



Horton International

EXECUTIVE SEARCH – MANAGEMENT CONSULTANTS

Successfully Delivering Superior Talent

AUSPICIADOR: www.hortoninternational.cl

CUARTA ENCUESTA GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE - 2016

Pese a la mejor disposición de los directores a incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo, la normativa vigente se ha transformado en un riesgo creciente para el mejor desarrollo de la institucionalidad económica.



LATERCERA

INTRODUCCIÓN

¿RIP de la NCG N° 385?

Las asociaciones y agrupaciones de empresarios chilenos han pagado caro su desidia de ser auto reguladores activos de su gobernabilidad.

El destape de La Polar en 2010 precipitó la norma N° 341 de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) que alentaba prácticas directivas centradas en el enfoque “cumplir o explicar” y abandonaba felizmente sugerencias legislativas discordantes con el buen funcionamiento de los directorios. Así, quedó instaurada una modalidad binaria: cumpla o no cumpla. Sin embargo, la lectura de esta norma permitía interpretaciones flexibles de los estándares buscados en el desempeño de las empresas cuya gobernabilidad debían ellas mismas auto regular. Demás está decir que la medición tuvo un altísimo porcentaje de respuestas positivas.

Con el arribo en 2014 de autoridades políticas propensas a una mayor intervención del Estado en la economía, la reacción no tardó en manifestarse.

Ese mismo año, la SVS dictó la Norma N° 385, aumentado de 19 a 99 lo que la autoridad considera “buenas prácticas corporativas” y exigiendo al directorio evidenciar los procesos y sus acuerdos relacionados con el tema. Pero si la Norma 341 era resistida en los hechos, la 385 fue recibida por las empresas con franca desazón. Al no contar con fundamentos suficientes para el cumplimiento de estas prácticas, las respuestas positivas cayeron de 70% a 30%.

No obstante lo anterior, la Encuesta a Directores tomate® / La Tercera 2016 revela que las nuevas prácticas dispuestas en la Norma 385 tienen amplia acogida en las empresas y que los directorios las están incorporando a su funcionamiento de manera progresiva. La misma encuesta revela que de las 21 categorías reglamentadas por dicha Norma, diez marcan una evaluación positiva superior al 67% entre los directores y gerentes generales consultados. Esto es, un incremento promedio de 20% respecto al año anterior.

INTRODUCCIÓN

Por ejemplo, frente a la posibilidad de tener un canal de denuncias abierto, formal, anónimo y trazable, idea que en 2015 obtuvo una evaluación favorable de 62%, ocupando el cuarto lugar entre las preferencias, este año creció al 84%. Similar porcentaje de aceptación tuvieron las incitativas página web, proceso de inducción y visitas a terreno.

Cinco prácticas obtuvieron 50% o menos de aceptación, pero en casi todas ellas el rechazo es inferior al de 2015. Sólo la idea de “fijar el número máximo de directorios” obtuvo este año un rechazo mayor que en 2015: 27% vs. 30%.

En consecuencia, la supuesta apatía de las empresas frente a la necesidad de auto regularse es más aparente que real. Pero la situación merece especial cuidado. Porque al instalarse la imagen de que los directorios de las sociedades abiertas en bolsa son indiferentes a su autorregulación, el desenlace puede ser la promulgación de leyes cada vez más duras y restrictivas que dañen la indispensable autonomía de los gobiernos corporativos.

La creación de una Comisión de Valores y “desmutualizar” la Bolsa de Comercio de Santiago para así mejorar el check and balance de su cometido regulador, son iniciativas que permiten anticipar escenarios perjudiciales que asoman con la pasividad de gremios y líderes empresariales ante el apremio de normas auto reguladoras claras, definidas y perdurables que agreguen mayor valor a las empresas.

La readecuación consensuada de la Norma 385 es una tarea que la autoridad reguladora y las empresas deben asumir con prontitud. Los escollos son mínimos y podemos superarlos con voluntad y sensatez.

SURVEY

1. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☒	☐	☐	☐
b. Comfort	☐	☐	☐	☐
c. Facilities	☐	☐	☐	☐
d. Staff	☐	☐	☐	☐
e. Value for money	☐	☐	☐	☐

PERFILES DE ENCUESTADOS

2. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☐	☐	☐	☐
b. Comfort	☐	☐	☐	☐
c. Facilities	☐	☐	☐	☐
d. Staff	☐	☐	☐	☐
e. Value for money	☐	☐	☐	☐

¿Quiénes contestaron la encuesta?

3. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☐	☐	☐	☐
b. Comfort				
c. Facilities				

PERFILES DE ENCUESTADOS 2016

		CASOS	%
TOTAL*		405	100
Su género es :	Masculino	341	84
	Femenino	43	11
	NS/NR	21	5
Edad	Menor de 50 años	95	23
	Entre 51 y 60 años	143	35
	Mayor de 61 años	147	36
	NS/NR	20	5
Posición en el directorio	Director	236	58
	Director independiente del controlador	67	17
	Gerente General	58	14
	Otro	6	1
	NS/NR	38	9
Ingreso anual de la empresa	< US\$ 50 millones de dólares	155	38
	Entre US\$ 51 millones de dólares a US\$ 150 millones de dólares	75	19
	Entre US\$ 151 millones de dólares y US\$ 700 millones de dólares	87	21
	> US\$ 701 millones de dólares	63	16
	NS/NR	25	6
Tipo de empresa	Abierta en bolsa	118	29
	Cerrada	219	54
	Otra (Estatual, Organización sin fin de lucro)	46	11
	NS/NR	22	5
Presencia de mujeres en el directorio	No existen mujeres en el directorio	187	46
	Existen mujeres en el directorio	195	48
	NS/NR	23	6
Trayectoria profesional	Corporativa	156	39
	Empresarial	158	39
	Otra	69	17
	NS/NR	22	5
Cantidad de miembros en el directorio	Cinco o menos	147	36
	Entre seis y ocho	162	40
	Nueve o más	73	18
	NS/NR	23	6

*El 2015 el total de casos fue 237



PRÁCTICAS Y ESTILOS DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS

Visión de Gobiernos Corporativos

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC 2016

Indique los cinco procesos directivos mas relevantes para Ud. en el desarrollo de su Directorio durante los últimos 12 meses (% de respuestas)

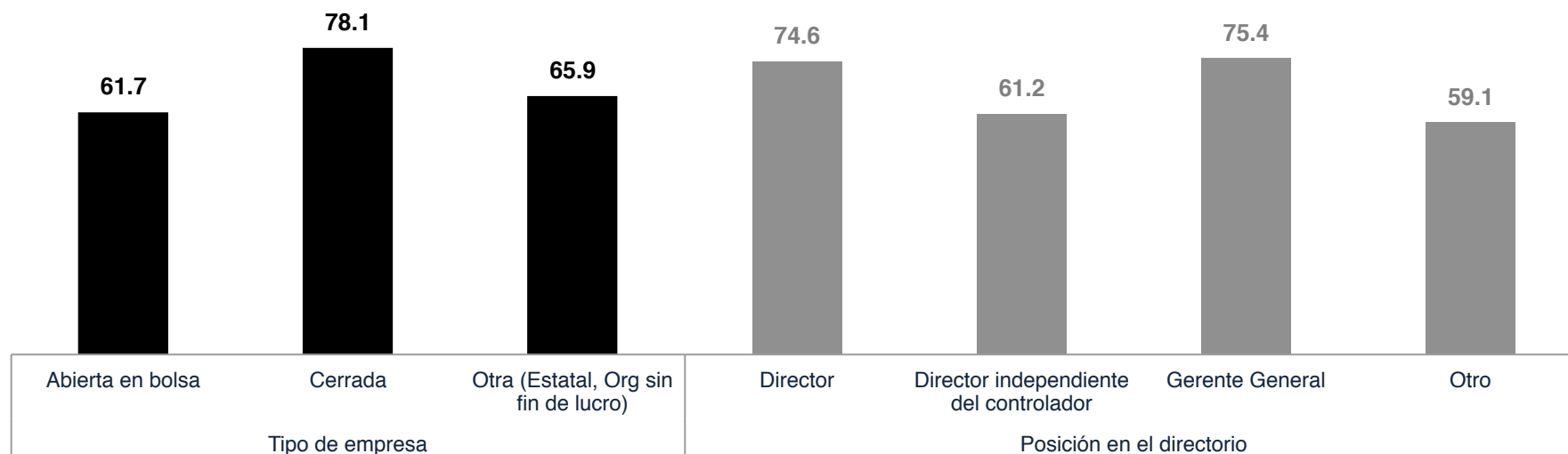


7 de cada 10 encuestados opina que uno de los cinco temas prioritarios en sus directorios fue **la revisión del modelo de negocios de la compañía**.

