

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Metalúrgica

Profesor Patrocinante

Dr. Froilan Vergara

“Gobierno Corporativo en empresas del rubro de la minería”

Rodrigo Alfonso Arriagada Clavelle



Informe de Memoria de Título

para optar al Título de

Ingeniero Civil Metalúrgico

Abril 2019

AGRADECIMIENTOS

En este proceso siempre tuve el apoyo incondicional de mi familia, por eso, quiero partir agradeciendo a mis padres, hermanas, abuelos, tíos, primos, amigos y especialmente a Daniela, por su gran apoyo y cariño en esta etapa.

Quiero agradecer a los que colaboraron constantemente en este trabajo, a mis ex profesores de Diplomado de Gobierno Corporativo Harald Ruckle y Eduardo Aninat, por sus enseñanzas, consejos, juntas extraoficiales y sus experiencias en Gobiernos Corporativos y dirección de empresas transmitidas. Al profesor Michael Useem, por la literatura enviada. Al profesor Roberto Fustos, por su gran disposición y colaboración en el análisis y gráfica de datos. A mi profesor guía Froilán Vergara por su paciencia, disposición y soporte en este proceso.

Agradecer a todos los entrevistados que me acogieron ocupando tiempo de su estrecha agenda. Finalmente, a Don Luis por expresar constantemente que los antiguos tenemos beneficios.

A todos, muchas gracias.



RESUMEN

Se acabó la era de los altos precios que trajo consigo el aumento de los costos y la pérdida de los objetivos de productividad en toda la industria minera. Hoy hay que hacer frente a los nuevos desafíos de la minería, menores precios, bajas leyes, demandas comunitarias y altas exigencias medio ambientales entre otros. Gobiernos Corporativos de altos estándares ayudan a mitigar los efectos de los ciclos económicos y en panoramas de desafíos y dificultades se puede apreciar con mayor claridad sus beneficios.

El presente trabajo da cuenta del resultado de una investigación cuyo propósito es evaluar el nivel de adherencia a prácticas de Gobierno Corporativo y detectar oportunidades de mejora de algunas empresas del sector minería mediante la evaluación de un modelo de 28 indicadores de “buenas prácticas” distribuidos en cinco categorías de gobierno, todo esto a través de entrevistas de manera presencial a presidentes, directores y gerentes de empresas del sector minero para realizar el levante de información requerida. Posteriormente se trató y evaluó la información recopilada en las entrevistas según los parámetros establecidos. Como resultados, se obtuvo las principales oportunidades de mejora y se determinó el índice global de Gobierno Corporativo para cada empresa de la muestra.

Antofagasta Minerals fue la empresa con mayor nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo y un índice global de Gobierno Corporativo de 94 sobre una base de 100, por encima de las siete empresas analizadas, que bien refleja su posición de 35 a nivel de las 100 compañías mejor rankeadas en Gobierno Corporativo que cotizan en las Bolsa de Londres.

ABSTRACT.

The era of high prices entailing rising costs and a loss of productivity in the entire mining industry is over. Nowadays mining faces new challenges: lower prices, ore grades, and being subject to community scrutiny and strict environmental requirements, among others. The high standards of corporate governance help mitigate the impact of economic cycles and their benefits can become clearer in trying times.

This study presents the results of a research whose purpose was to assess compliance with corporate governance practices and to identify potential opportunities for improvement within some companies in the mining industry. For the assessment, a model of 28 “good practice” indicators was used, distributed in 5 governance categories. The required data was obtained through face-to-face interviews with mining companies’ chairmen, directors and managers. The information gathered in such interviews was subsequently processed and assessed according to the established parameters. The results showed the main opportunities for improvement and allowed to establish the overall compliance rate with corporate governance for the sample companies.

Antofagasta Minerals was the company with the highest compliance with corporate governance. With an overall corporate governance rate of 94 over a 100, it ranks the highest out of the 7 analyzed companies. This result clearly reflects its 35th position on the 100 highest ranked corporate governance companies in the London stock exchange.

INDICE.

