

*A&C Consultores Auditores SpA.*

# ***Revisión de resultados: Implementación Norma de Carácter General N°385 de Gobiernos Corporativos***

*¿Se avanza en materia de gobernanza corporativa?*

.....  
**Junio 2016**



**A&C**

*Consultores Auditores SpA*

*Fortaleciendo la Gobernanza Corporativa*

[www.aycca.cl](http://www.aycca.cl)

## Contexto de la Norma de Carácter General N°385

La nueva normativa nace a partir de un proyecto de fortalecimiento de los estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas, debido a que la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) tras analizar los resultados por tres años consecutivos de la derogada Norma de Carácter General (NCG) N°341 detectó dos situaciones a corregir:

- 1) Las entidades en su mayoría tendieron a dar un cumplimiento formal a la derogada normativa, centrándose en responder de manera acotada las respuestas, sin entregar mayores antecedentes que facilitaran la comprensión de las prácticas adoptadas por la entidad ni tampoco respecto de la adopción de prácticas distintas a las contenidas en la normativa.
- 2) La ausencia de interés manifiesto de las entidades por mejorar sus prácticas o dar a conocerlas de mejor manera al público.

Tras esta situación y luego de realizar una consulta al público interesado en proporcionar sus comentarios, en junio del 2015 la SVS promulga la NCG N°385, obligando nuevamente a las sociedades a difundir sus prácticas de gobiernos corporativos por medio de una auto-evaluación. En este sentido, los principales cambios establecen un rayado de cancha, abarcando desde lo que se entenderá por práctica adoptada, como también aumentando la responsabilidad de los directores, consultando sobre cuáles son sus sistemas y marcos de control de gestión, hasta definir cuáles son sus prácticas referentes a la evaluación de un tercero independiente.

Al considerar la estructura de la NCG N°385, sus fundamentos se encuentran basados en el planteamiento “Comply or Explain”, principio en que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha trabajado por más de una década en sus metodologías de principios de gobiernos corporativos, y que busca simplemente enfocarse en la transparencia, flexibilidad y en la autorregulación del mercado. Mientras que la estructura de la normativa se compone de 4 categorías y 99 prácticas, en la que cada sociedad debe responder si cumple con la práctica propuesta, explicando la manera en que la ha adoptado, o bien, fundamentar las razones que estimó el Directorio en no acoger la recomendación propuesta.

### Estructura NCG N°385

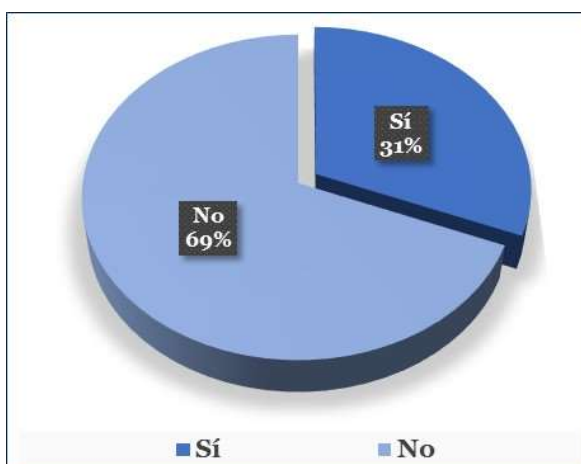
	Prácticas
1 Del funcionamiento y composición del directorio	51
2 De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general	22
3 De la gestión y control de riesgos	22
4 De la evaluación por parte de un tercero El Directorio y la Alta Gerencia	4
<b>Total prácticas NCG N°385</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a NCG N°385 emitida por la SVS

## Resultados reporte NCG N°385

Si bien el plazo para responder el formulario de autoevaluación de la NCG N°385 referente a gobiernos corporativos culminó el 31 de marzo de 2016, varias empresas reportaron su autoevaluación con fecha posterior a ésta, incluso algunas de ellas lo hicieron hasta el reciente mes de mayo. Considerando todas las empresas que cumplieron con la formalidad al 9 de mayo de 2016 la población es de 217 sociedades, sin embargo, dos compañías subieron erróneamente el formulario, por lo tanto el universo efectivo a analizar es de 215 compañías.

### Resultado General NCG N°385



Fuente: Elaboración Propia

Del total de respuestas, las compañías informaron en un 69% NO adoptar ni haber implementado algunas de las prácticas mencionadas en la norma, mientras que sólo el 31% de las respuestas restantes, las compañías respondieron haber adoptado e implementado algunas de las prácticas sugeridas.