Asimismo, **más de la mitad** consideró que **el monitoreo de sus decisiones estratégicas** fue un tema relevante.

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC 2016

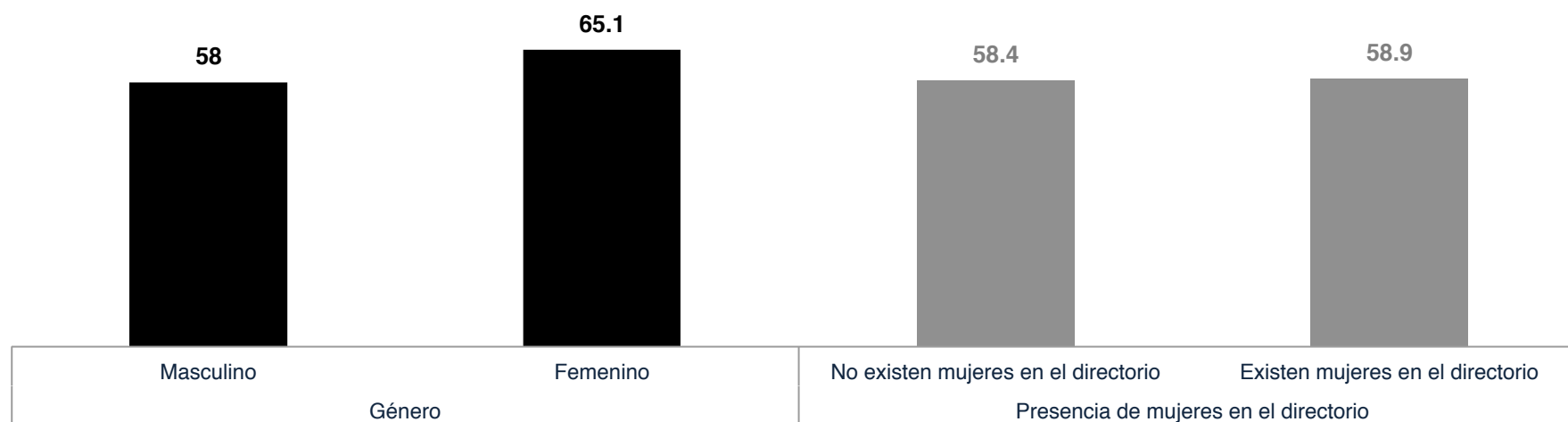
Planificación estratégica y revisión del modelo de negocios de la compañía (% de respuestas “sí”)



Al comparar quienes mencionan la planificación estratégica como uno de los procesos más relevantes durante sus directorios destacan las **empresas cerradas, los directores y gerentes generales (78%, 74% y 75% respectivamente)**.

TEMAS PRIORITARIOS PARA GC 2016

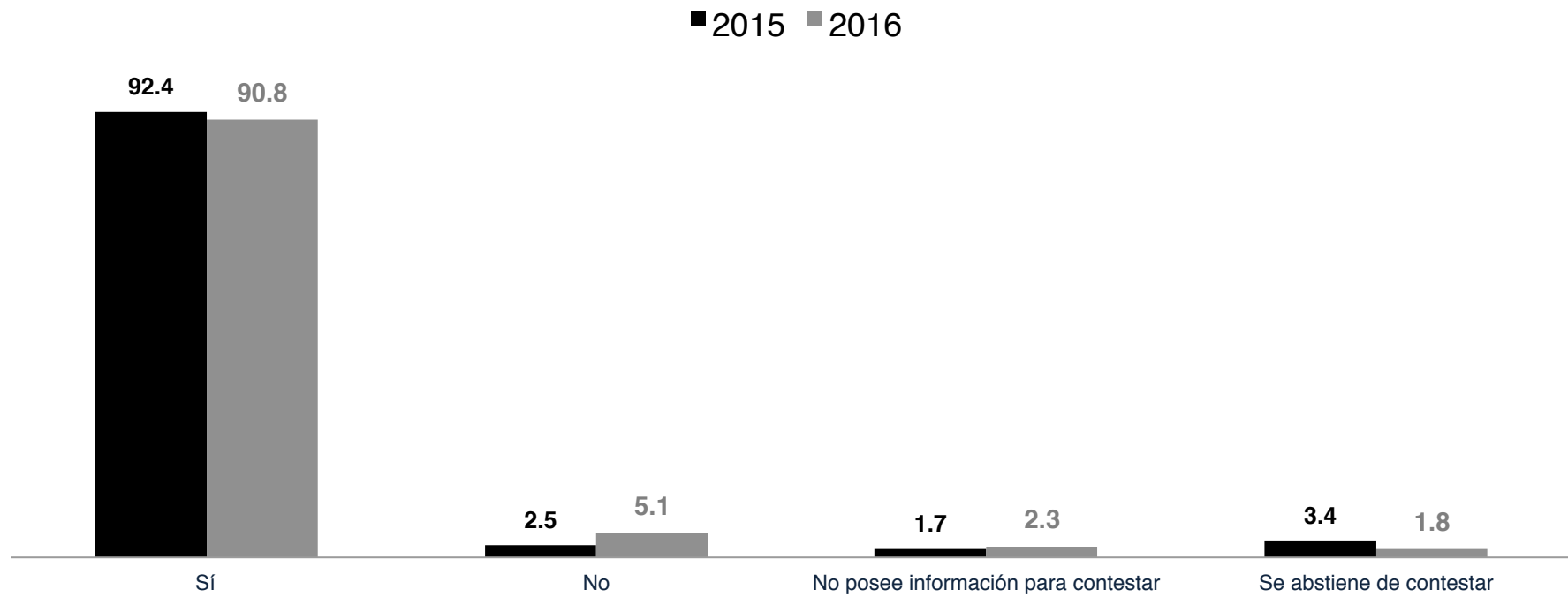
Monitoreo de decisiones estratégicas (% de respuestas “sí”)



El monitoreo de las decisiones estratégicas como uno de los temas más relevantes de los directorios destaca en mayor medida entre las mujeres encuestadas, sin embargo, no se observan diferencias entre aquellos directorios en donde hay presencia femenina y aquellos en que no hay.

BUENAS PRÁCTICAS 2016

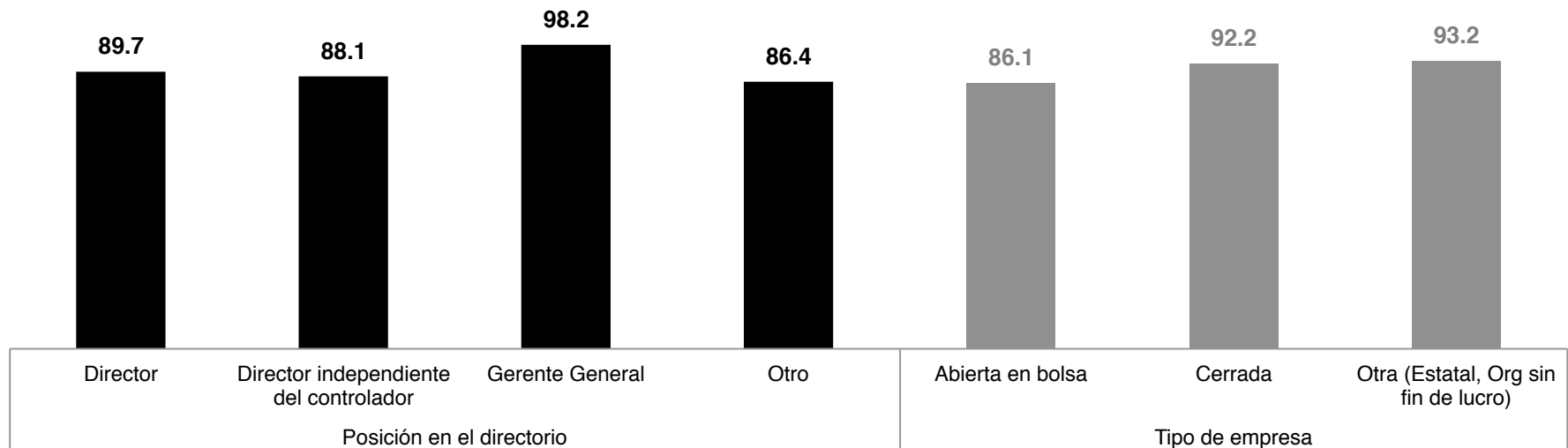
¿Considera relevante que desde el sector privado surja un código de buenas prácticas en materia de gobiernos corporativos? (% de respuestas)



Tanto en 2015 como en 2016 la mayoría de los encuestados opina que surjan códigos de buenas prácticas en temas de gobiernos corporativos desde el ámbito privado.

