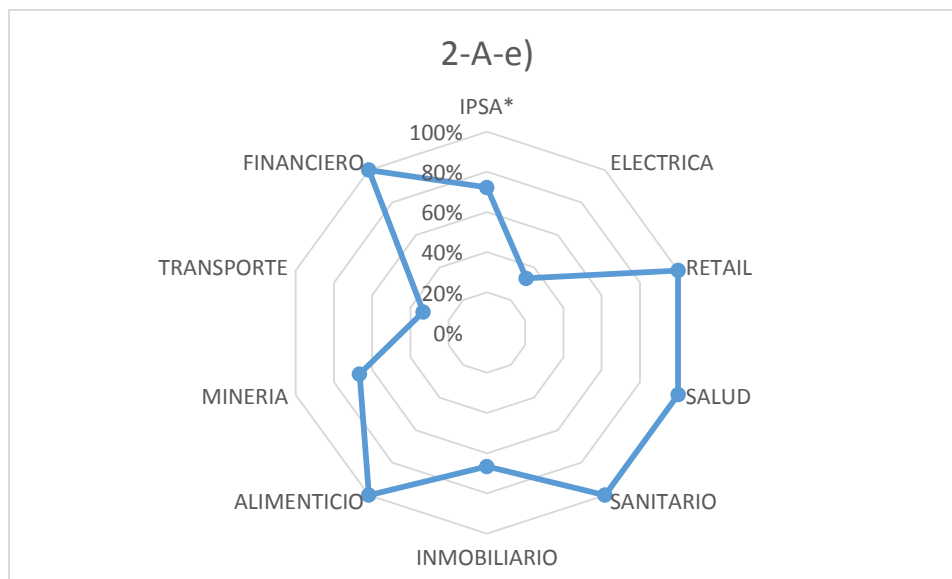
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 86

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-d) | 89%   | 100%      | 100%   | 67%   | 50%       | 100%         | 75%         | 100%    | 100%       | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 27

**V.5.13. Respecto a contundencia y rapidez de la información. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta e:**

En esta práctica encontramos sectores que han logrado aplicarla de buena forma, como el alimenticio, financiero, sanitario, salud y retail, el de transporte, minero y eléctrico se encuentran con un bajo desarrollo. Esta práctica nos habla sobre si las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos que permitan validar y dar prueba de que la información entregada al público e inversionistas es oportuna, contundente, suficiente y pertinente para la toma de decisiones.



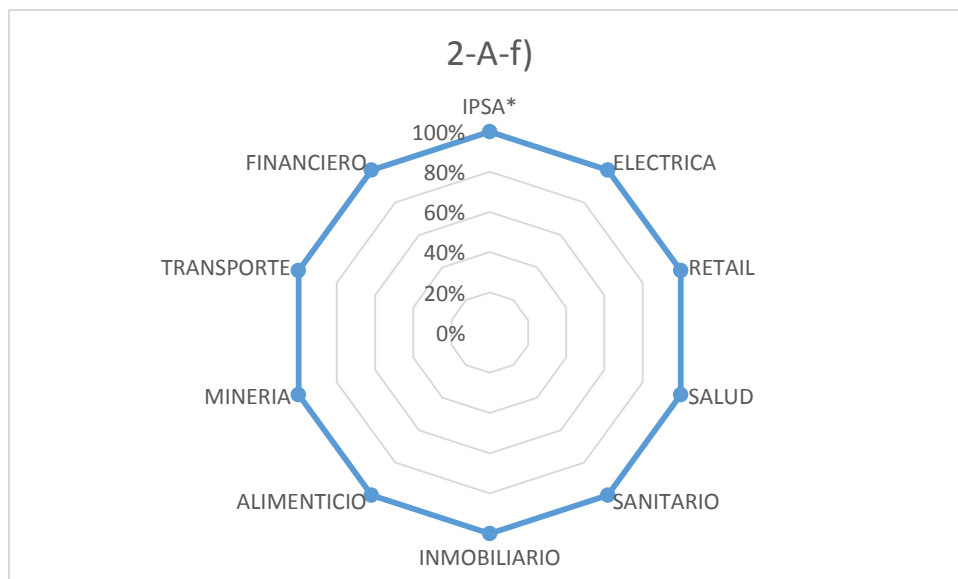
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 87

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-e) | 72%   | 33%       | 100%   | 100%  | 100%      | 67%          | 100%        | 67%     | 33%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 28

**V.5.14. Respecto a una web oficial. Pregunta: Numeral 2, Ítem A, pregunta f:**

La práctica más utilizada por todas las compañías, y por ende por todos los sectores, una web oficial donde publicar toda la información relevante para los accionistas, inversores y público en general.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 88

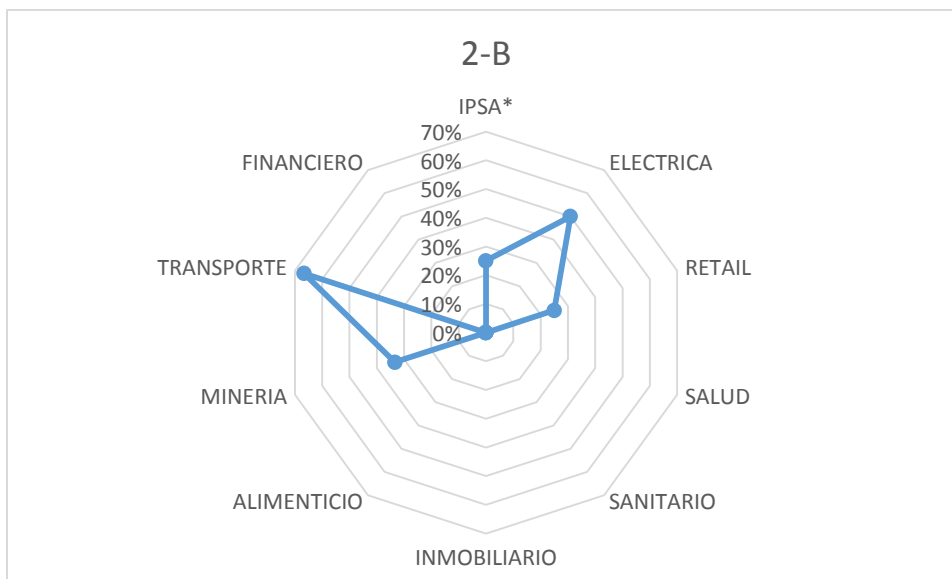
|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-A-f) | 100%  | 100%      | 100%   | 100%  | 100%      | 100%         | 100%        | 100%    | 100%       | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 29

**V.5.15. Respecto a otras prácticas relacionadas a la relación entre la sociedad, accionistas y público en general. Pregunta: Numeral 2, Ítem B:**

Tal como la pregunta abierta del numeral 1, donde se solicita a las compañías que comenten sobre otras prácticas que pudiesen estar desarrollando referente al tema, en este, nuevamente muy pocas compañías lo hacen y se ve reflejado en el gráfico, donde vemos que solo el sector del transporte, el eléctrico y en menor medida el minero y retail, comentan sobre otras acciones, que aun cuando lo hagan, su desarrollo como sector es bajo, y encontrándonos con que los demás sectores no publicaron nada.