#### **Cuidado!!!**

Tras los resultados, claramente el grado de adopción no es el deseado, tampoco se materializan avances en la materia y sobre todo no se percibe en el mercado una intención por parte de las sociedades de aumentar su compromiso con la gobernanza corporativa, aunque sea adoptando prácticas diferentes a las propuestas por la NCG N°385.

## Algunos resultados...

El 1% del total de sociedades afirma contar con mecanismos y sistemas formales que permiten a los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos.

Solo el 16% de las sociedades informan tener una política de contratación de expertos contables, tributarios, financieros y de gestión.

Las sociedades en un 22% declaran haber adoptado procedimientos o mecanismos de capacitación permanente del directorio.

Un 65% de las sociedades declaran haber implementado procedimientos formales para canalizar denuncias éticas.

En un 47% las compañías declaran que sus directores realizan visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad.

Tan solo un 14% de las compañías menciona haber implementado un procedimiento formal para detectar y reducir las barreras organizacionales, sociales o culturales que estén inhibiendo la diversidad de capacidades en la organización.

En total 112 compañías mencionan no tener implementado un procedimiento formal para revisar las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización de la alta administración al menos una vez al año.

Tan solo el 41% de las sociedades declara haber implementado un proceso de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación.

El 84% de las sociedades declaran contar con una página web actualizada y en funcionamiento para que sea consultada por los accionistas.

### Prácticas con menor adopción

Sociedades que adoptaron la práctica

El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita: A los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.	3
El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación: Que contempla someter las estructuras salariales y políticas relacionadas a las retribuciones del la Alta Administración a aprobación de los accionistas.	6
El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación: Que contempla la difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.	8
El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita: A los accionistas observar, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.	9



Los mecanismos para que el accionista participe de manera remota, y los procedimientos relacionados a las estructuras salariales de la alta administración son los temas que presentan mayores oportunidades de mejoras.

Fuente: Elaboración Propia

### Prácticas con mayor adopción

Sociedades que adoptaron la práctica

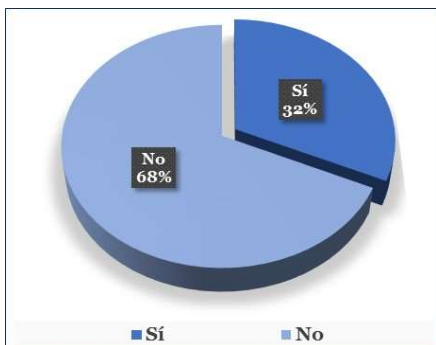
El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de: El marco jurídico vigente más relevante aplicable a la entidad, al directorio y sus ejecutivos principales.	180
La sociedad 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.	180
El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de: Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año junto con sus respectivas notas explicativas, además de los criterios contables aplicados en la confección de dichos estados financieros.	177
La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que: Cuenta con personas que, al menos, dominen el idioma inglés para responder a las consultas de quienes no hablen español.	159



Del universo analizado las sociedades presentan un alto grado de adopción (por sobre un 75%) en estas cuatro prácticas propuestas.

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis por Categoría: Del funcionamiento y composición del Directorio



Fuente: Elaboración Propia

En esta categoría el grado de adopción es de un 32%, indicador influenciado principalmente por los siguientes puntos:

- ✗ Del análisis de las respuestas, **tan solo un 16% de las sociedades declaran tener políticas para la contratación de expertos** que los asesoren en diferentes materias técnicas.
- ✗ En **un 80% los Directorios NO cuentan con procedimientos formales para el mejoramiento continuo** de su operación.
- ✗ Por su parte, el Directorio en prácticas relacionadas a reunirse al menos trimestralmente con distintas unidades

claves de la compañía posee **un preocupante porcentaje de adopción:**

Audidores externos de EEFF	→ 33% de adopción
Unidad de auditoría interna	→ 32% de adopción
Unidad de gestión de riesgos	→ 20% de adopción
Unidad de responsabilidad social	→ 8% de adopción

- ✗ Solo en un 47% de 215 sociedades el directorio contempla durante cada año **la realización de visitas en terreno a las distintas instalaciones de la sociedad.**
- ✓ Tras el análisis, **un 67% de las sociedades cuenta con procedimientos para la inducción de nuevos integrantes del directorio.**

Como se puede apreciar existen múltiples oportunidades de mejoras en esta categoría, sobre todo en la contratación de expertos y en reunirse con distintas unidades de apoyo al Directorio.

