



- Lugar:** Oficinas de SURA, Av. Apoquindo 4820, Las Condes, Santiago.
- Hora Inicio:** 9:00hrs.
- Hora Término:** 11:00hrs.
- Línea Temática:** Posterior a la presentación de G4, explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia.
- Sesión 3:** Gobierno Corporativo: principios esenciales
- Preside:** Andrea Díaz, Consultor Líder – Advisory PwC
- Asistentes:** Sura, AFP Capital Sura, Petrobras, Siemens, Governart, Laboratorio Bagó, CAP, Ernst & Young, PwC y de la Red Pacto Global Chile el Área de Gestión de Proyectos.

Expositor Principal: Germán Heufemann, Managing Partner GovernArt.

Master en Gobierno Corporativo y Ética de los Negocios de la Universidad de Londres, Reino Unido; Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; miembro del Institute of Directors IoD de Reino Unido, y Certificado de Director de Empresas IoD, International Certificate in Company Direction. Fue Director Ejecutivo de BOARD Centro de Gobierno Corporativo conformado por la Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Diego Portales, y Ernst & Young. Actualmente imparte clases en distintas universidades y realiza investigación en materia de gobierno corporativo y ética, brindando asesoría a diferentes empresas.

El pasado martes 17 de junio, se llevó a cabo la tercera reunión del año de la Comisión de Transparencia de Pacto Global en las oficinas de SURA. Esta sesión, se realizó sobre Gobierno Corporativo y sus principios esenciales, para lo cual contamos con la presentación de Germán Heufemann, especialista en esta materia. La reunión contó con la moderación de Pedro Trevisan, en representación de PwC, quien dio inicio con un breve recuento de los asuntos tratados en las sesiones anteriores y cómo se relacionan con el tema central de esta Comisión.

El expositor da inicio a la sesión, comentando sobre la relevancia de comprender y extender el concepto de “Gobierno Corporativo”, especialmente en el caso de las empresas, dentro de un contexto más amplio como es la sustentabilidad y la importancia de divulgar información en torno a estos temas a través del reporte de sustentabilidad y en el caso de G4.

Soñando como los objetivos de la sesión: en primer lugar entender el concepto de gobierno corporativo, revisar la evidencia empírica que relaciona el desarrollo sustentable con el



desempeño corporativo, y en particular cuál es el rol del gobierno corporativo y revisar las implicancias del gobierno corporativo en G4.

Se realiza una breve explicación sobre el origen del concepto de gobernabilidad, el cual es muy antiguo, acuñado por Platón en “La República”, no en un contexto empresarial, pero tiene un contexto de ideario de sociedad “para que opere bien debe estar gobernada”. Gobernar, significa dirigir, cuando dos o más personas juntas llevan a cabo una iniciativa, el concepto de Gobierno Corporativo viene de gobernar, tipo de forma empresarial que se identifica en una corporación.

Para comprender el concepto, el expositor utiliza como ejemplo el caso de “[Dutch East India Company](#)”, la primera compañía multinacional que existió, fundada en 1602, una organización mundialmente reconocida por más de 200 años, monopolio autorizado en sus inicios por 21 años, siendo la primera organización en el mundo que emitió acciones. Destaca de esta compañía, su rol en el origen de la creación del concepto de emitir acciones y el pago de dividendo anual de 18% por cerca de 200 años. Esta compañía, cuyos territorios y activos dieron forma a la República de Indonesia, fue juzgada por corrupción y declarada en quiebra en el año 1800. Este caso, se relaciona con asuntos de sustentabilidad, considerando que las organizaciones están concebidas para existir y perdurar en el largo plazo.

Por otra parte, se analiza además sobre el origen del concepto de “sustentabilidad”, palabra compuesta por dos términos (mezcla de sostener o sustentar, y habilidad), conceptos asociados como el “triple resultado” (trascender la línea financiera), “ESG”¹ (que permite indicar las actividades que impactan estas tres áreas).