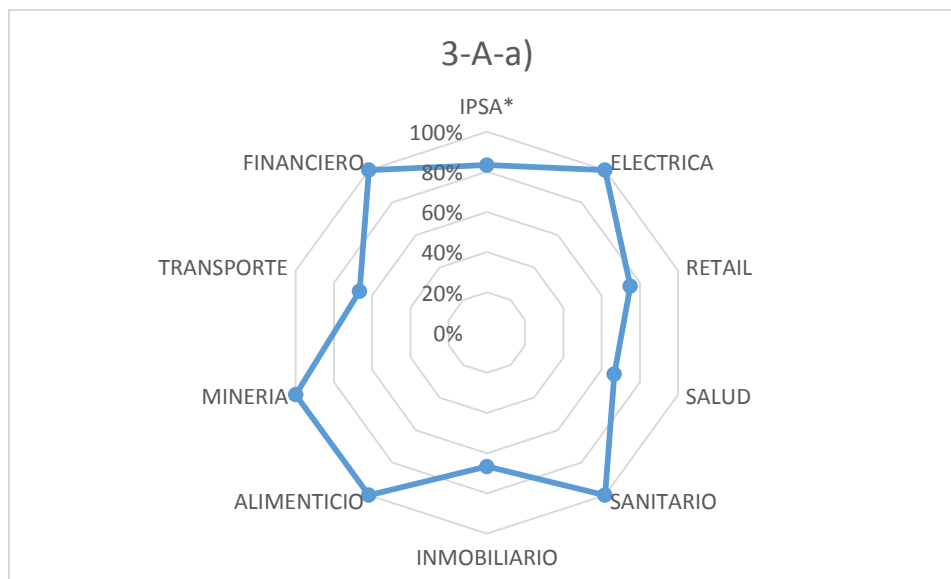
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 89

|     | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|-----|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 2-B | 25%   | 50%       | 25%    | 0%    | 0%        | 0%           | 0%          | 33%     | 67%        | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 30

**V.5.16. Respecto a selección y traspaso de información a nuevos ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem A, pregunta a:**

La selección y el traspaso de información a nuevos ejecutivos de las compañías, para que estos puedan operar y desarrollarse bien en sus labores, es algo que inquieta y preocupa a las organizaciones, y tal como en una práctica similar, pero pensada en los directores (inducción a los nuevos directores), en esta, la mayoría de las compañías poseen procedimientos para lograrlo, y es por tal que vemos que todos los sectores tienen un algo desarrollo en esta práctica, destacándose el eléctrico, financiero, minero, alimenticio y sanitario.



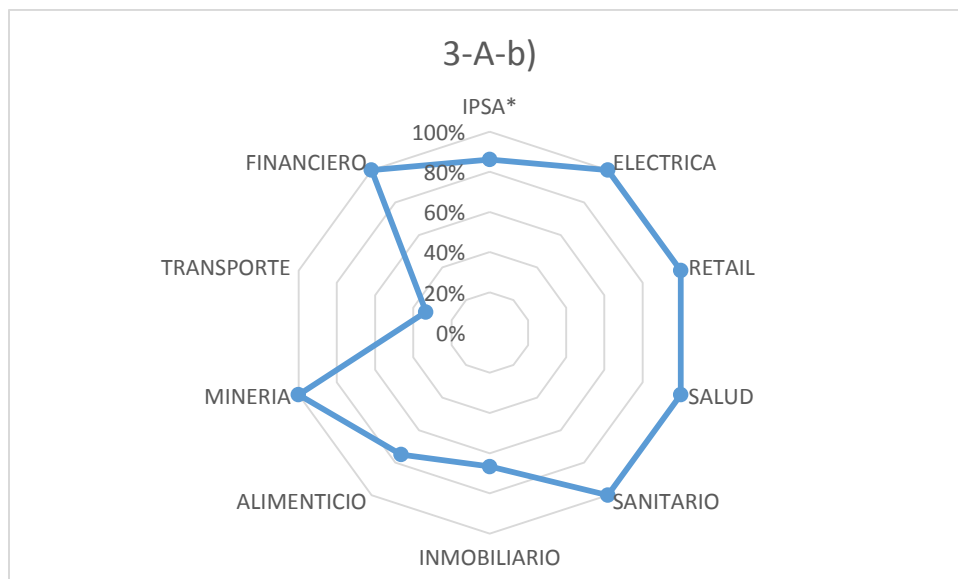
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 90

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 3-A-a) | 83%   | 100%      | 75%    | 67%   | 100%      | 67%          | 100%        | 100%    | 67%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 31

**V.5.17. Respecto a incentivos a ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem A, pregunta b:**

Practica que todos los sectores, a excepción del de transporte, desarrollan en un alto nivel, esto pensado en disminuir los riesgos que pudiese traer en que los ejecutivos, que poseen información relevante, logran hacer algún daño a la compañía compartiéndola o utilizándola en desmedro de la organización, casos que han ocurrido en historias de compañías y que han dado al desarrollo de teorías como la de agencia.



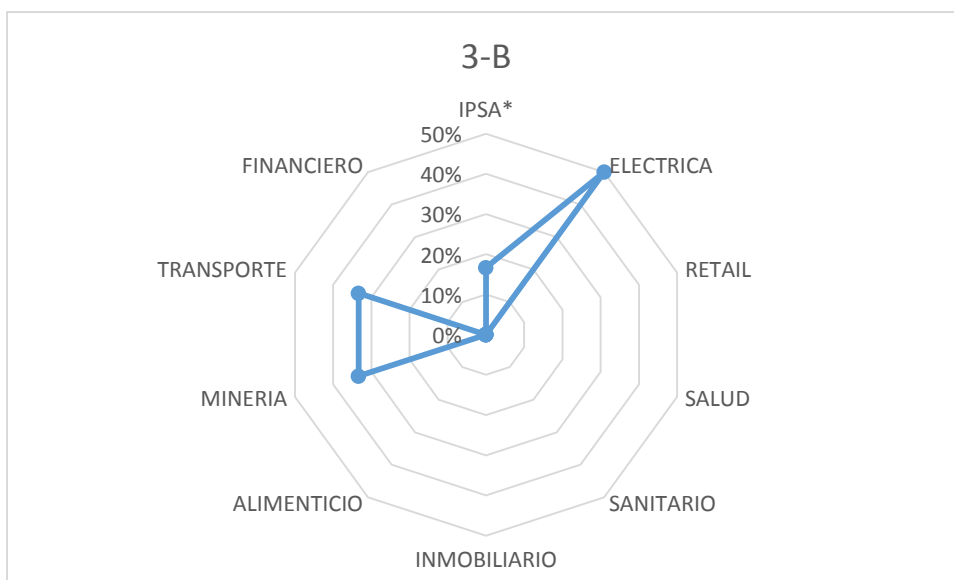
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 91

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 3-A-b) | 86%   | 100%      | 100%   | 100%  | 100%      | 67%          | 75%         | 100%    | 33%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 32

**V.5.18. Respecto a otras prácticas relacionadas a la sustitución y compensación de ejecutivos. Pregunta: Numeral 3, Ítem B:**

Tercera pregunta abierta, y nuevamente nos encontramos con la poca divulgación de otras prácticas. Solo el sector eléctrico muestra algo de avance, y un poco menos el sector minero y de transporte.



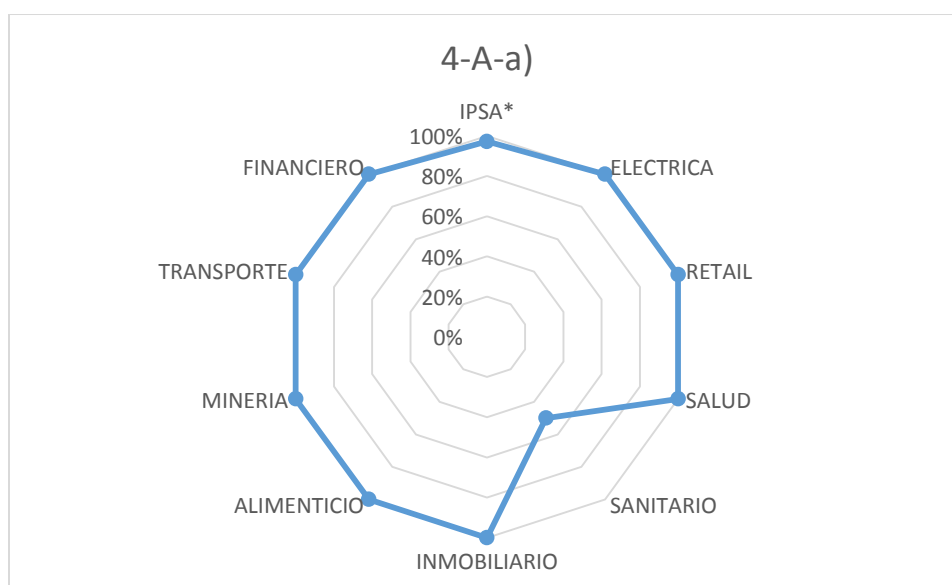
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 92

|     | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|-----|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 3-B | 17%   | 50%       | 0%     | 0%    | 0%        | 0%           | 0%          | 33%     | 33%        | 0%         |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 33

