

# Fortaleciendo el estándar de los gobiernos corporativos en Chile

**Seminario de Gobiernos Corporativos  
ESE - Universidad de Los Andes**

**Carlos Pavez Tolosa**

Superintendente de Valores y Seguros

Santiago, 16 de diciembre de 2015



# El nuevo entorno en el que se mueven los Gobiernos Corporativos

## ■ Visibilidad del mercado

- Globalización
  - Inversionistas extranjeros
- Integración
  - MILA y Alianza del Pacífico
  - Cross Listing

## ■ Stakeholders más Involucrados

- SERNAC
- Accionistas minoritarios
  - Fondos de pensiones
- Sociedad civil
- Comunidades

**Gobierno Corporativo de las sociedades, de las bolsas y de la SVS, son fundamentales para la reputación y eficiencia del mercado**

# Desafío de hacer frente a múltiples demandas

## Condiciones esenciales

- **Un gobierno corporativo eficaz debe responder a las distintas necesidades de los stakeholders:**
  - Deber de cuidado
  - Transparencia
  - Gestión de riesgos
  
- **Dichas necesidades han sido abordadas a través de:**
  - Legislación y regulación
  - Principios Internacionales y recomendaciones (OECD, IOSCO)
  - Códigos de buenas prácticas (Bolsas, Asociaciones, Sociedades)



# Evolución del marco regulatorio

- La implementación y el desarrollo del Gobierno Corporativo en el mercado local, han sido abordados principalmente a través de políticas públicas:
  - Ley de OPAs
  - Ley de Gobiernos Corporativos
  - Ley de Responsabilidad Penal de Persona Jurídica
  - Normativa SVS
    - Manual de Manejo de Información
    - NCG 341
    - NCG 385
  - Proyecto de Comisión de Valores y Seguros

# Precedente de la Corte Suprema sobre obligaciones de directores

## Ratificación del máximo tribunal de criterio SVS

- La Corte Suprema confirmó en 12/2015 las multas de 300 UF aplicadas por la SVS a ocho ex directores de FASA por infringir la ley en el marco del denominado caso colusión de las farmacias en 2010.
- “(...) aparece de manifiesto que asiste a los directores reclamantes la responsabilidad infraccional que les ha sido imputada por el órgano administrativo, fundada en su culpa por omisión, **al no realizar acciones positivas de exigir la entrega de la información** que les había sido ocultada, a objeto de cumplir con el estándar de cuidado exigido por la ley en el ejercicio de sus cargos”.
- Tres consideraciones tuvo la SVS para dictar su sanción.
  - Todo director debe ejercer su derecho de ser informado.
  - El alcance del deber de cuidado no está relacionado con una decisión de negocios en particular, sino con el procedimiento que se debe seguir para adoptar este tipo de decisiones en una SA.
  - Al no haberse ejercido adecuadamente estos deberes, se impidió que el directorio actuara como un órgano colegiado.

# Discusión de fondo a nivel internacional

## Nuevos espacios de debate sobre modelos de GC



- Modelo 1 capa v/s modelo 2 capas
- Director administrador v/s director supervisor
- Responsabilidad general v/s lista de roles, deberes y prohibiciones
- Diversidad v/s expertise del directorio
- Independencia del controlador v/s independencia de juicio

# Avanzando en el modelo de *comply or explain*

## Autoevaluación de directorios 2.0

- Hay un elemento común en los países que tienen mercados más desarrollados y profundos que son, precisamente, a donde debe apuntar Chile: estándares más elevados en deber de cuidado de los gobiernos corporativos y mayor rendición de cuentas de los directorios. Desde el punto de vista regulatorio, el modelo más utilizado está asociado a las normas de *Comply or explain*.
- En esta línea, la SVS emitió la Norma de Carácter General N°385 que reemplazó a la Norma N°341 cuyo foco es mejorar la información que reportan las sociedades en materias de gobierno corporativo, e incorporar la difusión de prácticas relacionadas con responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- Las adopción de estas prácticas ciertamente no son obligatorias, pero la SVS busca que se generen los incentivos para que los inversionistas tomen sus decisiones privilegiando aquellas sociedades en que sus intereses estén mejor resguardados.

# Nuevo proceso de desarrollo normativo

## Nueva norma **N° 385**

**Fortalece los Gobiernos Corporativos**  
De las Sociedades Anónimas



**2** de Marzo

Proyecto normativo  
en consulta

**3** de Abril

Finalizó la consulta

**80** Personas

Participaron de las  
mesas consultivas



# Emisión de nuevas normas

- Norma N°385 reemplazó a la Norma N°341
  - Norma N°386 modificó la Norma N°30
- 
- **Reordenamiento y desagregación de prácticas de gobierno corporativo**
    - Facilitar comprensión.
    - Incentivar adopción.
    - Mejorar calidad información.

# Mejoramiento continuo del directorio

## ■ Inducción de directores nuevos

- Visión, misión y valores.
- Deberes y obligaciones.
- Marco jurídico.