## Análisis por Categoría: De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general

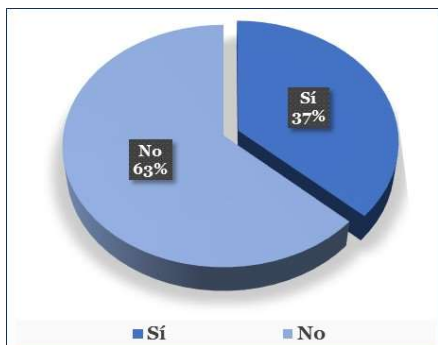


Fuente: Elaboración Propia

Tras el análisis realizado a 215 sociedades, el grado de adopción promedio en esta categoría es de un 28%, a nivel de detalle, las principales características que justifican este porcentaje son:

- ✗ El principio con menor nivel de adopción corresponde a los mecanismos, sistemas o procedimientos que ha implementado el directorio para que los accionistas puedan ejercer su derecho a voto de forma remota, en este sentido el **nivel de adopción es sólo de un 5%.**
- ✗ Otro punto importante a mencionar es que **solamente un 20% de las sociedades han establecido una política y procedimientos** aprobados por el directorio **para proveer** anualmente **información al público relacionado a la responsabilidad social y desarrollo sostenible (27%), riesgos relevantes (20%), metas y la evolución referente a indicadores de sostenibilidad (11%).**
- ✓ Uno de los puntos **a favor en esta categoría es el 62%** de adopción que tuvo la práctica respecto a **si la sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa.**
- ✓ También un **84% de las sociedades han declarado haber adoptado el contar con una página web actualizada** por medio de la cual los accionistas puedan acceder de manera fácil y sencilla a la información.

## Análisis por Categoría: De la gestión y control de riesgos

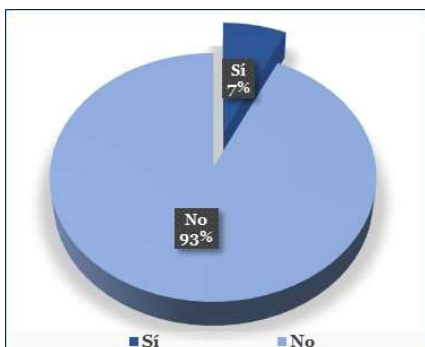


Fuente: Elaboración Propia

La tercera área se encuentra compuesta por cuatro temas centrales y 22 prácticas, a nivel general, el grado de cumplimiento es de un 37% siendo la categoría con mayor grado de adopción respecto al promedio de las sociedades. Los resultados que llaman la atención en esta categoría son:

- ✗ **Tan solo el 3% de las sociedades** contempla someter a aprobación de los accionistas la **estructura salarial y políticas relacionadas a los cargos de gerente general y ejecutivos principales**, y solo un 4% de las compañías **difunde** sus estructuras salariales, políticas de compensación e indemnización.
- ✗ Por su parte, **en un 48% el directorio ha implementado un procedimiento formal para revisar las estructuras salariales de la alta administración** sobre una base anual y en **un 49% de las sociedades ha implementado algún procedimiento** para reemplazar oportunamente al gerente general y demás ejecutivos principales.
- ✓ Mientras que en el tema relacionado **al establecer canales de denuncias ética, las sociedades en promedio poseen un 58% de adopción de las cuatro prácticas propuestas en la normativa**, lo que refleja el compromiso de las sociedades por implementar canales de denuncias anónimos y que apunten a distintos niveles jerárquicos al interior de la organización.
- ✓ Otro ítem que ha presentado grandes avances se refiere a la gestión y control de riesgos, por ejemplo **un 49% de las sociedades han reportado contar con una unidad de Auditoría Interna**, mientras que **un 58% posee un Código de Conducta** y **un 38% ha adoptado algún estándar internacional para la gestión de riesgos**.