BUENAS PRÁCTICAS 2016

¿Considera relevante que desde el sector privado surja un código de buenas prácticas en materia de gobiernos corporativos? (% de respuestas “sí”)

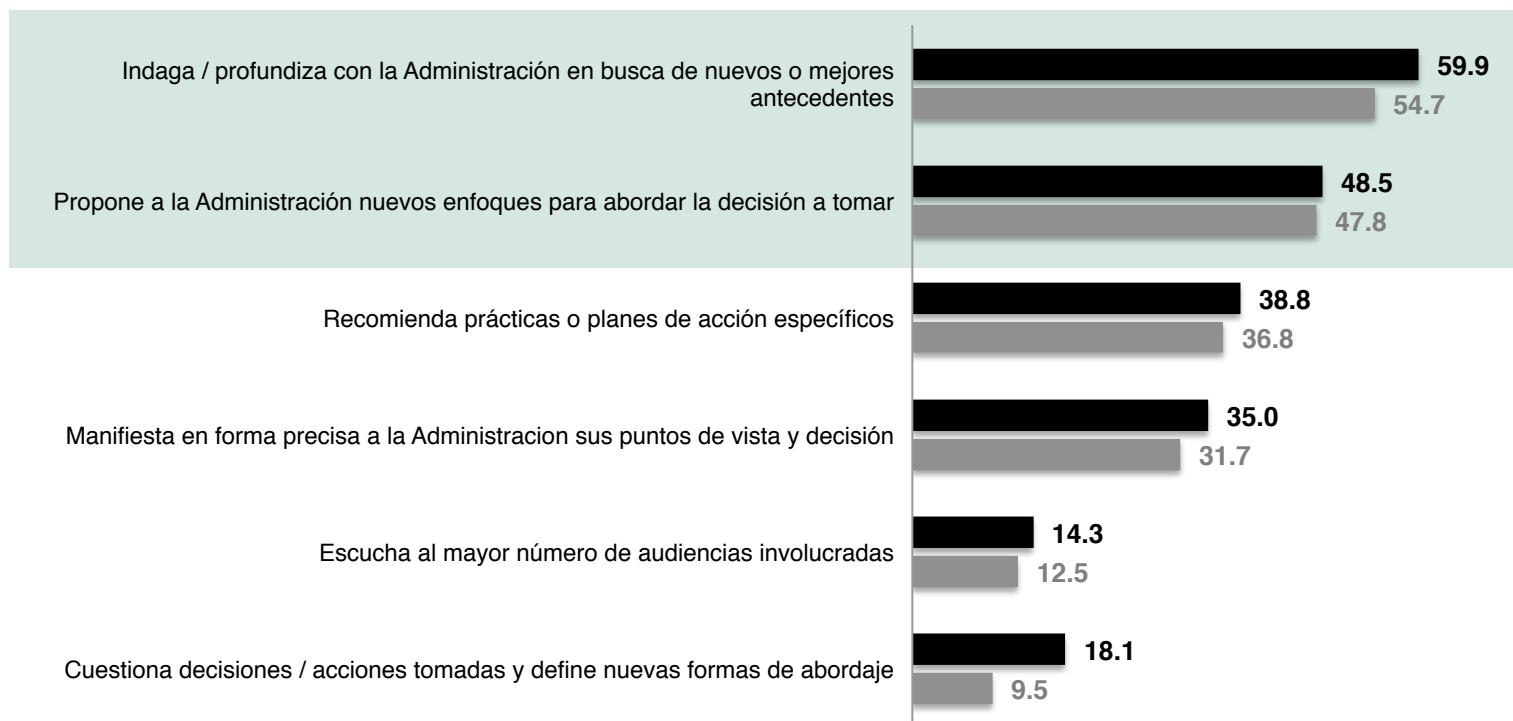


Es una opinión generalizada la relevancia de iniciar un código de buenas prácticas en gobiernos corporativos desde el mundo privado, destacando levemente esta opinión entre los gerentes generales encuestados, y aquellos encuestados que participan en empresas cerradas u otro tipo como estatales o sin fines de lucro.

ESTILOS DE DELIBERACIÓN

Intentando obtener una rápida radiografía del estilo de deliberación en su directorio,
Ud. diría que la mayoría de las veces su directorio: (% de respuestas “sí”)

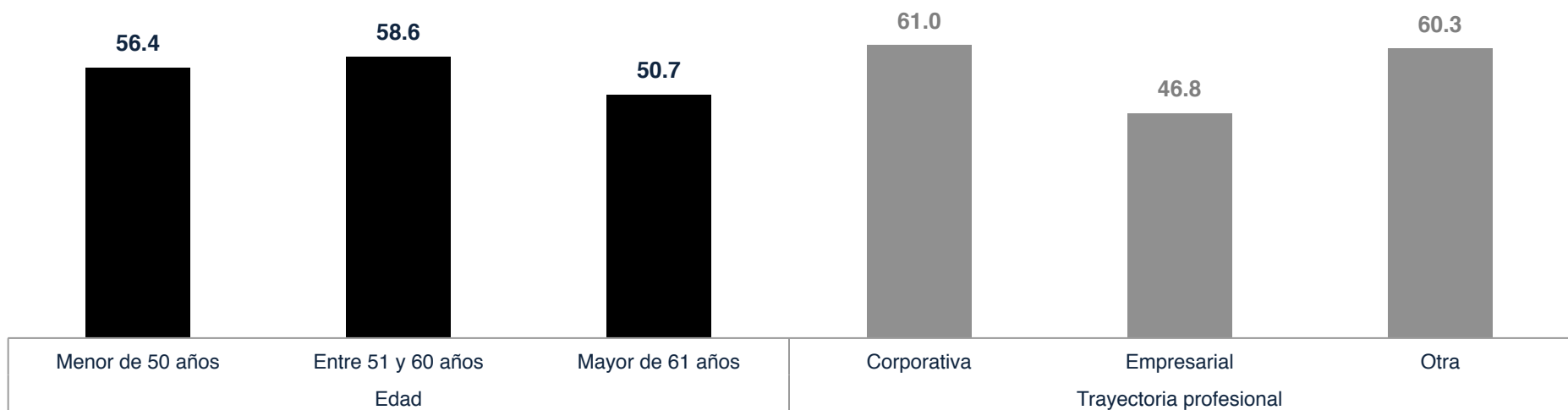
■ 2015 ■ 2016



Nuevamente destacan dos tipos de deliberación, la indagación en busca de mejores antecedentes y la búsqueda de nuevos enfoques para abordar la toma de decisiones. No se observan diferencias entre ambas mediciones.