El origen práctico de la gobernabilidad o el Gobierno Corporativo es la creación de una forma de hacer empresa que antes no existía y surge cuando aparece el concepto de la sociedad por acciones. Un ejemplo, se identifica antes de la revolución industrial, cuando los negocios se realizaban de manera familiar, históricamente se cita un hecho concreto: el tráfico comercial entre Europa y las colonias, cuyo volumen de operaciones requería mayor cantidad de capital, capacidad financiera que no tenían las familias, ante lo que se crea la figura de la sociedad por acciones, en la que un aportante distinto al dueño pone capital y no necesariamente participa de la

¹ Environmental – Social - Governance



administración. Llevándolo al escenario actual, comprar acciones en la bolsa no implica que se influya en los procesos administrativos de la compañía.

El rol de dirigir y ser dueño se separa del rol de administrar la compañía, y esto produce un problema: cómo se asegura el dueño que la administración del negocio no obedece a intereses personales, sino al interés y beneficio de la compañía y sus propietarios. Como respuesta a este problema surge la figura del Directorio, este problema se explica mediante la Teoría de Agencia: el dueño designa un administrador “agente” para que administre en su interés.

El rol de Directorio es ser controlador, supervisor y monitor, no necesariamente director, no fue creado en una lógica de dirigir la compañía sino de controlar y supervisar. Hoy en día, se busca un balance entre ambos roles, que el Directorio pueda ser una instancia a través de la cual se lleven ambos roles.

El origen del Gobierno Corporativo, señala una serie de reglas, controles y formas de administrar riesgos, se basa en la relación e interacción entre Directorio, Empresa y Accionistas (directorio, administración y dueños). En la práctica, en Chile se observa muchas veces que estos tres roles recaen en la misma persona, asimismo en la economía dominan grupos económicos que se estructuran de forma que permite tener control de las compañías desde la lógica de la propiedad, un ejemplo es la distribución del % mayoritario de propiedad, entre una familia. En Europa u otros países como Estados Unidos, la base accionaria de una compañía se distribuye entre muchos miles de accionistas pequeños, el Directorio está más pensado en la lógica de dirigir y controlar, y hay una administración fuerte, demarcando el contraste entre peso del CEO con respecto al Directorio.

Otro ejemplo citado, es el caso de La Polar “ocurrió porque en esta compañía no había un dueño conocido, grupo controlador o accionista mayoritario”, explica el expositor. Eso no sería problema si se toma el mismo caso con la misma estructura, y se lleva a un marco regulatorio pensado para una compañía que no tiene un dueño conocido, probablemente no habría ocurrido, porque el marco regulatorio fue pensado para ese tipo de compañía. Se tenía una estructura corporativa operando sin un dueño conocido “control” pero en un marco regulatorio donde las reglas no son tan estrictas como si ocurre en otros escenarios como Estados Unidos, este es un problema. Explica el expositor que no necesariamente una es mejor que otra, sino que cada estructura opera mejor de acuerdo con el marco determinado.



Adam Smith, “padre del capitalismo contemporáneo” dudaba y no creía en esta forma de organizarse mediante la sociedad por acciones, cuestionaba que un administrador hiciera mejor trabajo que el mismo dueño. 238 años después, se contrasta con lo que indica la ley en Chile, el Artículo 41 de la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas, explicado a través de la debida diligencia, llegando al mismo punto sobre el deber de cuidado en la dirección de una organización, la diferencia entre diligencia y diligencia ordinaria. El ejercicio de la diligencia va cambiando con el tiempo, y eso es desafiante para un director de empresa.