**V.5.19. Respecto a la administración de riesgos. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta a:**

Las compañías han logrado desarrollar políticas y procedimientos para la administración de sus riesgos, y de esta forma disminuir la incertidumbre, esto lo demuestra al ver las respuestas de esta práctica, donde casi el 100% de los sectores muestran un gran avance, y solo el sector sanitario se encuentra un poco más atrás, pero con desarrollo visible.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 93

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 4-A-a) | 97%   | 100%      | 100%   | 100%  | 50%       | 100%         | 100%        | 100%    | 100%       | 100%       |

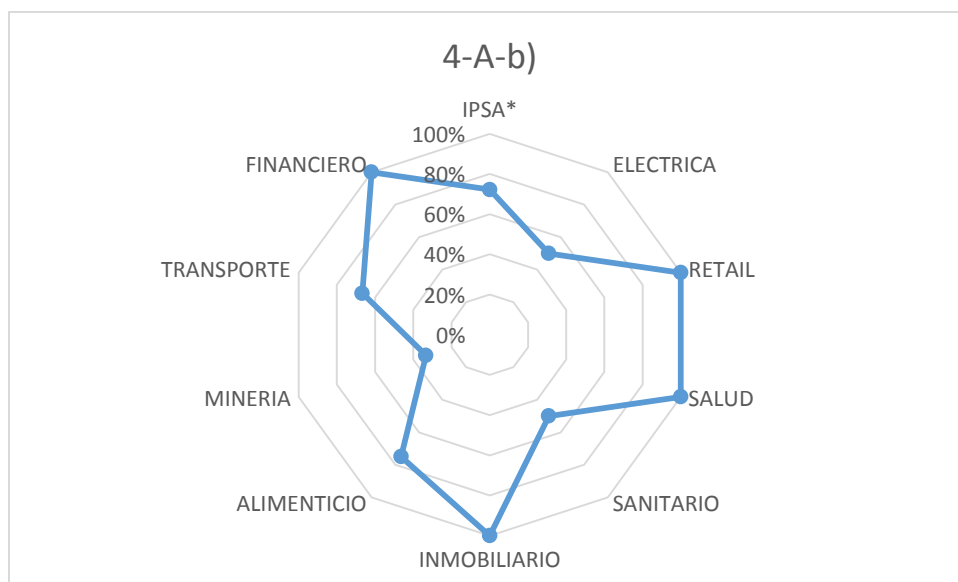
Fuente: Elaboración Propia / Tabla 34

**V.5.20. Respecto a un comité especial que informe directamente.**

**Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta b:**

Aun cuando las compañías posean políticas y procedimientos para la

administración de riesgos, no todas han desarrollado unidades o comités específicos para tratar este importante tema, es así como 4 sectores, el financiero, retail, salud e inmobiliario dan una diferencia respecto a los otros sectores, visualizando una gran fortaleza de esta práctica, no así el sector eléctrico, transporte, sanitario y minero.



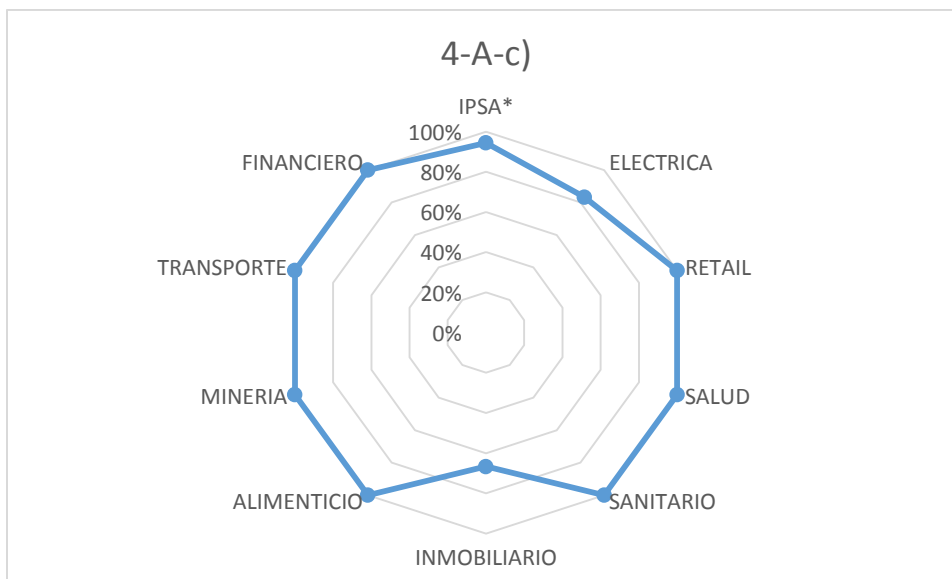
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 94

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 4-A-b) | 72%   | 50%       | 100%   | 100%  | 50%       | 100%         | 75%         | 33%     | 67%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 35

**V.5.21. Respecto a mecanismos de denuncia. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta c:**

Otra de las practicas más utilizadas por todas las compañías, y es el mecanismo de denuncia frente a irregularidades. En esta podemos ver que casi todos la desarrollan con alto nivel, y solo el inmobiliario y eléctrico se encuentra un tanto en desmedro. Estos procedimientos han llegado al nivel de lograr generar plataformas on line de denuncias, donde se pueda garantizar la privacidad y permita conseguir el objetivo, que es conocer las irregularidades para solucionarlas.



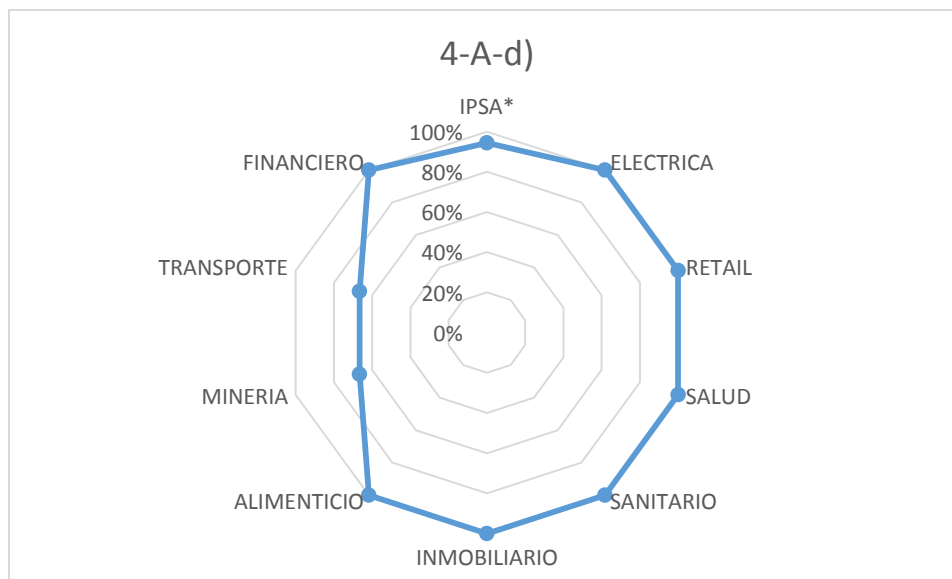
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 95

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 4-A-c) | 94%   | 83%       | 100%   | 100%  | 100%      | 67%          | 100%        | 100%    | 100%       | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 36

**V.5.22. Respecto a códigos de ética. Pregunta: Numeral 4, Ítem A, pregunta d:**

La mayoría de los sectores han generado códigos de ética para sus corporaciones, y así lo demuestra el resultado de la norma, donde todos los sectores, excepto el de transporte y minero, poseen un 100% de adopción de la práctica, y los 2 sectores mencionados, aun cuando no llegan a la totalidad de sus compañías ejerciéndolo, si poseen un avance importante.