## Análisis por Categoría: De la evaluación por parte de un tercero



Fuente: Elaboración Propia

La última categoría corresponde a la evaluación por parte de un tercero, siendo esta la área que presenta un menor grado de adopción (7%) y sobre todo críticas por parte de distintos sectores, los cuales consideran una intromisión a la labor que debe desempeñar un Directorio. A nivel de resultados los principales indicadores son:

- ✗ **Un 11% de las sociedades declaran que su autoevaluación fue revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad**, en este sentido, al analizar las respuestas de cada una de las sociedades algunos comentarios dan a entender que las compañías se encuentran en proceso de evaluación de este ítem, o también que las prácticas fueron revisadas por los asesores legales, dejando en duda si la revisión fue hecho por un externo independiente y más aún ligado a la auditoría.
- ✗ **Las sociedades contestaron en un 95% que no han adoptado una de las prácticas de esta categoría, lo que se encuentra correcto**, debido a que a la fecha no existe una nómina de entidades que certifiquen prácticas de gobierno corporativo. Cabe destacar que las nóminas existentes son registro de Clasificadoras de Riesgo, Empresas de Auditorías Externas y Entidades Certificadoras de Modelos de Prevención de Delitos, por tanto en algunos casos no se cumpliría el espíritu de las prácticas de esta categoría, independencia y experiencia.

Cabe destacar la importancia de someter a evaluación de un tercero la autoevaluación realizada por el Directorio, ya que este es uno de los pocos mecanismos existentes para ratificar de manera cierta el grado de compromiso que posee la sociedad con la gobernanza corporativa.

## Críticas y Conclusiones

Tras analizar a nivel general y también cada una de las categorías de la NCG N°385, las conclusiones respecto al primer año de implementación de la normativa son dispares, existiendo varios temas “críticos” que en una estructura de gobiernos corporativos se deben mejorar, como también otros en que las sociedades en promedio presentan indicadores por sobre el 65% de cumplimiento, lo que se acerca a un rango aceptable para estos tipos de evaluaciones. Un poco más a nivel de detalle, las principales críticas y conclusiones que podemos obtener son:

- A nivel general, claramente el 31% de adopción a las prácticas propuestas por el regulador es un indicador preocupante, el que se debe analizar bajo una mirada crítica y multisectorial, dado que las dos principales situaciones detectadas por la SVS para realizar un proceso de fortalecimiento de estándares de gobiernos corporativos a principios del 2015, no han sido sub-sanadas a la luz de los resultados y más aún han sido ratificadas en este último reporte bajo la NCG N°385.
- Pudiese también existir un error de criterio en solo establecer como fundamento de la normativa el principio “Comply or Explain” (cumpla o explique), dado que este criterio ampliamente difundido por la OCDE, funciona y de muy buena manera en países anglosajones, donde no existe una concentración de capital como la existente en países latinoamericanos, por tanto la flexibilidad que entrega la SVS, se debería complementar con estos dos conceptos:
  - 1) Si no cumple con la práctica propuesta, indicar obligatoriamente cual es la práctica que la reemplaza.
  - 2) Obligar a las sociedades que un tercero independiente revise la totalidad de la auto-evaluación, enfocándose tanto en las prácticas propuestas por el regulador, como también en las que la sociedad estima como supletorias de la práctica recomendada.
- A nivel de principios en la actual normativa, ha faltado de cierta manera incluir prácticas relacionadas a la diversificación del Directorio, específicamente en integrar el rol femenino, como también a profesionales en un rango etario 25 – 35 años, y sobre todo integrar profesiones que sean diferentes a las ya tradicionales carreras de Derecho, Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial.
- Otro punto a considerar, es que la normativa y las sociedades no han visto la necesidad de establecer un Comité de Nombramientos y Retribuciones, órgano fundamental para un sano gobierno corporativo, dado que tras analizar las prácticas y sus explicaciones, se dieron situaciones en las que el Gerente General era el encargado de proponer los candidatos al Directorio, y luego estos son los que fijaban o revisaban su estructura salarial, de compensaciones e indemnizaciones, identificando posibles conflictos de intereses.
- También se ha evidenciado que existe desconocimiento por parte de los Directores respecto a cuáles son los objetivos y como se debe realizar la autoevaluación, dado que en muchos casos, las respuestas eran inconsecuentes, entre, si la práctica estaba adoptada y la explicación a la misma.
- De igual manera se percibe un recelo manifiesto por parte del directorio en el punto relacionado a la “evaluación por parte de un tercero independiente”, si bien se piensa que estas prácticas son una intromisión en su labor, los directores deben ver los beneficios que traería para sus organizaciones que un tercero certifique su estructura de gobernanza corporativa, sobre todo porque estas políticas, procedimientos y lineamientos son transversales a toda la organización, marcando cuál es la directriz que el directorio desea seguir.
- En cuanto a la evaluación realizado por un tercero ajeno a la sociedad, tras el análisis de los resultados se recomienda que la compañía sea distinta a una entidad clasificadoras de riesgo, empresas de auditorías externas y entidades certificadoras de modelos de prevención de delitos, dado que el objetivo es minimizar la existencia de conflictos de intereses y asegurar la independencia del validador ajeno a la sociedad.