1. INTRODUCCION.	1
1.1. Descripción General y Motivación del Proyecto.	1
1.2. Objetivo general.	3
1.3. Objetivos específicos.	3
2. ANTECEDENTES.	4
Motivación personal para realizar este trabajo.	4
Reseña histórica del Gobierno Corporativo.	5
2.1. Definición de Gobierno Corporativo.	7
2.2. El directorio: “Corazón del Gobierno Corporativo”.	10
2.3. Prácticas fundamentales para un buen Gobierno Corporativo.	10
2.3.1. Formalización de políticas de Gobierno Corporativo: códigos y directrices.	10
2.3.2. Desempeño del directorio y relación con la gerencia ejecutiva.	11
2.3.2.1. Composición del directorio.	11
2.3.2.2. Independencia de los directores.	11
2.3.2.3. Comités especializados.	11
2.3.2.4. Procedimientos del directorio.	12
2.3.2.5. Evaluación del desempeño.	12
2.3.2.6. Relación entre el directorio y la alta gerencia.	13
2.3.2.7. Relación entre el Presidente del Directorio y el Gerente General.	13
2.3.2.8. Planificación para la sucesión de altos ejecutivos.	13
2.3.2.9. Desempeño, evaluación y remuneración de la gerencia.	14
2.3.3. Fortalecimiento de los derechos de los accionistas.	14
2.3.3.1. Asambleas de accionistas.	15

2.3.3.2. Conflictos de interés.....	16
2.3.4. Mejorando el entorno de control.	16
2.3.5. Transparencia y divulgación de información.	18
2.3.5.1. Organizando la divulgación de información.	19
2.3.5.2. Comunicación con el mercado: mucho más que transparencia.....	20
2.4. Inhibidores de la implementación de Gobierno Corporativo.	21
2.5. Beneficios de implementar mejores prácticas de Gobierno Corporativo.....	21
2.6. Contexto Minero.....	23
2.6.1. Mercado mundial de minerales y participación de Chile.....	25
2.6.2. Importancia de la minería en el país.....	26
2.6.3. Indicadores de competitividad.....	29
3. METODOLOGIA.....	33
3.1. Cálculos.....	46
4. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	49
4.1. Reflexiones.....	58
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFIA.	62
ANEXOS.....	65
Anexo 1: Cuestionario de Gobierno Corporativo.....	65
Anexo 2: Ejemplo de cálculo para obtener el puntaje de un indicador.....	70
Anexo 3: Puntajes de Indicadores por empresa.	71

INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Triángulo de Gobierno Corporativo.	9
Figura 2. Producción y reservas en Chile 2017.	26
Figura 3. PIB del sector minero y su participación en el PIB nacional 2003-2018.	27
Figura 4. Exportaciones mineras y participación en el total 2003-2019.	27
Figura 5. Aporte y participación de la minería en los ingresos fiscales 2003-2017.	29
Figura 6. Costos de la minería del Cobre en Chile y en el mundo 2000-2017.	31
Figura 7. Productividad laboral en la minería del cobre y remuneraciones en Chile 2000-2017.	32
Figura 8. Gráfico de pentágono para Antofagasta Minerals.	50
Figura 9. Gráfico de pentágono para M.C Inversiones.	51
Figura 10. Gráfico de pentágono para Salfacorp.	52
Figura 11. Gráfico de pentágono para Compañía Minera San Gerónimo.	53
Figura 12. Gráfico de pentágono para CAP Minería.	54
Figura 13. Gráfico de pentágono para CAP Acero.	55
Figura 14. Gráfico de pentágono para ICL Cátodos.	56
Figura 15. Relación entre empresas y las cinco categorías de gobierno.	57

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Liderazgo y Eficiencia.	35
Tabla 2. Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas.	36
Tabla 3. Relaciones con los accionistas.....	36
Tabla 4. Remuneración y Recompensa.....	37
Tabla 5. Relaciones con las partes interesadas.....	37
Tabla 6: Parámetros para puntuar indicadores.	47
Tabla 7. Categorías de Gobierno Corporativo y su respectiva importancia relativa.....	48
Tabla 8. Puntuación promedio de las categorías de Gobierno Corporativo por empresas.	49
Tabla 9. Índice de Gobierno Corporativo por empresas.....	58
Tabla 11. Puntaje de indicadores por empresas.....	71



NOMENCLATURA.

Accionistas: Titulares de acciones emitidas por la empresa.

Accionistas mayoritarios: Accionistas titulares de una porción suficiente del capital con derecho de voto de una empresa, en general, mayor al 30%, como para controlar la composición del directorio.