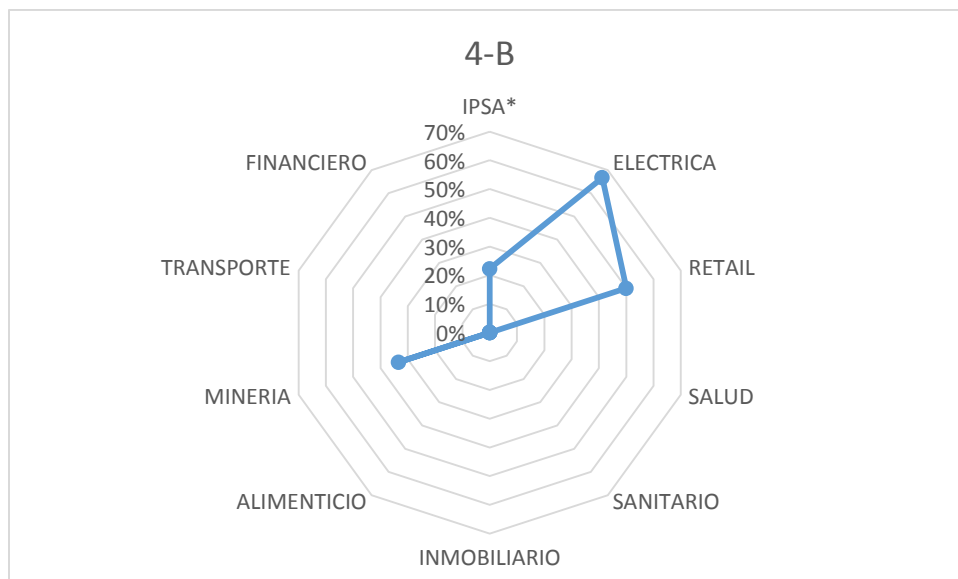
Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 96

|        | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 4-A-d) | 94%   | 100%      | 100%   | 100%  | 100%      | 100%         | 100%        | 67%     | 67%        | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 37

**V.5.23. Respecto a otras prácticas relacionadas a la administración de riesgos. Pregunta: Numeral 4, Ítem B:**

Cuarta pregunta abierta, y como las tres anteriores, las compañías no mencionan otras prácticas referentes en este caso, a la administración de riesgos, solo el retail, eléctrico y minero mencionan algunos, pero el resto de los sectores no se hace presente.



Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 97

|     | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|-----|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 4-B | 22%   | 67%       | 50%    | 0%    | 0%        | 0%           | 0%          | 33%     | 0%         | 0%         |

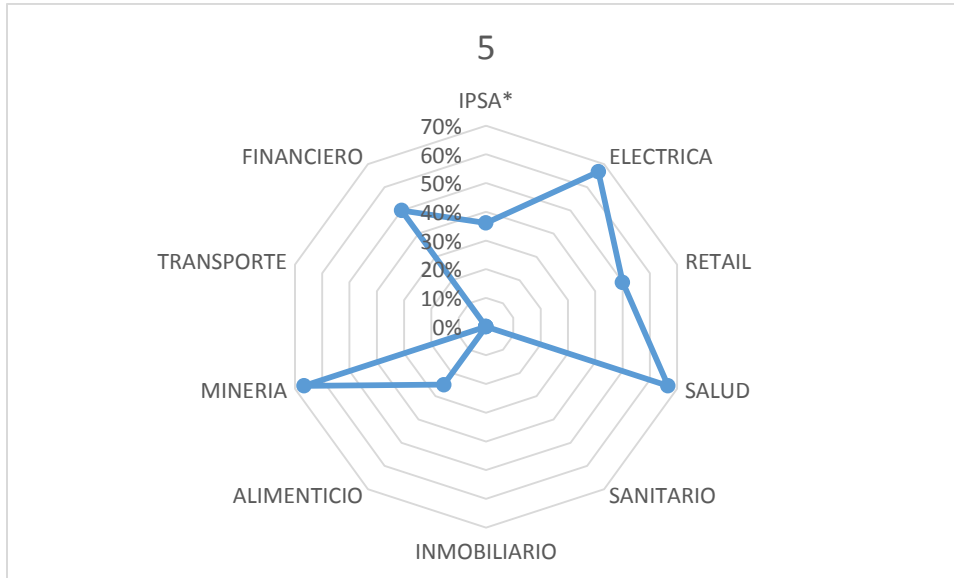
Fuente: Elaboración Propia / Tabla 38

#### V.5.24. Respecto otras prácticas no mencionadas en la norma.

##### Pregunta: Numeral 5

Quinta pregunta abierta, y en esta encontramos que un poco más de sectores si enuncian otras prácticas, el sector eléctrico, salud, minero mencionan otras prácticas no contempladas en la norma, y encontramos otros sectores menos desarrollados, pero que de igual forma divulgan sus prácticas como el retail y el financiero.





Fuente: Elaboración Propia / Gráfico 98

|   | IPSA* | ELECTRICA | RETAIL | SALUD | SANITARIO | INMOBILIARIO | ALIMENTICIO | MINERIA | TRANSPORTE | FINANCIERO |
|---|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------|------------|------------|
| 5 | 36%   | 67%       | 50%    | 67%   | 0%        | 0%           | 25%         | 67%     | 0%         | 50%        |

Fuente: Elaboración Propia / Tabla 39

## **VI. CONCLUSIONES**

### **VI.1. Visión general**

Si bien, la normativa N° 341 es básica, es suficiente para identificar en que temas las compañías se encuentran más débiles y con necesidad de avanzar, logra visualizar practicas concretas de carácter casi obligatorio que hoy las empresas no han considerado, y que al estar mencionadas, pone un acento en ellas para que puedan evaluarse para su desarrollo posterior. Lo claro es que existen sectores con mayor trabajo y más preocupación, que les ha permitido lograr mejores niveles, pero que no por aquello, son empresas intachables o que lideran como ejemplo a seguir, como el caso que conocimos en la memoria de la empresa La Polar, o la empresa SQM, que incluso posee el 1° lugar del ranking en prácticas de gobiernos corporativos, pero que desciende al solo tomar en consideración practicas explicitas (preguntas cerradas), lo que le da mayor sentido a la realidad. La incorporación de otros Numerales a la norma es esencial, donde se puedan explicitar practicas relacionadas con los stakeholders, y conocer cómo se relacionan con alguno de ellos, será primordial para que los inversionistas puedan conocer también el riesgo en ese sentido, situación que de ser llevada de mala manera, podría provocar una pérdida de valor en la compañía.