ESTILOS DE DELIBERACIÓN - 2016

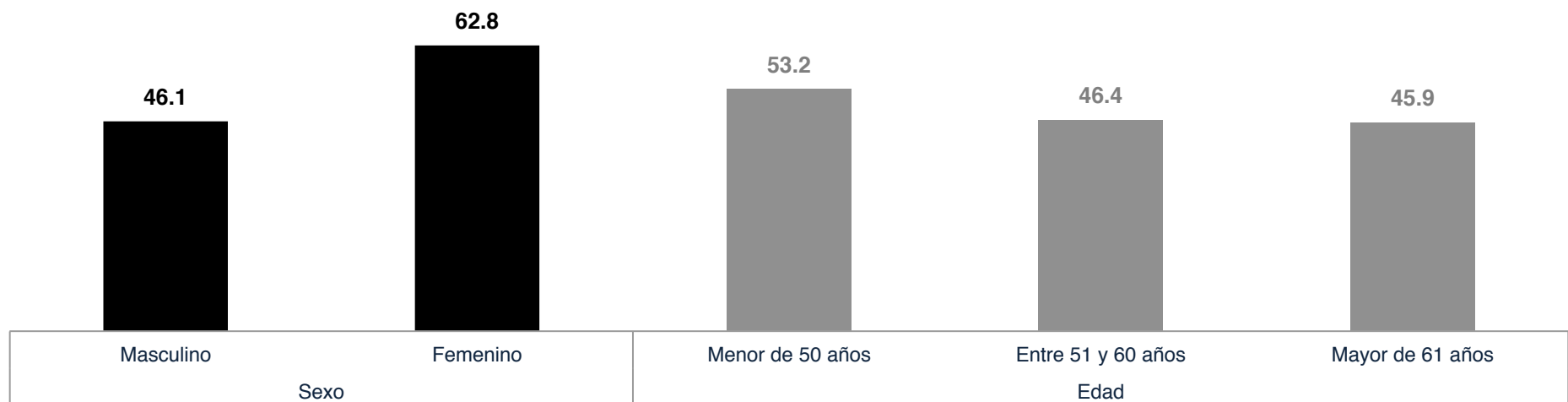
Indaga / profundiza con la Administración en busca de nuevos o mejores antecedentes
(% de respuestas “sí”)



Destaca como estilo de deliberación la búsqueda de nuevos o mejores antecedentes entre los encuestados menores de 60 años, en cambio disminuye entre aquellos de mayor edad. Paralelamente, destaca este estilo de deliberación entre aquellos encuestados cuya trayectoria profesional ha sido corporativa o distinta a la empresarial.

ESTILOS DE DELIBERACIÓN - 2016

**Propone a la Administración nuevos enfoques para abordar la decisión a tomar
(% de respuestas “sí”)**

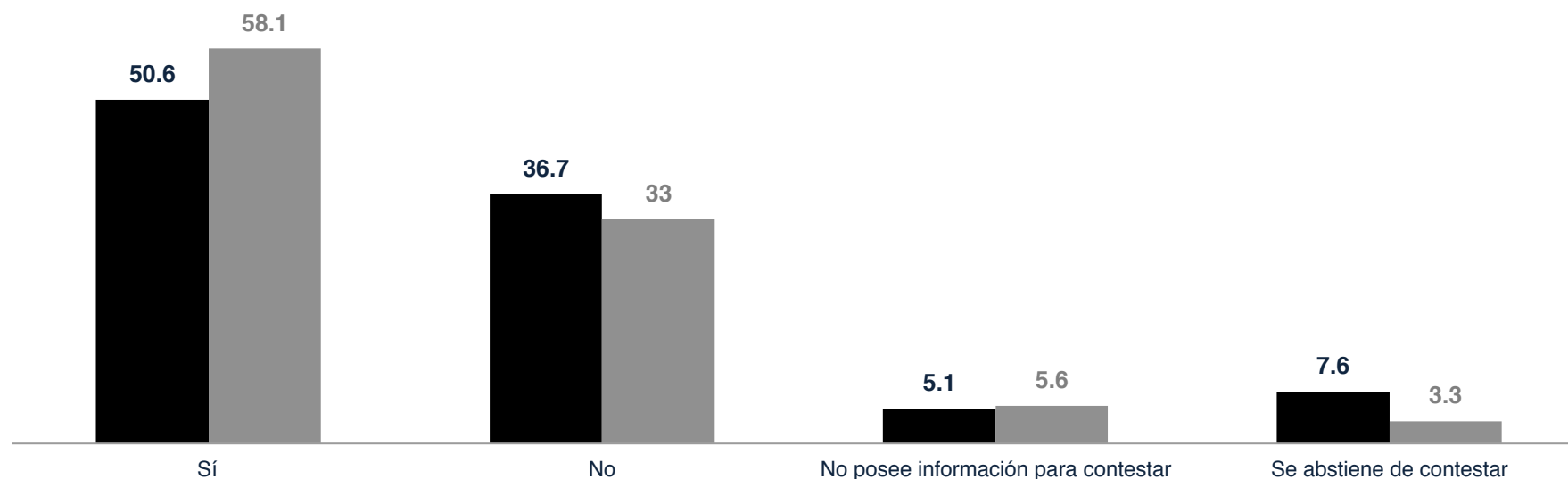


Las mujeres encuestadas destacan en mayor medida la propuesta de nuevos enfoques en la toma de decisiones como estilo de deliberación en sus directorios. Del mismo modo, se observa entre los encuestados más jóvenes una opinión más frecuente de este estilo de deliberación como uno utilizado en sus directorios.

INGRESO DE NUEVOS PERFILES AL DIRECTORIO

A su juicio, ¿Cree Ud. que su directorio mejoraría su funcionamiento con el ingreso de perfiles profesionales, de género o culturales diferentes a los actuales?
(% de respuestas)

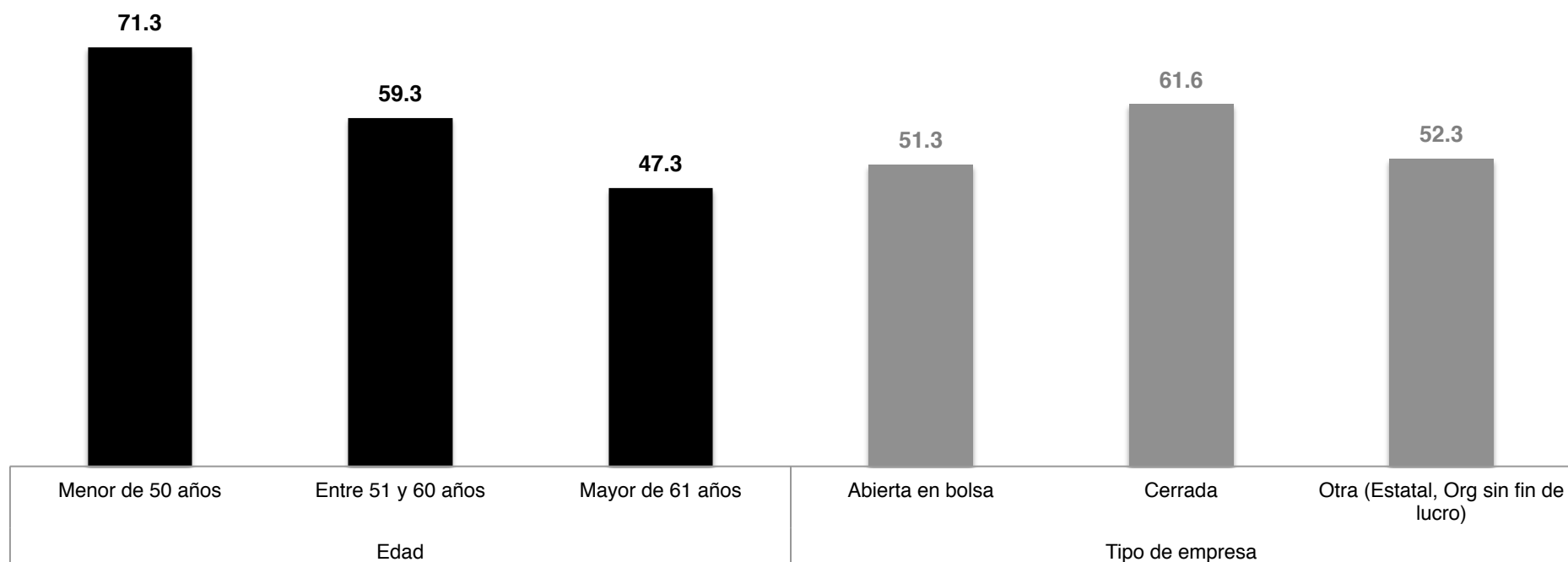
■ 2015 ■ 2016



Hubo un leve aumento en el porcentaje de encuestados que opina que su directorio funcionaría mejor con el ingreso de nuevos perfiles profesionales. Este aumento se debe en cierta medida a la disminución de las respuestas “no” y a quienes en 2015 se abstuvieron de contestar.

INGRESO DE NUEVOS PERFILES AL DIRECTORIO - 2016

A su juicio, ¿Cree Ud. que su directorio mejoraría su funcionamiento con el ingreso de perfiles profesionales, de género o culturales diferentes a los actuales?
(% de respuestas “sí”)



Se observa una clara tendencia en la edad de los encuestados donde a medida que aumenta la edad, disminuye la opinión sobre el aporte del ingreso de nuevos perfiles profesionales al funcionamiento de sus directorios. A la vez se observa que entre las empresas cerradas hay un mayor porcentaje de encuestados que opina positivamente respecto a la inclusión de esos nuevos perfiles.