## ■ Capacitación de directores

Avances en materia de:

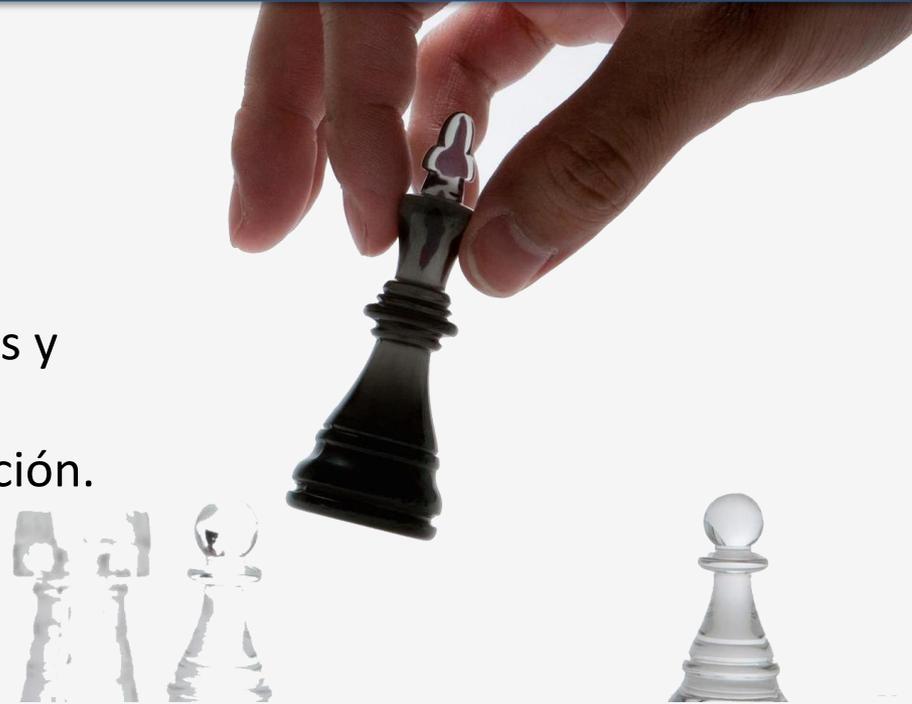
- Buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.
- Gestión de Riesgos.



# Refuerza mirada estratégica

## ■ Identificación y comunicación

- Grupos de interés relevantes.
- Diversidad de capacidades, visiones y conocimientos, entre otros, que requiere el directorio y la organización.
- Oportunidades de mejora del funcionamiento del directorio y la organización.
- Barreras culturales y organizacionales que puedan inhibir la diversidad.



# Eleva estándares de Transparencia

## ■ Promueve difusión de Reportes de Sostenibilidad

- Estándares internacionales
  - Global Reporting Initiative.
  - International Integrated Reporting Council.
  - ISO 26000:2010.

## ■ Entrega información a accionistas y público

- Memoria Anual y formulario electrónico SVS.
  - Representantes por género, nacionalidad y antigüedad por estamento.
  - Brecha salarial por género.



# Fortalece proceso de gestión y control de riesgos

## ■ Gestión Integral de Riesgos

- Unidad de Gestión.
- Unidad de Control.
- Acorde a estándares internacionales
  - COSO.
  - COBIT.
  - ISO 31000:2009 y 31004:2013.
- Riesgos directos como aquellos indirectos que pueden surgir de las demás empresas del grupo empresarial.
- Impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales.

# Algunas observaciones que ha recibido la NCG 385



- “La SVS indirectamente está estableciendo un parámetro de deberes basado en preguntas, la mayoría de ellas de carácter formal”.
- “No todas las sociedades son iguales y asumir los costos que trae la norma 385 es complejo”.
- “Habiendo varias materias de mucho mayor importancia (entorno internacional, mercado doméstico, etc.) resulta difícil que los directorios dediquen gran cantidad de tiempo al cumplimiento a la norma 385”.
- “Algunos directorios podrían considerar conveniente seguir algunas prácticas, pero no exactamente de la forma como lo pide la norma, sino que de un modo distinto (ej., periodicidad de reuniones con auditores externos, unidad de gestión de riesgos, auditoría interna, etc.)”.
- “No considera el equilibrio entre las labores de control y las relacionadas con el desarrollo y crecimiento de las empresas”.
- “SVS envía el mensaje que el rol de los directorios es ser "policías de la administración“.

# NCG 385: Más que las preguntas lo relevante son las respuestas

- ✓ El modelo es un estándar mundial. **Lo importante no son las preguntas en sí mismas, si no que las respuestas.** Es el directorio el que en vez de dar respuestas sólo de carácter formal, debe aprovechar la instancia y entregar información útil para los inversionistas, accionistas y público en general.
- ✓ El enfoque de la norma es “Comply or Explain”. Si fueran todas iguales, sería “Comply or Comply”. Al ser las prácticas de aplicación voluntaria, se permite a cada sociedad expresar lo que ha hecho y lo que no, junto a las razones de su decisión. La SVS no pide asumir los costos de adoptar las prácticas, pide asumir el costo de comunicar al mercado la decisión y las razones de esa decisión.
- ✓ En el entorno internacional y doméstico donde existe una marcada crisis de confianza en las instituciones, parecería razonable que los directores dediquen más tiempo a difundir sus buenas prácticas de gobierno corporativo, y distinguirse así de aquellas entidades con estándares más laxos. Eso las deja en mejor posición frente a sus stakeholders, abriendo, por ejemplo más opciones de financiamiento.
- ✓ Una ventaja de la NCG 385 es que permite exhibir prácticas alternativas y que el mercado la evalúe y entienda sus razones.
- ✓ Control y desarrollo no pueden desvincularse o disociarse en un buen gobierno corporativo. En un entorno cambiante y con riesgos, es más probable que sin control no exista el desarrollo. Además, la norma, al ser “Comply or Explain”, justamente permite a cada empresa encontrar su equilibrio, eso sí, manifestando públicamente **cuál** es su equilibrio.
- ✓ SVS envía el mensaje que, por ley, los directorios son la administración y, como tal, deben controlar lo que ocurre en la organización, incluida la gerencia.

# Fortaleciendo el estándar de los gobiernos corporativos en Chile

**Seminario de Gobiernos Corporativos  
ESE - Universidad de Los Andes**

**Carlos Pavez Tolosa**

Superintendente de Valores y Seguros

Santiago, 16 de diciembre de 2015