### **VI.2. Gobiernos Corporativos en Chile en base a La Normativa N° 341**

Comprendiendo lo mencionado anteriormente, y al analizar la normativa N° 341, está claro que es un primero avance en torno a poder transparentar las prácticas de las compañías en torno a los gobiernos corporativos. Dicha normativa intenta tomar prácticas fundamentales para tal efecto, y dilucidar si las empresas poseen o tienden al menos a poseer un buen gobierno corporativo. Expresamos 2 términos en el párrafo anterior, avance y fundamental, y en ese mismo orden se entiende la normativa para nuestro país, dado que anteriormente solo existían las memorias de cada compañía para dar a conocer su accionar, y gracias a esta normativa, hoy al menos existe un parámetro para que los accionistas e inversores puedan visualizar ya con otro prisma el quehacer de la organización, pero por otro

lado tenemos el termino fundamental, y es que al leer y analizar lo que la normativa consulta a las compañías, en una encuesta de 19 preguntas cerradas y 5 abiertas, nos percatamos que estas 19 prácticas son las que al menos toda compañía debería aplicar. El problema está en que la normativa no se puede evaluar con un puntaje global y en base a esto entregar una respuesta sobre el avance de las compañías, dado que cada una de las practicas mencionadas en la normativa posee un peso distinto respecto a otras, algunas tienen mayor implicancia y peso para el desarrollo de la compañía, y otras son prácticas que son realizadas ya desde la concepción de la organización por razones como que son fundamentales para que la empresa opere, como las relacionadas con el manejo de documentos, inducción a directores, pagina web, y otras porque legalmente deben realizarlo, a diferencia de otras que poseen un peso mayor y que hoy son practicadas en menor número de compañías o derechamente no lo hacen, como la votación remota de los accionistas, definir tiempos mínimos de trabajo de los directores, entre algunas más, y que marcan una diferencia en el nivel de avance, por lo que tomar compañías ejemplares en base a la puntuación más alta de la normativa no es una medida correcta, sino más bien, analizar las prácticas en sí, y ver el peso que poseen. Se podría cuestionar que las practicas poseen todas el mismo peso o importancia, dado que si no se aplica una, por menor que sea la importancia, afecta a la organización, pero cabe destacar que lo que busca esta normativa, y en general cualquier norma o reporte, es permitir transparentar e informar sobre las acciones que realizan las compañías y que de otra manera seria más complejo poseer la información, por lo cual, las sociedades anónimas abiertas por ley deben realizar una memoria, y reportar información relevante, en la cual se encontraran las respuestas a algunas prácticas mencionadas, pero varias solo aparecerán en la normativa, y justamente son las que menos se practican. Por lo demás, aun cuando todas las practicas afectan a la compañía, hay algunas que inciden directamente a equilibrar las fuerzas internas, como la votación remota de los accionistas, o participación on line, o informar los acuerdos de la junta en directo, que otras que colaboran a entregar información al mercado, pero que ya es una práctica asumida por las compañías,

y esperada por todos los inversionistas como una página web, o una unidad dedicada a resolver consultas sobre las inversiones o riesgos.

### **VI.3. Implementación de Buenas Practicas de Gobiernos Corporativos en Chile**

Una vez realizada la encuesta y conociendo los resultados, nos percatamos de que existen 2 resultados distintos, una en la cual se toma el resultado completo incluyendo las preguntas abiertas, y otra en la que se descartan. Se hace esta diferencia por argumentos ya planteados, donde las preguntas cerradas enuncian explícitamente prácticas que las compañías deberían estar aplicando, por lo que tomar como universo solo estas prácticas dan el piso esencial para que las compañías puedan catalogarse con un buen desempeño en gobiernos corporativos. Distinto es cuando se toman además las preguntas abiertas, dado que el universo aumenta y por ende algunas compañías tendrán mejor rendimiento que otras por prácticas que realizan, pero que no fueron consideradas dentro de las preguntas cerradas, por lo cual, estas no fueron consideradas como esenciales, si no como practicas complementarias, por lo que podría deformar el resultado de evaluación para considerar si en Chile, el sector o la compañía en sí, posee un avance considerado en términos de buenas prácticas.

La diferencia es de 9% entre una y otra, 67% de aplicación cuando consideramos la encuesta global, y 76% cuando solo tomamos las practicas enunciadas por la normativa. La brecha no es tan abismante, y nos da cuenta de que aun cuando existe un porcentaje considerable de aplicación, esta no llega a los términos óptimos que sería el 100% de las prácticas de las preguntas cerradas, que es el piso que se espera y es donde las compañías están avanzando.

Se esperaría que las propias compañías adoptaran prácticas de buen gobierno por iniciativa propia, para lograr crear valor en el tiempo, pero ocurre algo importante y no menor en nuestro país, y es que nos encontramos en un mercado donde la mayoría de los sectores se encuentra concentrado en pocos propietarios, que son quienes en definitiva van dándole forma a sus corporaciones y de alguna forma van impidiendo avances en esta materia dado que esto podría quitarles poder y

capacidad de maniobras con otras compañías de las cuales también son dueños, por tal motivo uno de los aspectos importantes y no mencionados directamente en la norma, es lo relacionado a los directores independientes, que llevarían a optimizar y desarrollar objetivos que solo piensen en el bienestar de la compañía. Esto no ocurre, por lo mencionado anteriormente, y vemos que en nuestro país existen en promedio a lo más 2 directores en esta categoría, siendo el resto designados generalmente por quienes poseen mayor propiedad, lo que les da derecho a poseer más presencia en el directorio, y por tal, mayor influencia.

La normativa deberá ir profundizándose más, incorporando más prácticas, y seguramente intentando especificar más de ellas, para que no quede a libre interpretación de las compañías el pensar que si o no la están aplicando, y por lo demás, deberá tender además, buscar una homologación a otras normativas internacionales que puedan existir, para darle una connotación mayor a esta, y pueda también ser leída, validada y estudiada por inversores extranjeros al momento de evaluar empresas nacionales.

#### **VI.4. Sectores industriales con prácticas de Buen Gobierno Corporativo**

Los sectores industriales que poseen mayores prácticas de gobiernos corporativos fueron el retail y la salud, considerando tanto la encuesta con preguntas abiertas, y también solo con las cerradas, lo que nos da una consistencia en la información. Esta situación podría darse dado que las compañías del retail en el estudio, son compañías que poseen operaciones internacionalmente, llevando el grado de administración y gobierno a un nivel más complejo, donde también intervienen legislaciones de otros países, y que por lo demás, son sectores que se encuentran en el sector del retail, pero además diversificados en otros negocios, lo que de alguna forma, las compañías deben ir generando mecanismos que les permitan asegurar su buen desempeño. Estos sectores se destacan en tener una brecha positiva respecto a los otros sectores en 2 ámbitos, en el trabajo realizado en el “Directorio”, y en la “Gestión de Riesgos”. Existen 2 casos, el sector Sanitario y el sector Financiero, en donde al evaluar la norma completa, o sea, con prácticas anexas, poseen un bajo desempeño, 50% y 60% respectivamente, pero aumentan

su nivel al considerar solo las preguntas cerradas, con prácticas explícitas, donde llegan a un 81% y 82%, lo que equipara a los otros sectores ya mencionados como pioneros (Retail y Salud), donde podríamos deducir que el piso mínimo está cercano a alcanzar. Si bien existen sectores con niveles altos, existen otros muy al debe, como el sector del transporte y el del inmobiliario, con un 36% y 45% respectivamente, estos poseen el nivel más bajo de los sectores, y el desarrollo menor se encuentra en el trabajo en el “Directorio”.

De alguna forma, las compañías entre si generan una presión en su competencia para adoptar mejores prácticas, y por ende logran mejorar el desempeño en su sector, es lo que ha ocurrido en el sector del retail, y por el contrario, en el sector del transporte, por lo que se espera que compañías como LATAM, VAPORES, entre otras, mejoren su rendimiento y puedan aumentar el nivel del sector, situación extraña luego de ver los resultados, dado que se esperaba que corporaciones como las mencionadas, tuviesen solucionado practicas del carácter que menciona la normativa n°341, dado que por ser empresas que opera internacionalmente, existe una presión distinta y son reguladas por distintas leyes internacionales.