SURVEY

1. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☒	☐	☐	☐
b. Comfort	☐	☐	☐	☐
c. Facilities	☐	☐	☐	☐
d. Staff	☐	☐	☐	☐
e. Value for money	☐	☐	☐	☐

CONTRIBUCIÓN DE LA NORMATIVA NCG N°385

2. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☐	☐	☐	☐
b. Comfort	☐	☐	☐	☐
c. Facilities	☐	☐	☐	☐
d. Staff	☐	☐	☐	☐
e. Value for money	☐	☐	☐	☐

Visión de Gobiernos Corporativos

3. Please tick a box on each line to indicate how much you rate level of service

	Excellent	Good	Average	Poor
a. Location	☐	☐	☐	☐
b. Comfort	☐	☐	☐	☐
c. Facilities	☐	☐	☐	☐

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS MEJOR EVALUADOS 2016

Considerando los elementos centrales planteados por la nueva normativa de la SVS (NCG385), señale si a su juicio éstos contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio: (% de respuestas)

■ No ■ Sí

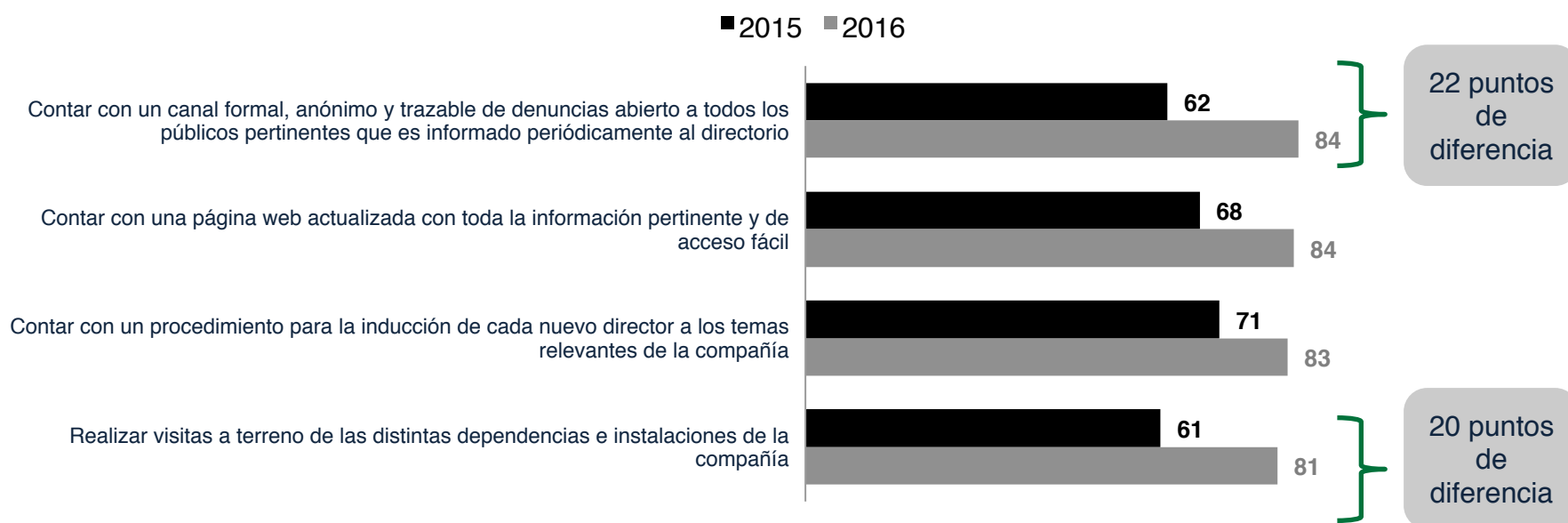


*% de personas que contesta "No cuenta con información para contestar".

La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS MEJOR EVALUADOS

Considerando los elementos centrales planteados por la nueva normativa de la SVS (NCG385), señale si a su juicio éstos contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio: (% de respuestas “sí”)



Se observa un aumento significativo entre las mediciones 2015 y 2016 en las evaluaciones de estos elementos de la norma. A pesar que en 2015 éstas fueron bien evaluadas, en 2016 se observó un aumento de hasta 22 puntos porcentuales. Contar con un canal formal, anónimo y trazable de denuncias abierto estuvo en cuarto lugar el 2015 donde un 62% opinó que dicho elemento contribuye a sus directorios, situación que aumentó a 84%. Esto va en línea con la figura del “whistleblower” desarrollada en Estados Unidos a través de la ley Dodd-Frank.

**% de personas que contesta “No cuenta con información para contestar”.
La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar*

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS PEOR EVALUADOS 2016

Considerando los elementos centrales planteados por la nueva normativa de la SVS (NCG385), señale si a su juicio éstos contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio: (% de respuestas)

■ No ■ Sí

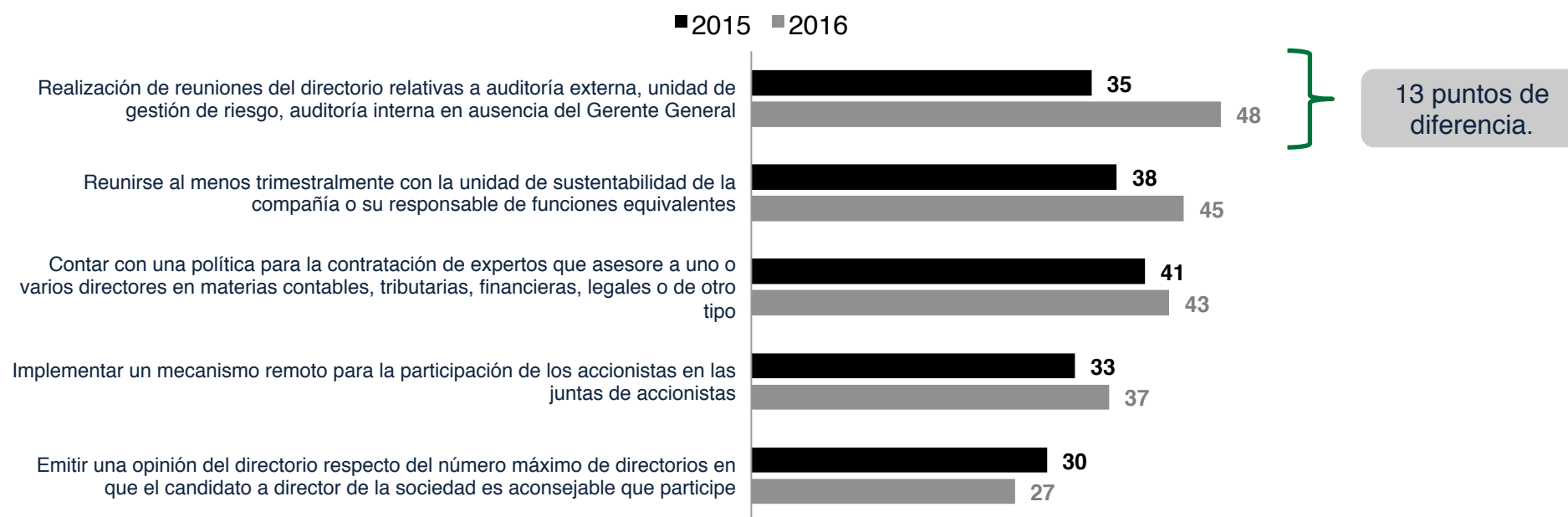


*% de personas que contesta "No cuenta con información para contestar".