Accionistas minoritarios: Accionistas con una participación minoritaria, generalmente menor al 5%, en una empresa controlada por un accionista mayoritario.

Asamblea ordinaria: Reunión celebrada, generalmente, al final de cada ejercicio económico, en la que la gerencia y los accionistas debaten sobre el ejercicio anterior y las perspectivas para el futuro. Además, durante la asamblea, se eligen directores y se abordan otros temas de interés para los accionistas. La asamblea ordinaria es la principal oportunidad con que cuentan los accionistas para elevar sus preocupaciones directamente al directorio de la empresa y para ejercer sus derechos de voto y decisión.

Auditoría: Evaluación y verificación de los registros contables y financieros de la empresa y de otros documentos de respaldo, realizada por un profesional externo independiente.

Auditoría externa: Empresa de auditoría que debe supervisar los informes financieros para dar una opinión imparcial y objetiva de la situación patrimonial de la empresa, es necesario que no posean ningún interés personal en los estados contables.

Auditoría interna: Valoración de la solidez financiera de las operaciones de la empresa realizada por sus propios empleados. Los empleados que desempeñan esta función se denominan auditores internos.

Capitalización de mercado: Valor de mercado de la empresa, determinado al multiplicar el número de acciones en circulación por su precio de mercado.

Código de conducta: Código desarrollado y aprobado por las organizaciones para definir el curso de acción a seguir en situaciones específicas o potencialmente delicadas.

Comité de auditoría: Comité conformado por el directorio que, generalmente, es responsable de supervisar la exposición y divulgación de información financiera y de otro tipo a las partes interesadas.

Habitualmente, el comité es responsable de elegir la firma de auditoría para la empresa, que debe ser aprobada por el directorio y los accionistas.

Comités del directorio: Comisiones integradas por miembros del directorio creadas para asistirlo en el análisis de asuntos específicos, fuera de las reuniones ordinarias celebradas por el directorio.

Competitividad: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

Conflicto de interés: Ocurre cuando una persona o grupo no tiene una postura independiente respecto del asunto tratado y puede influenciar o tomar decisiones motivada por intereses que podrían diferir de los de la organización.

Costo de capital: Tasa de rendimiento esperada que requiere el mercado para captar financiamiento para una determinada inversión.

Cumplimiento: Observar y adherirse a normas y reglamentos. En general, cumplimiento significa ajustarse a una especificación o política (interna o externa), norma o ley que ha sido claramente definida.

Departamento de relaciones con el inversionista: Departamento de comunicación corporativa de la empresa. Esta división se especializa en la divulgación y la gestión de información en las comunicaciones entre la empresa y la comunidad de inversores tanto para empresas que cotizan en bolsa como para las que no.

Director: Persona capaz de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización. La dirección tiene tres funciones principales: administra las relaciones interpersonales, transmite información y toma decisiones.

Director independiente: Persona cuyo único vínculo profesional, familiar o financiero con la empresa, su presidente, gerente general (CEO) u otra autoridad es su posición de director.

Directorio: Conjunto de individuos elegidos por los accionistas de una empresa para que definan la visión y la misión corporativa, fijen estrategias y supervisen la administración de la empresa. El directorio debe elegir al gerente general (CEO), definir el paquete remunerativo para funcionarios o autoridades y fijar los objetivos a largo plazo de la empresa.

FTSE 100: Índice bursátil de referencia de la Bolsa de Valores de Londres. Está compuesto por las 100 compañías de mayor capitalización bursátil del Reino Unido y es indicador del rendimiento financiero de las empresas reguladas por la ley de empresas del Reino Unido.

Gerente general (CEO): Autoridad de mayor jerarquía en la empresa que responde al directorio. El gerente general está a cargo de las decisiones a corto plazo, mientras que el directorio se ocupa de fijar los objetivos a largo plazo.

Gestión de riesgo: Proceso para analizar la exposición de la empresa a riesgos y determinar el mejor enfoque para enfrentarlos adecuadamente.

Ingresos fiscales: Son aquellos que recauda el Estado para financiar las actividades del sector público, tales como impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.

Ley de OPAS: Ley chilena aprobada el año 2000 que regula las ofertas públicas de adquisiciones (OPAS) y establece régimen de Gobiernos Corporativos.