## Críticas y Conclusiones (continuación...)

- Adicionalmente, algunas sociedades han encargado a asesores legales o fiscales internos, que los asesoren sobre su autoevaluación que deben realizar el directorio en relación a la NCG N°385, lo que no se encuentra del todo mal, pero en este ámbito no sólo se debe velar por el cumplimiento legal que posee la NCG N°385, si no también del cumplimiento práctico y certificación a través de procesos de auditoría, sobre el real grado de adopción de las prácticas de gobiernos corporativos, por tanto se recomienda que la revisión y validación sea realizada por profesionales del área de auditoría, que cuenten con las características y escepticismo profesional adecuados.
- Al considerar los puntos fuertes de la actual normativa, en general las sociedades han fortalecido sus prácticas asociadas al canal de denuncias éticas, unidad de relaciones con los accionistas, procedimientos o mecanismos para la inducción de nuevos integrantes y entrega de información a los accionistas o stakeholders a través de su página web, destacando que en todos estos temas el porcentaje de adopción es superior al 65%, por tanto es innegable la contribución y avances que se han materializado durante el 2015 en estos principios de gobernanza corporativa.
- Una de las últimas críticas a la actual estructura, se refiere al rol que deben ejercer en primero lugar la Bolsa de Comercio de Santiago, como también los Bancos e Instituciones Financieras, debido a que ambos sectores deben ejercer un rol activo en esta materia de gobernanza corporativa, exigiendo que las sociedades que cotizan en bolsa o simplemente que soliciten financiamiento externo tengan una fuerte estructura de gobiernos corporativos.

Cabe destacar que todas estas críticas, conclusiones y resultados se encuentran basadas en un análisis minucioso de 215 sociedades que al 09 de mayo de 2016 han reportado sus prácticas de gobiernos corporativos a la SVS, debido a esto, los resultados demuestran un diagnóstico al día de hoy de las sociedades anónimas chilenas en relación a la gobernanza corporativa, es por esto que el desafío es grande frente al próximo período de reporte, ya que si bien en algunas materias se ha avanzado, en otras sigue existiendo un estancamiento, por tanto solo queda comenzar ahora a trabajar en la materia.



## Contáctanos

A&C Consultores Auditores SpA, es una empresa dedicada a mejorar la estructura de Gobiernos Corporativos de distintos tipos de empresas, ayudamos a nuestros clientes a dar cumplimiento a las exigencias normativas vigentes, como también el fortalecer la autorregulación de sus sociedades en relación a las mejores prácticas de la gobernanza corporativa.

Estamos convencidos de tener elementos distintivos que nos permiten afirmar que somos la mejor alternativa. Aseguramos ofrecer un servicio de calidad, con soluciones e ideas oportunas y constructivas, destacamos nuestra independencia, juicio y escepticismo profesional

### Somos el mejor equipo

\*Tenemos un equipo de profesionales ampliamente capacitados y especialistas en gobernanza corporativa.

\*Todos los trabajos son liderados por nuestros Socios, quienes se relacionan directamente con directores, accionistas y/o alta administración.

\*Nuestra metodología de evaluación se encuentra sustentada bajo distintos estándares internacionales.

### Somos independientes

\*El sello de A&C Consultores Auditores son las “Best Practice”, por tanto, cumplimos con todos los estándares de independencia que exige la legislación nacional y las mejores prácticas internacionales.

\*No estamos asociados a ningún estudio de abogados, empresa de auditoría o clasificadora de riesgos, por tanto, entregamos una opinión independiente y sin conflicto de intereses.

### Somos pioneros

\*Somos la primera consultora comprometida con fortalecer las estructuras de gobiernos corporativos de las sociedades chilenas, mediante modelos de evaluación independientes y con amplio respaldo internacional.

\*Contamos con modelos de evaluación independientes, sustentados en estándares internacionales, los cuales, garantizan los beneficios de una mejor gobernanza corporativa.

**Si deseas agendar una reunión para discutir sobre los resultados de la NCG N°385 y presentar una propuesta de trabajo, te invitamos a comunicarte con nosotros.**

### Datos de Contacto

**Mail:** contacto@aycca.cl

**Fono:** +56232693174

**Dirección:** Avenida Apoquindo 6433, Of. 201, Las Condes.

**Sitio web:** www.aycca.cl