La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS PEOR EVALUADOS

**Considerando los elementos centrales planteados por la nueva normativa de la SVS (NCG385), señale si a su juicio éstos contribuyen o no a un mejor funcionamiento de su directorio:
(% de respuestas “sí”)**

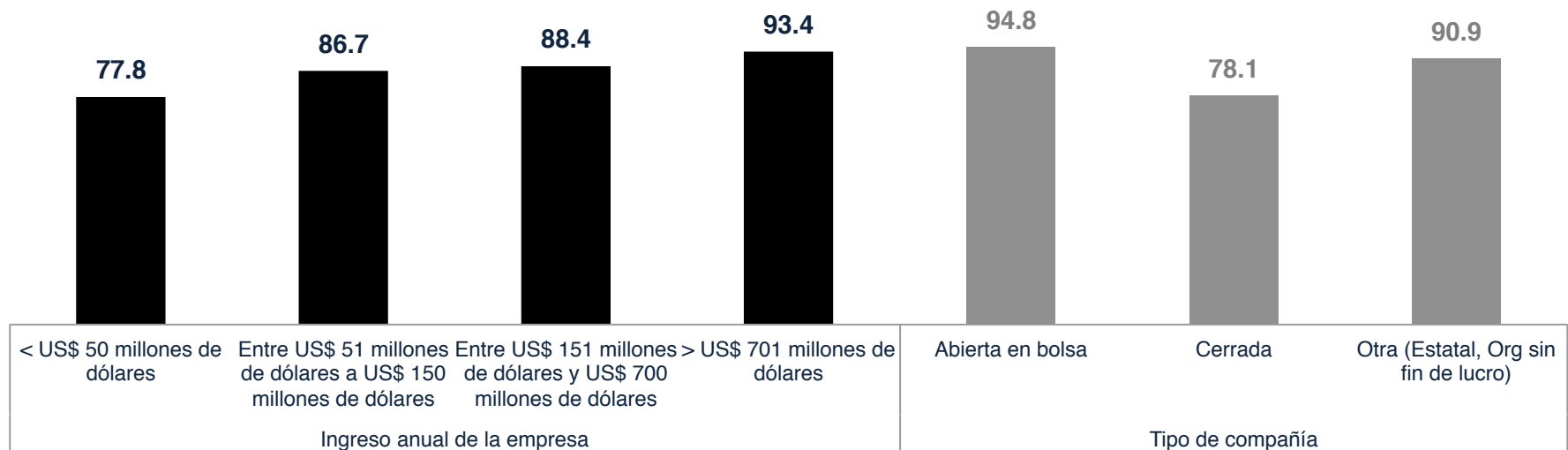


En ambas mediciones estos elementos señalados como aquellos que menos contribuyen a un mejor funcionamiento de los directorios. Sin embargo, se observan ciertas diferencias. En primer lugar hubo un aumento de 13 puntos porcentuales en la evaluación del aporte de la realización de reuniones del directorio relativas a auditorías internas, externas y unidades de riesgo en ausencia del gerente general. Por el contrario, disminuyó ligeramente la evaluación respecto a la necesidad de opinar sobre la cantidad máxima de directorios en que es aconsejable participar, continuando como la medida peor evaluada.

**% de personas que contesta "No cuenta con información para contestar".
La diferencia a 100% es el porcentaje de personas que se abstiene de contestar*

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS POSITIVOS 2016

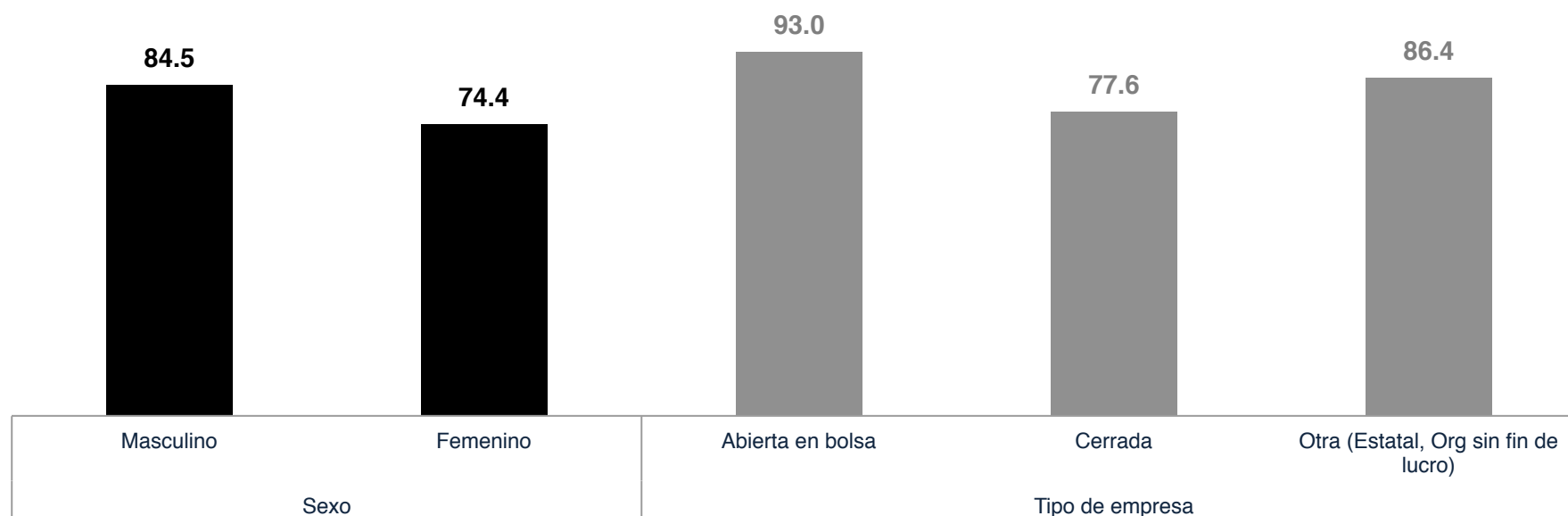
Elemento: Contar con un canal formal, anónimo y trazable de denuncias abierto a todos los públicos pertinentes que es informado periódicamente al directorio
(% de respuestas “sí”)



Se observa una tendencia en relación al ingreso anual de la empresa donde a medida que aumenta este ingreso, aumenta el porcentaje de personas que opina que contar con un canal formal, anónimo y trazable de denuncias contribuye al funcionamiento de su directorio. Del mismo modo, esta opinión aumenta entre aquellos encuestados de empresas abiertas en bolsa y otros tipos como estatales o sin fines de lucro. Se puede inferir que a medida que aumenta el tamaño y complejidad de la empresa, este elemento cobra más relevancia.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS POSITIVOS 2016

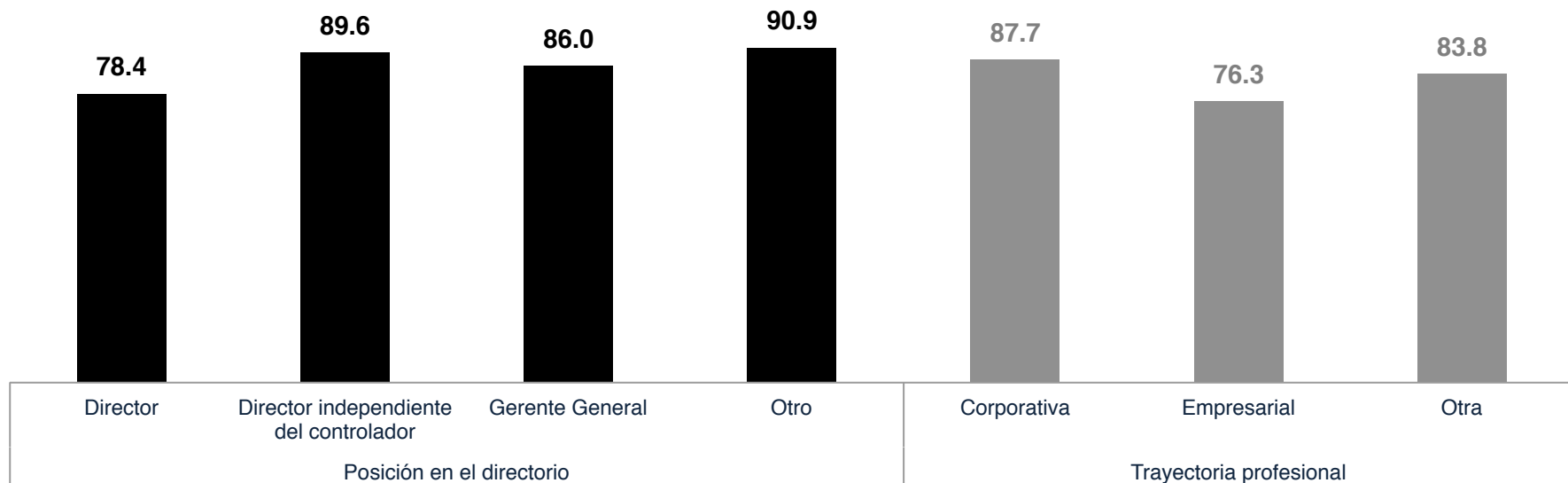
Elemento: Contar con una página web actualizada con toda la información pertinente y de acceso fácil (% de respuestas “sí”)