#### **VI.5. Prácticas de Gobiernos Corporativos desarrolladas en Chile.**

Una de las principales razones de generar buenos gobiernos corporativos, es permitir que el trato entre los accionistas sea justo y equitativo, pilar fundamental para entre otras cosas, optar por un buen directorio, y que también luego este, contrate a los mejores ejecutivos para las operaciones de la compañía. Esto conlleva a desafíos importantes, que hoy por lo demás, ninguna empresa en Chile lo ha realizado, y es permitir que los accionistas, frente a cualquier dificultad de poder participar en la junta de accionistas de forma presencial, pueda hacerlo de forma virtual, conocer lo que sucede y poder interactuar además de además de aplicar su derecho a votar, siendo hoy una alternativa altamente factible gracias a la tecnología. Esta práctica enunciada en la normativa, no es aplicada, y junto a ello existe otra con muy poco desarrollo por las empresas, el informar de forma oportuna al mercado sobre acuerdos tomados en la junta, práctica que la norma

estipula hacerlo en el momento de los hechos, situación que colabora con que no exista asimetría en la información, ayudando a tener mercados más eficientes. Estas 2 practicas, fáciles hoy de implementar, pero al parecer, difícil desde la voluntad de las compañías, son una traba para generar mayor transparencia y equidad en las empresas. Estas se adhieren a otras 2 prácticas muy poco llevadas a cabo, relacionadas con el directorio. Hablamos del tiempo mínimo que se les exige a los directores dedicarse a la compañía y a procedimientos existentes para la evaluación y mejora continuo del directorio. Pareciera increíble que exista poca aplicación de estas prácticas, dado que su aplicación permitiría mejorar el desarrollo de las compañías y los inversores o accionistas podrían también reducir la incertidumbre de saber que quienes dirigen la compañía, lo realizan con el tiempo adecuado y con parámetros que los harán mejorar constantemente, prácticas que deberían establecerse como piso mínimo y que hoy se realizan poco, lo que nos lleva a pensar que el gran poder de poseen los accionistas mayoritarios, que son quienes eligen al grueso de los directores, y que en definitiva no están interesados en mejorar estas prácticas, porque justamente, podría significar una disminución de él.

## **VI.6. Conclusión General**

En el espíritu de las “Buenas” prácticas de gobiernos corporativos se encuentra la creación de valor para la compañía, si bien leemos en la teoría que la organización debe llevar a la transparencia, equidad, justicia, rendición de cuentas, buen trato y prácticas que lleven a buenas relaciones con sus grupos de interés, todo esto nos lleva a que la compañía pueda ir acrecentando su seguridad de forma interna y externa, creando confianzas, disminuyendo riesgos, logrando sustentabilidad, lo que va generando posibilidades mayores para nuevas inversiones, para mejorar su participación de mercado, para valorar y posicionar la marca.

La OCDE interesada en generar mercados más confiables que permitan el buen desarrollo de las economías, se hace parte de este deseo, y promueve 6 principios que dan directrices para que las compañías se sumen al desafío de lograr trabajar con Buenas Practicas de Gobiernos Corporativos. Están han sido tomadas por

empresas para su implementación, pero también por los estados, para generar normativas, reglamentos o leyes en casos más decididos. En el caso de Chile surge la Norma N°341, que es promovida por la SVS (Superintendencia de Valores y Seguros) en el año 2012. Al estudiar esta norma, y ver los puntos que toma en consideración para que las compañías que sean sociedades anónimas abiertas reporten sus prácticas, es fácil percatarse que si bien toma la mayoría de las directrices de la OCDE, sean estas conocer las prácticas referentes a la conformación del directorio, el funcionamiento de los administrativos y sus compensaciones, la participación de los accionistas en las decisiones y el acceso que tienen a la información, carece de algún ítem explícito donde se pueda hacer referencia a lo que la OCDE señala en su principio n° 4, sobre “El rol de los stakeholders o grupos de interés en el Gobierno Corporativo”. Este principio, podría estar sumergido en la norma n°341 en alguno de los ítem, pero de forma implícita, por ejemplo en el ítem n°5, donde se le pregunta a la empresa que mencione “Otras prácticas de gobiernos corporativos” que no estén señaladas en los ítems anteriores, donde las consultas son referentes a la administración, directorio y accionistas. Esto queda a un criterio muy amplio, y por otro lado, tampoco invita a las sociedades a interesarse desde la norma, específicamente en desarrollar prácticas que lleven a mayor entendimiento con sus stakeholders. Si bien, esta norma viene a ser un tipo de cuestionario, sirve de mucho para tener de referencia en cuales son los aspectos importantes en donde las compañías podrían tener cuidado y trabajar para lograr mejores prácticas. El no contemplar lo señalado (stakeholders), conlleva a que el centro sea la preocupación de los componentes internos de los gobiernos (accionistas, directores, administración), y se podría visualizar que creyendo que con mejor accionar de esta trilogía, permitiría por ende, mejorar las prácticas que conllevan a las relaciones con los grupos de interés.

Cuando uno revisa la literatura, el caso Chileno no escapa a lo que ocurre en los demás países, la preocupación se ha centrado en esto, y se ha dejado la inquietud de los stakeholders como parte del espíritu de los gobiernos corporativos, pero no como una razón fundamental que debiera estar de alguna forma escrita, trabajada



y elaborada a la par con la preocupación que se tiene con los estamentos que componen el gobierno (accionistas, directorio, administración), y acá llega la primera disyuntiva, si los gobiernos corporativos son atendidos como un modelo de gestión que permita mejorar las prácticas y logre en definitiva crear valor a la empresa, atendiendo así a la principal responsabilidad de la compañía, la responsabilidad hacia sus accionistas, y por otro lado, compatibilizar esta responsabilidad, con la responsabilidad social, que lleve a la empresa a poder atender a todos los intereses generados directa o indirectamente, permitiendo darle un sustento en el largo plazo, se logra visualizar esta dualidad de responsabilidades, la económica y la social, y por ende, en ocasiones, el desarrollo de los objetivos, estrategias y puestas en práctica que no están equilibradas, privilegiando una muy por sobre la otra (económica sobre la social), quedando en el aire, la responsabilidad social como una actividad filantrópica de la compañía, la cual realiza cuando pueda, y como pueda, olvidando algo esencial, la responsabilidad social, el cuidado de los grupos de interés y el trabajo con ellos, está directamente relacionado con la responsabilidad económica de la empresa, y por ende con la responsabilidad con sus accionistas, olvidarse o dejarlo en menor importancia dentro de sus quehaceres diarios de la compañía, es pensar en las riquezas que se puedan generar en el corto plazo, y no en la generación de valor, por lo tanto, la visualización de las responsabilidades por separado, económica y social, abren el cuestionamiento de un nuevo paradigma, en donde estas no deberían verse por separado, y de serlo, que sirva solo para entendimiento conceptual, no para separar o priorizar responsabilidades, en la cual anteriormente ya desde los modelos de responsabilidad social empresarial se ha comentado, indicando que las compañías deben ser tratadas como ciudadanos corporativos, lo que conlleva a que no solo son entidades generadoras de riquezas o valor económico, sino que poseen responsabilidades sociales, las cuales día a día son más tomadas en cuenta por el medio, pudiendo llevar a la empresa al éxito o fracaso. Esto implica que los modelos de responsabilidad social empresarial deberán integrarse con fuerza a los modelos de buenas prácticas de gobiernos corporativos, para que puedan de esta forma si reducir los riesgos en las

compañías en su objeto de creación de valor, y disminuir las posibilidades de que los stakeholders puedan por el contrario, destruirlo. La creación de valor a un menor riesgo, se dará entonces cuando estas responsabilidades converjan en una, y se logre el equilibrio que permita a la compañía avanzar de manera sustentable y sostenible, y permita por lo demás, colaborar con optimizar la economía y cumplir con su rol fundamental, generar bienestar a la sociedad, desafío y tareas pendientes en términos de modelos, normas y leyes que hoy rigen a los Gobiernos Corporativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

### **Bibliografía:**

De Díez, E., García, J., Periañez, C., & Martín, F. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill, Madrid.