Ley Dodd Frank: Ley firmada por el Presidente Barack Obama el 21 de julio de 2010. Promueve la estabilidad financiera de los Estados Unidos a través de medidas que proporcionen transparencia y estabilidad en el sistema financiero. Divide las funciones de los bancos comerciales y los bancos de inversión. Monitorea las prácticas bancarias y las instituciones financieras para: eliminar los problemas derivados de entidades demasiado grandes para quebrar, proteger a los contribuyentes estadounidenses de los costes de rescate de entidades financieras, proteger a los consumidores de las prácticas abusivas en créditos, préstamos e hipotecas. Fue propuesta por el representante a la cámara Barney Frank y el presidente del comité del sector bancario del senado, el senador Chris Dodd. Es considerado el plan más agresivo desde la Gran Depresión para regular el sistema bancario de los Estados Unidos, para evitar casos como el de Lehman Brothers y la burbuja hipotecaria.

Ley Sarbanes Oxley: Se promulgó el 30 de julio de 2002 en Estados Unidos que aumentó las restricciones referidas a la exposición de la información financiera de las empresas, introdujo un consejo federal de supervisión contable y responsabilidad penal para los ejecutivos que falseen cuentas con el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones sea alterada de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Esta ley surgió en respuesta a los escándalos financieros de grandes corporaciones, como, por ejemplo:

Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, ya que éstos disminuyeron la confianza que tenía la opinión pública en los sistemas de contabilidad y, sobre todo, en la auditoría.

Memoria anual: Publicación anual de las empresas dirigida a sus accionistas y demás partes interesadas. Este documento contiene información referida a los resultados financieros y al desempeño general de la empresa durante el ejercicio anterior, además de comentarios sobre las perspectivas futuras.

Objetivos estratégicos: Son definidos por el directorio y hacia los cuales la empresa se debe conducir y alinear.

Presidente del directorio: Director de mayor jerarquía dentro del directorio. El presidente es responsable de preparar el orden del día y de garantizar que las actividades de la empresa contemplen los derechos e intereses de todos los accionistas.

Producto interno bruto: Es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

Propiedad concentrada: Forma de participación en la que un único accionista (o un grupo reducido de accionistas, unidos por medio de un acuerdo) posee la mayoría de las acciones con derecho de voto de una empresa.

Propiedad dispersa: Estructura de propiedad que no posee un bloque de control de accionistas. Los paquetes accionarios están diseminados y en manos de muchos accionistas, cada uno de los cuales posee únicamente un porcentaje reducido de acciones por lo que ninguno puede tomar decisiones corporativas unilateralmente.

Responsabilidad: Obligación que tiene el directorio con los accionistas y demás partes interesadas, respecto del desempeño y las acciones de la empresa. Significa ser responsable por todos los actos realizados por la gerencia de la empresa que deben ser comunicados a las partes interesadas.

Stakeholders: Persona u organización que posee un interés legítimo sobre un proyecto o empresa. En un sentido más amplio, se refiere a proveedores, acreedores, clientes, empleados y a la comunidad local, todas las partes afectadas por las actividades y acciones de la empresa.

Sustentabilidad: Es un concepto que dice relación con la mantención de una actividad económica u otra en el tiempo sin comprometer al medio ambiente y al entorno social que lo involucra, consiste en adoptar estrategias de negocio para satisfacer las necesidades de la empresa y sus interesados.

Transparencia: Es un valor que implica transparentar las acciones de modo que la sociedad pueda confiar.



1. INTRODUCCION.

1.1. Descripción General y Motivación del Proyecto.

La industria minera en Chile ha experimentado un fuerte crecimiento desde comienzos del siglo XX convirtiéndose en uno de los pilares principales en el crecimiento económico de nuestro país, permitiendo posicionarnos como el mayor exportador de cobre en el mundo.

No obstante la minería nacional no está exenta de problemas, los últimos 10 años se han evidenciado innumerables problemáticas, entre ellas: tendencia constante a la baja de los precios de todos los metales (cobre, molibdeno, oro, plata y hierro), pérdida de participación en la producción de cobre mundial (-9%), disminución de las exportaciones, menor aporte al PIB nacional e ingresos fiscales, estancamiento de la inversión, grandes desvinculaciones, caída de la productividad laboral, menores leyes, envejecimiento de los yacimientos, costos considerablemente mayores a los del resto del mundo, demandas comunitarias, crecientes complejidades ambientales y regulatorias, todo esto sumado a la presente guerra comercial entre Estados Unidos y China, y sus efectos en la economía global.