A pesar que hay una aprobación generalizada del aporte de contar con una página web actualizada con toda la información pertinente, los hombres apoyan en mayor medida que las mujeres este elemento. Del mismo modo, los encuestados de empresas abiertas valoran en mayor medida este elemento de la norma.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS POSITIVOS 2016

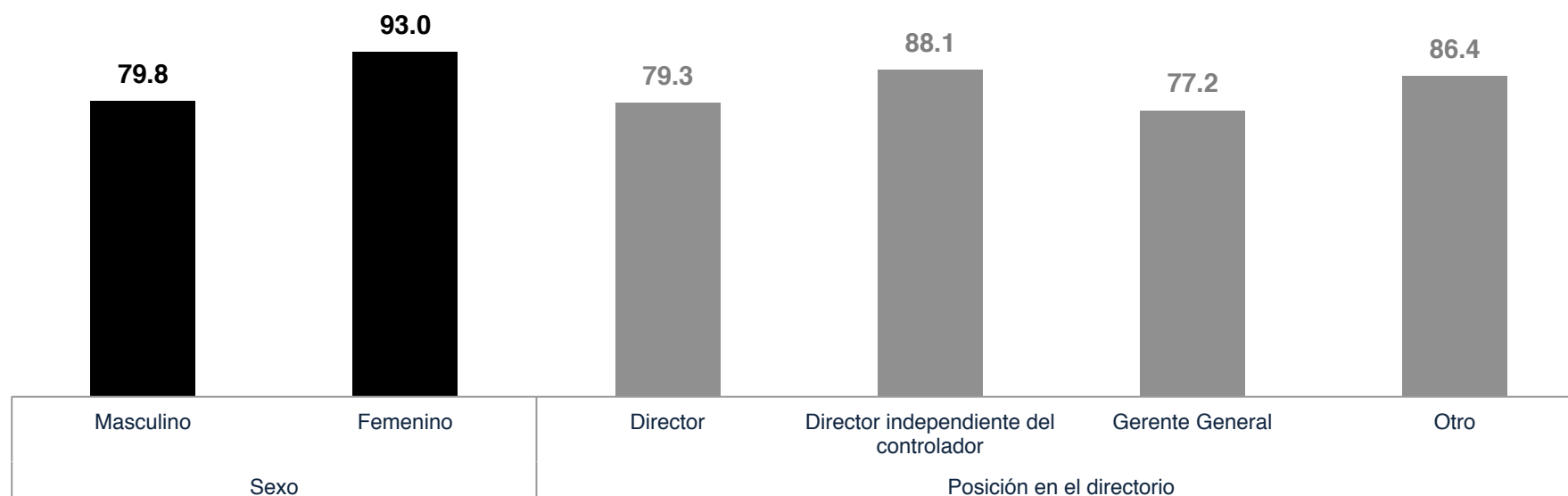
Elemento: Contar con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director a los temas relevantes de la compañía (% de respuestas “sí”)



Los directores son quienes en menor medida opinan que contar con un procedimiento en la inducción de nuevos directores mejora el funcionamiento de sus directorios, en contraposición a los directores independientes del controlador quienes valoran más este elemento. Los encuestados con trayectorias profesionales corporativas son quienes mejor evalúan este elemento de la norma, donde prácticamente 9 de cada 10 opina que contar con este procedimiento mejora el funcionamiento de sus directorios.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS POSITIVOS 2016

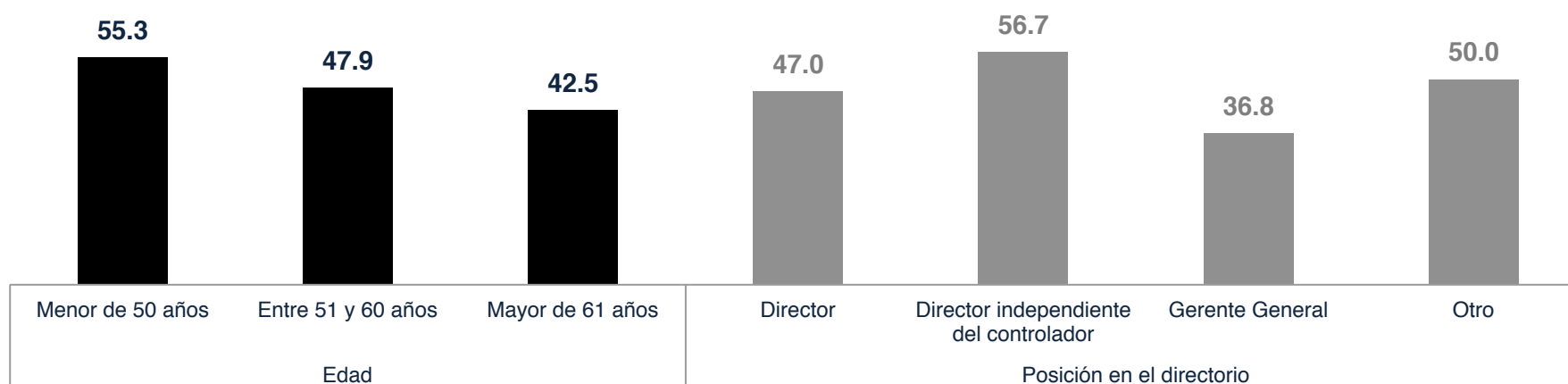
Elemento: Realizar visitas a terreno de las distintas dependencias e instalaciones de la compañía (% de respuestas “sí”)



Quienes opinan en mayor medida que las visitas a terreno de las distintas dependencias de la compañía mejoran el funcionamiento de sus directorios son las mujeres donde 9 de cada 10 opina de esta manera seguido de los directores independientes del controlador.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS NEGATIVOS 2016

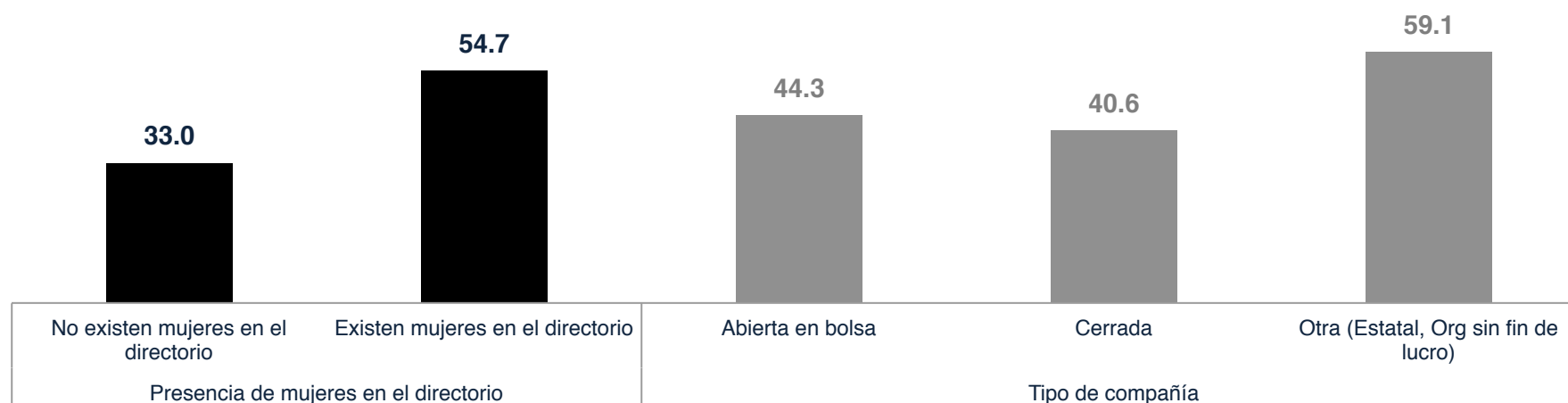
Elemento: Realización de reuniones del directorio relativas a auditoría externa, unidad de gestión de riesgo, auditoría interna en ausencia del Gerente General
(% de respuestas “sí”)