### **Sitios Internet:**

Agosín, M. & Pasten, E.(2003). Corporate Governace in Chile. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/965269.pdf>

Bolsa de Comercio de Santiago (02 de 01 de 2014). Obtenido de <http://www.bolsadesantiago.com/Composicion%20de%20Indices%20Bursatiles/01.Ficha%20T%C3%A9cnica%20C3%8Dndice%20IPSA.pdf>

Cadbury, T. R. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governace. Obtenido de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

El Mercurio OnLine. (20 de Diciembre de 2000 Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/economia/2000/12/20/41355/promulgada-ley-de-opas-y-gobiernos-corporativos.html>

Del Sol, P. (19 de Junio de 2011). Obtenido de: <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2011/06/a-proposito-de-la-polar-cual-es-la-funcion-del-directorio/>

OCDE (2004), Principios de Gobiernos Corporativos, obtenido de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Hernández, S. B. (16 de Septiembre de 2014). <http://www.expansion.com/>.

Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/accionista.html>

Platt, A. (23 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2014/05/11-43841-9-arturo-platt-director-de-gobiernos-corporativos-de-deloitte-la-norma-341-es-un.shtml>

RAE. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=corporativo>

RAE. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=LraTLrxYNDXX2ERrOIVW>

RAE. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=gobierno%20>

SVS. (23 de Junio de 2014) Obtenido de [http://www.svs.cl/documentos/pueaq/sagco/sagco\\_2013060059978.pdf](http://www.svs.cl/documentos/pueaq/sagco/sagco_2013060059978.pdf)

### **Diarios:**

Elgueta, E. (23 de Septiembre de 2013). Las seis claves que explican el Caso Cascada. El Pulso, pág. 20.

Elgueta, E. (03 de Junio de 2014). El antes y el después del Caso La Polar en la industria financiera. El Pulso, pág. 6.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Respuestas de las compañías a la Normativa N° 341 año 2013

|            | 1   |     |     |     |    |      |     |     | 2   |    |     |     |     |      |     |     | 3   |     |     | 4   |     |     |     |     | 5  | TOTAL |    |    |    |    |     |     |
|------------|-----|-----|-----|-----|----|------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|----|----|----|----|-----|-----|
|            | A   | a)  | b)  | c)  | B  | a)   | b)  | c)  | C   | a) | D   | A   | a)  | b)   | c)  | d)  | e)  | f)  | B   | A   | a)  | b)  | B   | A   | a) | b)    | c) | d) | B  | 5  | PJE |     |
| AESGENER   | SI  | SI  | NO  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | NO  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| CGE        | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | NO  | SI  | NO  | SI | NO  | NO  | NO  | SI   | NO  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | NO    | NO | SI | SI | 14 | 58% |     |
| COLBUN     | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | SI  | NO  | NO   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | SI | SI | 19 | 79% |     |
| ECL        | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | NO  | NO   | SI  | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 13 | 54% |     |
| ENDESA     | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | SI  | NO  | NO   | SI  | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI | NO    | SI | SI | SI | 17 | 71% |     |
| ENERSIS    | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | SI  | NO  | NO   | SI  | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI | NO    | SI | SI | SI | 17 | 71% |     |
| CENCOSUD   | SI  | SI  | SI  | NO  | SI | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | NO  | SI   | SI  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 17 | 71% |     |
| FALABELLA  | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | NO  | NO  | NO | SI  | NO  | NO  | SI   | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 16 | 67% |     |
| FORUS      | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | SI | SI | 18 | 75% |     |
| RIPLEY     | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 18 | 75% |     |
| BANMEDICA  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | SI  | NO  | NO | NO  | NO  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 14 | 58% |     |
| CRUZBLANCA | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 19 | 79% |     |
| ILC        | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| IAM        | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | NO  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | NO  | NO | SI    | SI | NO | NO | 13 | 54% |     |
| AGUAS-A    | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 16 | 67% |     |
| ANTARCHILE | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| SALFACORP  | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | NO    | NO | NO | NO | 11 | 46% |     |
| PARAUCO    | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | NO  | SI   | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 13 | 54% |     |
| EMBOROR-B  | SI  | NO  | NO  | NO  | NO | SI   | NO  | NO  | SI  | NO | NO  | NO  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 11 | 46% |     |
| ANDINA-B-  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| CCU        | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| CONCHATORO | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 16 | 67% |     |
| CAP        | SI  | NO  | NO  | NO  | NO | SI   | NO  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | NO  | SI   | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | NO | SI    | NO | NO | NO | 9  | 38% |     |
| SK         | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 16 | 67% |     |
| SQM        | SI  | SI  | SI  | SI  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | SI  | NO  | NO   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | SI | SI | 21 | 88% |     |
| LAN        | NO  | NO  | NO  | NO  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | NO  | NO  | NO   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 13 | 54% |     |
| VAPORES    | NO  | SI  | NO  | NO  | NO | SI   | NO  | SI  | NO  | SI | NO  | NO  | NO  | SI   | NO  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI  | NO | SI    | NO | NO | NO | 10 | 42% |     |
| SMSAAM     | SI  | NO  | SI  | NO  | NO | SI   | NO  | SI  | SI  | NO | NO  | SI  | NO  | SI   | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | NO  | SI | SI    | SI | SI | NO | NO | 11  | 46% |
| SECURITY   | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 17 | 71% |     |
| SANTANDER  | NO  | NO  | NO  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | NO  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 11 | 46% |     |
| SONDA      | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | NO  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | NO  | SI   | NO  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | NO | SI    | SI | NO | NO | 11 | 46% |     |
| ENTEL      | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | SI  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 16 | 67% |     |
| CFR        | SI  | NO  | NO  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 11 | 46% |     |
| CMPC       | SI  | SI  | NO  | NO  | NO | SI   | NO  | SI  | NO  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | SI | NO | 16 | 67% |     |
| COPEC      | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | NO  | SI  | NO | NO  | SI  | SI  | SI   | SI  | NO  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI | SI    | SI | NO | SI | 16 | 67% |     |
| BESALCO    | SI  | SI  | SI  | NO  | NO | SI   | SI  | SI  | SI  | SI | SI  | SI  | NO  | SI   | NO  | NO  | SI  | SI  | SI  | SI  | SI  | NO  | SI  | SI  | SI | SI    | SI | NO | NO | 15 | 63% |     |
| TOTAL      | 33  | 25  | 28  | 9   | 2  | 36   | 28  | 11  | 29  | 0  | 9   | 32  | 26  | 36   | 9   | 30  | 31  | 6   | 35  | 26  | 34  | 34  | 8   | 13  |    |       |    |    |    |    |     |     |
|            | 92% | 69% | 78% | 25% | 6% | 100% | 78% | 31% | 81% | 0% | 25% | 89% | 72% | 100% | 25% | 83% | 86% | 17% | 97% | 72% | 94% | 94% | 22% | 36% |    |       |    |    |    |    |     |     |

## Anexo N°2

### Normativa de Carácter General N° 341



REF.: ESTABLECE NORMAS PARA LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN RESPECTO DE LOS ESTÁNDARES DE GOBIERNO CORPORATIVO ADOPTADOS POR LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS ABIERTAS.

NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 341 29 NOV 2012

#### A todas las sociedades anónimas abiertas

Teniendo en consideración la importancia que reviste para el mercado de valores que las sociedades anónimas abiertas revelen sus estándares de gobierno corporativo, de forma que los inversionistas tengan suficiente información respecto a ello, esta Superintendencia en uso de las facultades contenidas en los artículos 4° letras a) y g) del D.L. N°3.538, 9° de la Ley N°18.045 y 46 de la Ley N°18.046, ha estimado pertinente establecer la obligación para las mencionadas sociedades de difundir al público sus prácticas de gobierno corporativo.

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 efectos, las sociedades anónimas abiertas deberán remitir a esta Superintendencia, en el mismo orden y formato expuesto en el Anexo de esta normativa, 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. Asimismo, las sociedades podrán indicar otras prácticas de gobierno corporativo que hayan sido adoptadas por la entidad y no se encuentren especificadas en el referido Anexo, las que además podrían servir de base para que esta Superintendencia 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 este Servicio se deberá realizar a más tardar el 31 de marzo de cada año, a través del módulo SEIL habilitado para estos efectos.