Estamos viviendo tiempos de cambio en nuestra sociedad, cada vez más acelerados, que afectan a todos los segmentos que la componen. La empresa y su Gobierno Corporativo no están ajenos a esta realidad, por lo que la forma de dirigir las compañías requiere evolucionar hacia un estado más moderno y de mejores estándares. ^[1]

El significado de “Gobierno Corporativo” proviene de una traducción literal del inglés “Corporate Governance” que no significa otra cosa que la forma de ejercer control (governance) de una sociedad anónima (corporation). ^[1]

En negocios de largo plazo y alta complejidad como el minero, debido a la gran cantidad de riesgos asociados a diferentes factores es que la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo orientadas a generar valor y sustentabilidad en las organizaciones pasa a tener un rol fundamental en la proyección y desarrollo futuro de la empresa.

Una adopción integral de prácticas de Gobierno Corporativo conlleva a hacerse cargo de la gestión interna de la organización para evitar actos de corrupción y malversación de fondos, además

se preocupa y se compromete con los problemas ambientales, comunitarios y de todos sus stakeholder.

Esta adopción pasa a formar parte de los objetivos estratégicos, por ende, se le asignan indicadores de medición para que se cumplan las metas establecidas y se desarrolle el negocio, de esta manera se puede implementar correcciones y ajustes a dichos objetivos, y a los procesos que soporten los objetivos estratégicos para lograr un desarrollo armónico entre el mercado y su entorno.

El solo hecho de adoptar mejores prácticas de Gobierno Corporativo obliga a las empresas a proyectar y analizar cómo enfrentar los desafíos futuros, mejorar la toma de decisiones, cómo impulsar la creación de valor y el desarrollo de planes de contingencia para escenarios adversos, disminuyendo así los efectos generados por las variaciones de mercado.

Usualmente las prácticas de Gobierno Corporativo buscan cumplir la ley y los estándares éticos demandados por el entorno en el cual la empresa realiza sus actividades. Sin embargo, pensar en un “buen gobierno” simplemente de la perspectiva de “cumplir”, de alguna forma desestima el enorme potencial de creación de valor que significan mejores prácticas de Gobierno Corporativo. ^[7]

Se propone que aquellas empresas que han profundizado en la adopción de prácticas Gobierno Corporativo facilitan la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios, además de mejorar la operación y rendimiento. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Los acontecimientos de los últimos años nos han sacudido fuertemente y el ambiente de la comunidad financiera y empresarial esta fértil para impulsar mejoras. ^[1]

1.2. Objetivo general.

Con este trabajo se busca evaluar el nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo de una muestra de empresas del sector de la minería, además, analizar e identificar las principales brechas de mejora que tienen estas organizaciones.

1.3. Objetivos específicos.

1. Estudiar antecedentes nacionales e internacionales de Gobierno Corporativo.
2. Aplicar un modelo de mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
3. Evaluar el nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo en empresas del rubro de la minería.
4. Identificar oportunidades de mejora.
5. Calcular el índice global de Gobierno Corporativo por empresas y realizar un ranking de la muestra.



2. ANTECEDENTES.

Motivación personal para realizar este trabajo.

Más de una vez se escuchó a un profesor comentar “En Chile se desarrollan tecnologías que se implementan luego de 10 años”, “La minería es una moda, si él de al lado lo hace, se implementa”, junto a esto llegó a su fin el súper ciclo de los commodities y fue ahí cuando se comienza a evidenciar y resonar con mucha fuerza las problemáticas e incertidumbres que hasta entonces estaban opacadas por las metas de producción y los buenos márgenes.

Durante la formación profesional estos conceptos no estaban siendo abordados por lo que se genera la pregunta ¿Por qué en un país como Chile donde los cimientos de su economía radican en la actividad minera que data del siglo pasado, siendo líderes en la producción mundial de cobre y poseyendo grandes reservas de minerales los ciclos golpean tan fuerte? Esto motiva las ganas de aprender sobre negocio minero para así tener una mirada más amplia de lo que sucede en la industria y entender las causas de estas problemáticas, más allá de los desafíos tecnológicos.