A continuación, se realiza un ejercicio práctico a través de un caso de estudio: “Goleadores Futbol Club”, las principales conclusiones de los asistentes se enmarcan en considerar los intereses de todas las partes y todos los impactos que se involucren, los derechos que otorga la ley cómo a ser escuchados y considerar a los minoritarios, asimismo sobre la importancia del quórum y cuestionar los grados de independencia en la toma de decisiones. Concluyendo con la explicación del expositor, quien plantea una reflexión sobre “¿a quién se debe un directorio y sus directores? al accionista que lo elige, o a la compañía como un todo”. Cada uno de los directores y el directorio se debe a la compañía como un todo, lo cual en la práctica es sumamente difícil de cumplir, un Director en el ejercicio de su rol se debe al “interés social” de la compañía, el cual se refiere a la razón de ser de la compañía, a que se dedica, los estatutos corporativos, involucrando el maximizar y crear valor para la compañía.

Finalmente, el expositor analiza dos estudios, “Relación entre: Sostenibilidad y Desempeño Organizacional” de Harvard y London Business School y “Análisis: Gobierno Corporativo en el contexto de la Sostenibilidad”, explicando sobre sus resultados y principales conclusiones.

El primer estudio, publicado el año 2012, compara a empresas con Alta Sustentabilidad, y a empresas con Baja Sustentabilidad, a partir de la investigación de 180 empresas, con datos de 18 años (1992-2010). Se explica sobre la sustentabilidad en la maximización de utilidades, la toma de decisiones en función del horizonte de tiempo, la responsabilidad sobre el impacto de sus operaciones, el foco ético de las decisiones y la preocupación por otros grupos de interés que no sean sólo los accionistas. Dentro de los principales hallazgos de este Estudio: se identifica que en Empresas con Alta Sustentabilidad: los Directorios son formalmente responsables por la sustentabilidad, lo que derivaba en la creación de un comité especial compuesto por miembros del Directorio, de igual manera los ejecutivos senior reciben compensaciones en base a la



sustentabilidad, cuentan con procesos establecidos para el involucramiento de stakeholders, realizan una planificación de la sustentabilidad de largo plazo, las empresas cuentan con procesos para medir y divulgar la información no financiera y superan el desempeño bursátil y financiero de las empresas con Baja Sustentabilidad en el largo plazo. Una conclusión importante a que llega la mesa, tiene que ver con la labor de involucramiento del Directorio en los procesos que se lleven en función de la sustentabilidad, no se trata de delegar en áreas determinadas sino de involucrar a la alta dirección en cada parte del proceso así como a los stakeholders.

El segundo, publicado en noviembre de 2012 es un Estudio de Bloomberg a 1.000 profesionales del área inversiones, como analistas financieros y portfolio managers, consultando solamente por lo extrafinanciero para entender sus perspectivas sobre sustentabilidad (ESG). Se realizó sobre la relación entre decisiones de inversión y sustentabilidad, con la participación de representantes de diferentes países. Dando cuenta de cómo este grupo toma en cuenta las dimensiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo para las decisiones de inversión, y para hacer sus recomendaciones de inversión a terceros.

Al consultar sobre qué tan seguido consideran los ámbitos ESG en la toma de decisiones, el Gobierno Corporativo prevaleció sobre el aspecto Social y el Medioambiental respectivamente. En cuanto a la importancia del ámbito de Gobierno Corporativo, se identifica la Ética y la Independencia del Directorio como las más importantes, siendo la Responsabilidad del Directorio por ámbitos medioambiental y social la de menor importancia. Al consultar a los analistas sobre dónde obtiene información sobre sustentabilidad, la Investigación “in house” o propia se identifica como la fuente principal. En cuanto a la finalidad de usar la información de sustentabilidad, señalan la toma de decisiones de inversión como la más importante y la interacción con la Compañía acerca de sus prácticas ESG la menos importante. La principal barrera para que los inversionistas utilicen información acerca de sustentabilidad es que la Información ESG no se considera “material” para el trabajo del analista financiero”, entre otras conclusiones.

La reunión concluye, con una breve explicación sobre Gobierno Corporativo en G4, abriendo un espacio para preguntas y comentarios que generaron diálogo sobre los asuntos tratados.

Próxima sesión: martes 22 de julio en las instalaciones de SURA.