Adicionalmente, en la misma oportunidad señalada en el párrafo anterior, tales sociedades deberán poner dicha información a disposición del público en su sitio 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.

Superintendencia de Valores y Seguros  
Santiago, Chile  
29 de Noviembre de 2012



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

Se hace presente, en todo caso, 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.

#### EXCEPCIÓN

Las instrucciones contenidas en esta normativa, no serán aplicables a aquellas sociedades que cumplen con las condiciones establecidas por la Norma de Carácter General N° 328 de 2012, ni a aquellas sociedades que sin ser sociedades anónimas abiertas, se rigen por las disposiciones aplicables a éstas. Sin perjuicio de lo anterior, las mencionadas sociedades podrán voluntariamente acogerse a las disposiciones establecidas en la presente normativa.

#### DISPOSICIÓN TRANSITORIA

La primera remisión y publicación de la información exigida por la presente normativa de aquellas entidades que sean sociedad anónima abierta al 31 de diciembre 2012, deberá efectuarse a más tardar el 30 de junio de 2013 y estar referida al 31 de marzo de 2013.

#### VIGENCIA

Las disposiciones establecidas en la presente norma, rigen a contar de esta fecha.

  
FERNANDO COLOMA CORREA  
SUPERINTENDENTE  
SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS  
CHILE

Área de Asesoría y  
Difusión  
Fecha: 2  
Dpto. de Asesoría y  
Difusión  
Calle de la Libertad 11  
Santiago, Chile



**ANEXO**

**INFORMACIÓN RESPECTO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Las entidades deberán indicar con una "X" su decisión respecto a la adopción de cada práctica, basándose en lo siguiente:

**SI) La sociedad está adoptando la práctica:** La sociedad ha diseñado procedimientos, sistemas, políticas o condiciones que abordan la mayoría de los elementos descritos en la práctica en cuestión, y éstos se encuentran implementados en un grado significativo.

**NO) La sociedad no adopta la práctica o todavía está en vías de hacerlo:** La sociedad no ha adoptado la práctica, cuenta con una práctica distinta a la indicada o está en proceso de adopción de ésta pero su diseño o implementación no está en el estado requerido por la definición anterior.

Asimismo, se deberá explicar de manera clara y resumida la forma en que se ha adoptado la práctica, en caso de respuestas afirmativas, o las razones por las que no se ha adoptado o el estado actual de avance sobre la materia y la práctica que está aplicando, según corresponda, en caso de respuestas negativas.

| Práctica   | Adopción |    |
|--|----------|----|
|  | SI       | NO |
| <b>1. Del funcionamiento del Directorio</b>  |          |    |
| <b>A. De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.</b>  |          |    |
| a) El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo 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. |          |    |
| Explicación:   |          |    |

SVS  
 3  
 2015





| Práctica   | Adopción |    |
|--|----------|----|
|  | SI       | NO |
| <p>b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para esos efectos. Además, dicha política es revisada anualmente, en función de las necesidades que para ello se prevean.</p>   |          |    |
| <p>Explicación:</p>  |          |    |
| <p>c) El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. El programa o plan anual de auditoría.</li> <li>ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.</li> <li>iii. Eventuales deficiencias graves que se hubieren detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.</li> <li>iv. Los resultados del programa anual de auditoría.</li> <li>v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.</li> </ul> <p>Con todo, se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales.</p> |          |    |
| <p>Explicación:</p>  |          |    |
| <p><b>B. Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.</b></p>  |          |    |
| <p>a) El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.</p>  |          |    |
| <p>Explicación:</p>  |          |    |

Universidad del Bío-Bío  
 Biblioteca  
 Piso 4  
 Calle 15 de Mayo 1000  
 Concepción, Chile  
 Teléfono: 56 91 222 1100  
 Fax: 56 91 222 1100  
 E-mail: [informacion@ubbio.cl](mailto:informacion@ubbio.cl)  
 Web: [www.ubbio.cl](http://www.ubbio.cl)



| Práctica   | Adopción |    |
|--|----------|----|
|  | SI       | NO |
| <p>b) El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que, en su opinión, es deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta.</p> <p>Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.</p> <p>Explicación:</p>   |          |    |
| <p>c) El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.</p> <p>Explicación:</p>   |          |    |
| <p><b>C. Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director</b></p>  |          |    |
| <p>a) El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.</p> <p>Con todo, se deberá indicar si ese Código de Conducta está o no a disposición de los accionistas y el público en general.</p> <p>Explicación:</p> |          |    |

5



| Práctica  | Adopción |    |
|---|----------|----|
|   | SI       | NO |
| <b>D. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b>   |          |    |
|   |          |    |
| <b>2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general</b>   |          |    |
| <b>A. De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.</b>   |          |    |
| a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad. |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| b) La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.   |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| c) La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta.  |          |    |
| Explicación:  |          |    |

Dirección de Investigación  
 Facultad de Ciencias Exactas  
 y Naturales  
 Universidad del Bío-Bío  
 Valdivia, Chile  
 Teléfono: (56) 51 2200000  
 Correo: d.ia@unbbiobio.cl  
 Web: www.unbbiobio.cl



| Práctica  | Adopción |    |
|---|----------|----|
|   | SI       | NO |
| d) La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general. |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| e) El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.  |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| f) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.   |          |    |
| Explicación:  |          |    |

Universidad del Bío-Bío  
 Oficina de Asesoría Jurídica  
 N° 7  
 Calle 14 N° 1400  
 Concepción, Chile  
 Teléfono: 51 2200000  
 Fax: 51 2200000  
 Correo electrónico: oaj@ubb.cl



| Práctica  | Adopción |    |
|---|----------|----|
|   | SI       | NO |
| <p><b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b></p>  |          |    |
| <p><b>3. De la sustitución y compensación de ejecutivos principales</b></p>   |          |    |
| <p><b>A. De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.</b></p>   |          |    |
| <p>a) El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o de ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.</p> |          |    |
| <p>Explicación:</p>   |          |    |
| <p>b) El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.</p>                               |          |    |
| <p>Explicación:</p>   |          |    |

Universidad del Bío-Bío  
 Dirección de  
 Planeación  
 8  
 Santiago, Chile  
 Tel: +56 9 9411 4400  
 Fax: +56 9 9411 4400  
 Correo: info@unbbio.cl  
 www.unbbio.cl



SECRETARÍA Vicerrectoría de Gestión  
 y Calidad

| Práctica  | Adopción |    |
|---|----------|----|
|   | SI       | NO |
| <b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b>   |          |    |
| <b>4. De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa</b>  |          |    |
| <b>A. De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.</b>   |          |    |
| a) La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere. |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| b) El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.  |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| c) La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la identidad del denunciante.   |          |    |
| Explicación:  |          |    |

Universidad del Bío-Bío  
 Calle Montevideo 1195  
 P.O. Box 119  
 Concepción, Chile  
 Teléfono: (56) 41 223 1600  
 Fax: (56) 41 223 1101  
 Correo: ubio@ubio.cl  
 www.ubio.cl



SERVICIO  
DE BIBLIOTECAS

| Práctica  | Adopción |    |
|---|----------|----|
|   | SI       | NO |
| d) El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios. |          |    |
| Explicación:  |          |    |
| <b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b>   |          |    |
|   |          |    |
| <b>5. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, que no están referidas a las materias antes señaladas (No más de 5)</b>  |          |    |
|   |          |    |

Servicio de Bibliotecas  
 Universidad del Bío-Bío  
 Casilla 1197, Concepción  
 Chile  
 Teléfono: (56-2) 2234100  
 Fax: (56-2) 2234100  
 E-mail: [svs@uwbio.cl](mailto:svs@uwbio.cl)  
[www.svs.cl](http://www.svs.cl) 10