Fue entonces cuando se da cuenta de que existe un mundo detrás de todos estos efectos y que efectivamente hay mecanismos que pueden ayudar a controlar y suavizar los cambios generados por los ciclos económicos. De aquí nace la motivación de emprender en este trabajo y generar un modelo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo de estándares internacionales contextualizados a la realidad de Chile para después se realice benchmarks en empresas del sector minería.

Entender estos conceptos es un buen complemento para cualquier persona relacionada a la actividad minera, así se puede dar entendimiento del porqué ocurren estos cambios y cuáles son sus mitigantes. Siempre habrá cambios, la clave está en cómo obtener provecho a partir de ellos.

Reseña histórica del Gobierno Corporativo. ^[13, 14, 20, 21, 26]

En los últimos 20 años el tema de Gobiernos Corporativos ha estado en el centro de atención de empresarios, reguladores, inversores, académicos y el público en todo el mundo.

Los grandes escándalos ocurridos a nivel mundial, casos de contabilidad adulterada, uso de información privilegiada o conflictos de interés mal resueltos han significado la destrucción de miles y miles de millones de dólares del patrimonio de instituciones y ahorrantes. Tal ha sido la magnitud de estos escándalos financieros y bursátiles, que han captado la atención primero de los medios y luego de los legisladores ^[1], generando cambios profundos y permanentes no solo de regulación que aumentan las exigencias, los deberes, las responsabilidades y los riesgos personales de directores y ejecutivos, sino también una mirada muchos más aguda a la forma en que se gobiernan las empresas independientes al país que pertenezcan y al tamaño que estas tengan.

La legislación impulsada por Estados Unidos, en 2002, por los senadores Sarbanes y Oxley (SOX), fue la respuesta directa a la destrucción de valor y la pérdida de confianza pública del caso Enron que, por cierto, iba acompañado de otra larga listas de casos como World Comm, Adelphia, Global Crossing, Conseco, Tyco y Healthsouth. Más recientemente la Ley Dodd-Frank, en 2010, surgió después de la crisis de hipotecas subprime y la caída de gigantes como Lehman Brothers o American International Group. Pocos meses después, y cuando todo esto parecía un fenómeno puramente norteamericano, la ola legislativa llegó también a Europa. Los sendos fraudes como Vivendi en Francia, Royal Ahod NV en Holanda y, especialmente Parmalat en Italia, en 2003, plantearon nuevas exigencias al gobierno de las empresas europeas. ^[1]

América Latina no ha sido la excepción en esta sucesión de escándalos y posteriores reformas de regulación. El caso Chispas, ocurrido en Chile en 1997, gatilló la Ley de OPAS en el año 2000. Esta modificación ha sido considerada la “abuela” de todas las reformas del Gobierno Corporativo en América Latina y generó un importante movimiento en Chile y en la región. Estas reformas impulsadas públicamente han mejorado gradualmente la protección de los accionistas minoritarios y, a su vez, han resultado en mercados financieros más dinámicos. ^[1]

En Chile, las leyes que regulan la materia se dictaron en 1981 y aunque supuestamente el foco se puso en los accionistas y la información de mercado (Ley de Sociedades Anónimas y Ley del

Mercado de Valores), ellas venían en un paquete de cambio mayor hacia una economía libre de mercado y Estado subsidiario, con reformas estructurales que cambiaron también el régimen del trabajo, el dinero y el mercado de capitales. Con esta legislación sobre las sociedades anónimas, la economía chilena abandonó un modelo de control y regulación estatal por uno de derecho corporativo y orientado al accionista.