Se observa una tendencia donde a medida que aumenta la edad de los encuestados, disminuye la opinión positiva sobre la contribución de la realización de reuniones sin el gerente general en sus directorios. Del mismo modo, son los gerentes generales quienes le ven menos utilidad a este elemento de la norma.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS NEGATIVOS 2016

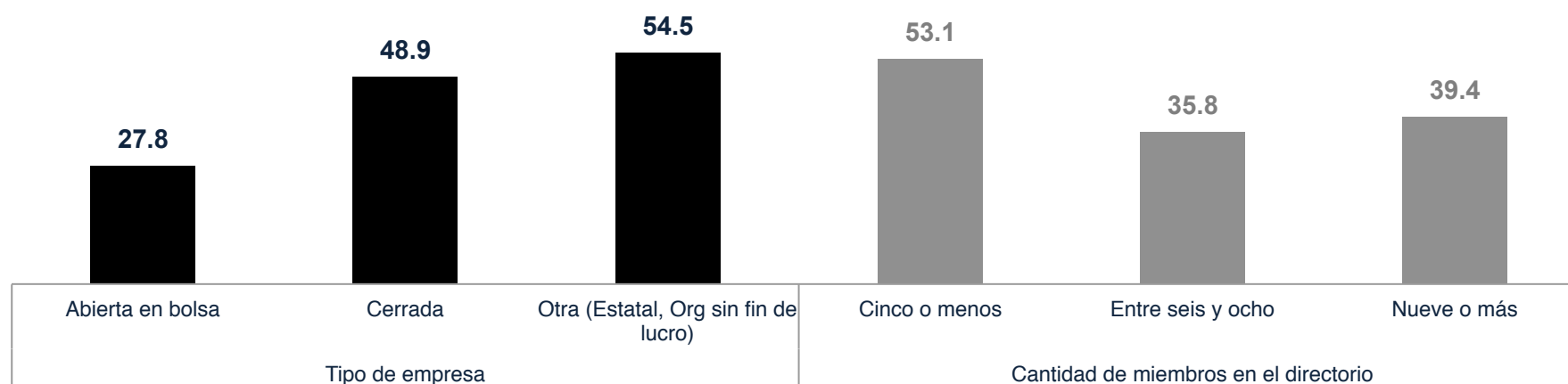
Elemento: Reunirse al menos trimestralmente con la unidad de sustentabilidad de la compañía o su responsable de funciones equivalentes
(% de respuestas “sí”)



Los encuestados que participan en directorios donde hay mujeres evalúan opinan en mayor medida que las reuniones trimestrales con la unidad de sustentabilidad mejoran el funcionamiento de sus directorios (más de la mitad de los encuestados opina de esta manera), situación que disminuye a un tercio entre aquellos que participan en directorios sin presencia de mujeres. A la vez, las empresas estatales o sin fines de lucro evalúan positivamente este elemento llegando al 60%, sin embargo, esta apreciación cambia en el caso de las empresas en bolsa y cerradas.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS NEGATIVOS 2016

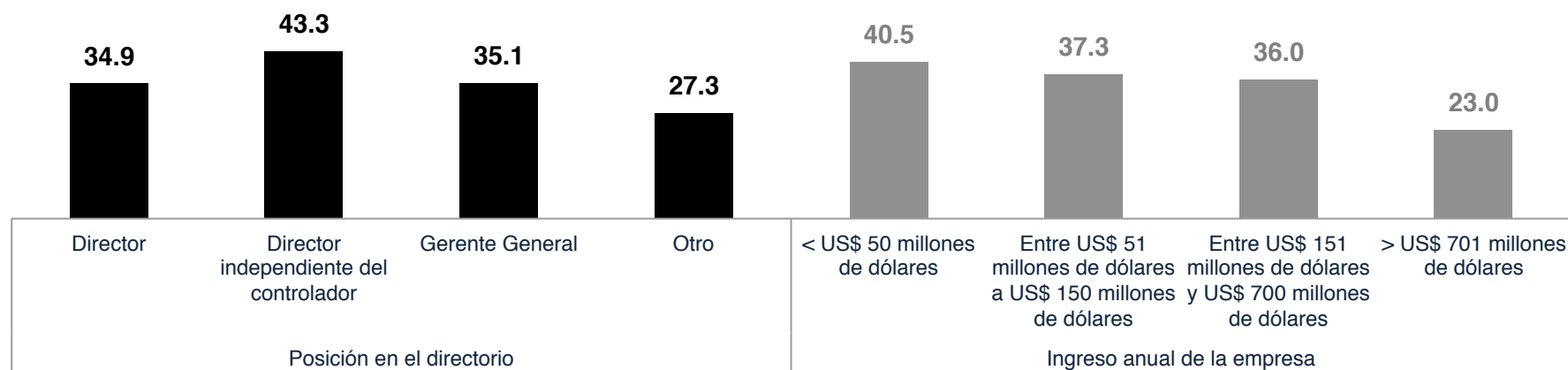
Elemento: Contar con una política para la contratación de expertos que asesore a uno o varios directores en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo (% de respuestas “sí”)



La utilidad de contar con una política para la contratación de expertos asesores es menos apreciada por los encuestados de empresas abiertas en bolsa donde menos de 3 de cada 10 considera útil esta medida. Destaca que la mitad de los encuestados de directorios con cinco o menos directores considera útil este elemento.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS NEGATIVOS 2016

Elemento: Implementar un mecanismo remoto para la participación de los accionistas en las juntas de accionistas (% de respuestas “sí”)

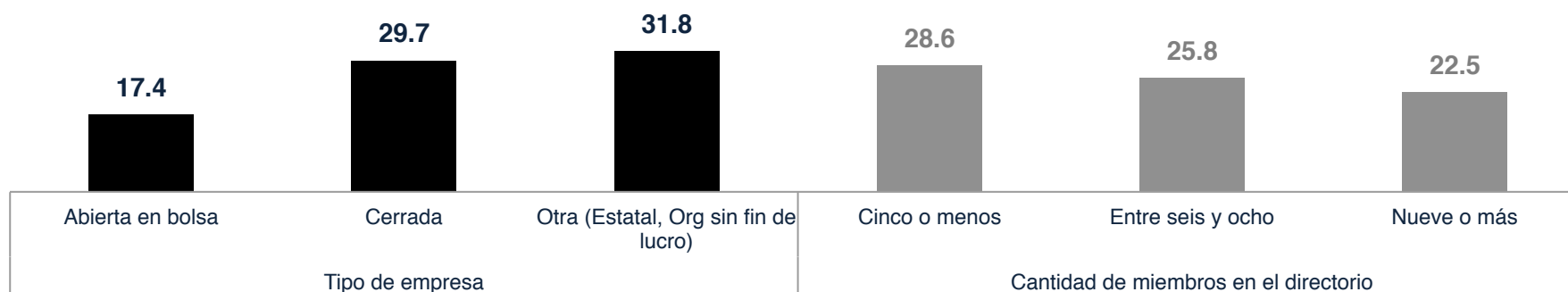


Los directores independientes son quienes aprecian en mayor medida la implementación de un mecanismo remoto para la participación de los accionistas, situación que disminuye entre directores y gerentes generales.

Al observar el ingreso anual de la empresa, se observan similitudes entre los distintos ingresos excepto en aquellas con ingresos superiores a los 701 millones de dólares, donde la apreciación de este elemento disminuye a un 23%.

CONTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS DE NORMATIVA NCG 385 DE SVS – ELEMENTOS NEGATIVOS 2016

Elemento: Emitir una opinión del directorio respecto del número máximo de directorios en que el candidato a director de la sociedad es aconsejable que participe (% de respuestas “sí”)



En general todos tienen una apreciación negativa respecto a la necesidad del directorio de emitir una opinión respecto del número máximo de directorios en los que debería participar un director. Sin embargo, esta opinión es más intensa entre los encuestados de empresas abiertas en bolsa y entre aquellos de empresas con nueve o más miembros en sus directorios.

CUARTA ENCUESTA GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE - 2016



LATERCERA



Horton International
EXECUTIVE SEARCH – MANAGEMENT CONSULTANTS

Horton International SoCo - Chile
Avenida Apoquindo 4775, Of. 1804. Las Condes, Santiago
(+562) 2570 2141 | (+562) 2570 2140 |
contacto@hortoninternational.cl
www.hortoninternational.cl