Las reformas que siguieron fueron mejorando la normativa con mecanismos de protección de los accionistas minoritarios, como el aumento de los quórum de decisiones estratégicas, el derecho de la salida y la reducción de los requisitos para llamar a una junta extraordinaria. La aprobación de la Ley de Opas, el año 2000, regula la oferta pública de adquisición de acciones, estableciendo el principio de no discriminación entre accionistas, que protege a los minoritarios en estos eventos. Dicha ley además creó un comité de directores, reguló las transacciones entre partes relacionadas, extendió las causales que dan derecho al retiro de los inversionistas ante materias que lo perjudiquen, y estableció la acción civil derivada. El año 2009, con la Ley de Gobierno Corporativos se introdujo materias de transparencia y fortalecimiento de los accionistas minoritarios, con el objetivo de “incrementar los estándares y la eficacia de los Gobiernos Corporativos de las empresas” y se enfatizó la figura de director independiente. Posteriormente en el año 2012 la Superintendencia de Valores y Seguros emitió la Norma de Carácter General, NCG N°341, estableciendo un mecanismo de información acerca de los estándares de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas abiertas en Chile⁴, la que finalmente en 2015 sería reemplazada tras una serie de mejoras por la Norma de Carácter General, NCG N°385, cuyo foco es mejorar la información que reportan las sociedades en materias de Gobierno Corporativo, e incorporar la difusión de prácticas relacionadas con la responsabilidad social y desarrollo sostenible. ^[4]

También ha habido avances en ámbitos de autorregulación. Un ejemplo claro es la masificación de uso de códigos de “buenas prácticas de Gobierno Corporativo”. Estos códigos nacieron en 1991 en el Reino Unido a partir de la “Comisión Cadbury” que, con el propósito de transparentar el comportamiento de los gobiernos empresariales, elaboró un manual voluntario de prácticas y reglas en torno a dos temas importantes del quehacer empresarial: el Directorio y la confección de reportes financieros. A partir de la comisión Cadbury, las principales economías del mundo han elaborado sus

propios códigos que definen estándares de comportamiento ético de los gobiernos empresariales y que complementan el marco regulatorio existentes en esos países. ^[7]

2.1. Definición de Gobierno Corporativo.

Existen diversas definiciones, cada una respondiendo a las preocupaciones de sus autores, sus disciplinas y paradigmas metodológicos. Así, por ejemplo, y dependiendo del marco conceptual adoptado, hay autores que lo entienden como la forma “justa” en que las sociedades distribuyen el valor creado entre los diferentes proveedores de recursos: capital, deuda y trabajo. Otros ensayistas hablan del sistema de alineamiento entre accionistas y administración; mientras otros se centran en la creación de valor y, otros, en responder adecuadamente a todos los grupos de interés.

Se propone entonces la siguiente definición: ^[1]

“Gobierno Corporativo es el conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego establecidas entre los propietarios, el directorio y la administración para dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés.”

Este planteamiento tiene al menos tres elementos que resultan necesarios en una definición que pueda ser aplicada en un plano empresarial, y no meramente teórico:

1. Existe un objeto sobre el cual trabajar: el conjunto de procesos, mecanismos, y reglas del juego. Ello significa que a estos se les puede medir y evaluar su eficiencia y efectividad; se pueden comparar de una empresa a otra y se puede identificar mejores prácticas. Además, hay algo muy importante: se puede aprender y perfeccionar.
2. Plantea un propósito, una responsabilidad que perseguir, y contra el cual evaluar la gestión de sus responsables: dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés.
3. Identifica responsables concretos en la tarea de poner los medios para asegurar el cumplimiento de los objetivos: propietarios, directores y administración.

Esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas, se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener la relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento, son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones.

Aunque el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo ha evolucionado principalmente en las empresas listadas en los mercados de capitales, es relevante para todo tipo de empresas, incluyendo empresas privadas, familiares y de propiedad estatal.

Bajo esta definición, los principales actores participantes en una empresa son los siguientes:

1. Los propietarios e inversionistas que aportan capital para financiar el negocio.
2. Los ejecutivos, gerentes y empleados que manejan el negocio en el día a día e implementan las políticas y estrategias.
3. El directorio, que mantiene cuatro funciones principales: representan los intereses de los propietarios; supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva; establecer políticas que apoyen el objeto social; cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.

Estos actores conforman lo que se conoce como el triángulo de Gobierno Corporativo de la empresa, Figura 1. La estructura del triángulo representa el modelo de la gobernabilidad, en el que el Gobierno Corporativo ha establecido un balance entre los tres actores principales, proporcionando de esta forma las condiciones óptimas para que la empresa prospere, cumpla con sus objetivos estratégicos y logre un desarrollo sostenible a largo plazo. Este triángulo describe una responsabilidad adicional para el directorio: mediar y alinear los intereses de los propietarios y gerentes con respecto a ciertos temas en los que es probable que tengan puntos de vista contradictorios, pero igualmente válidos.

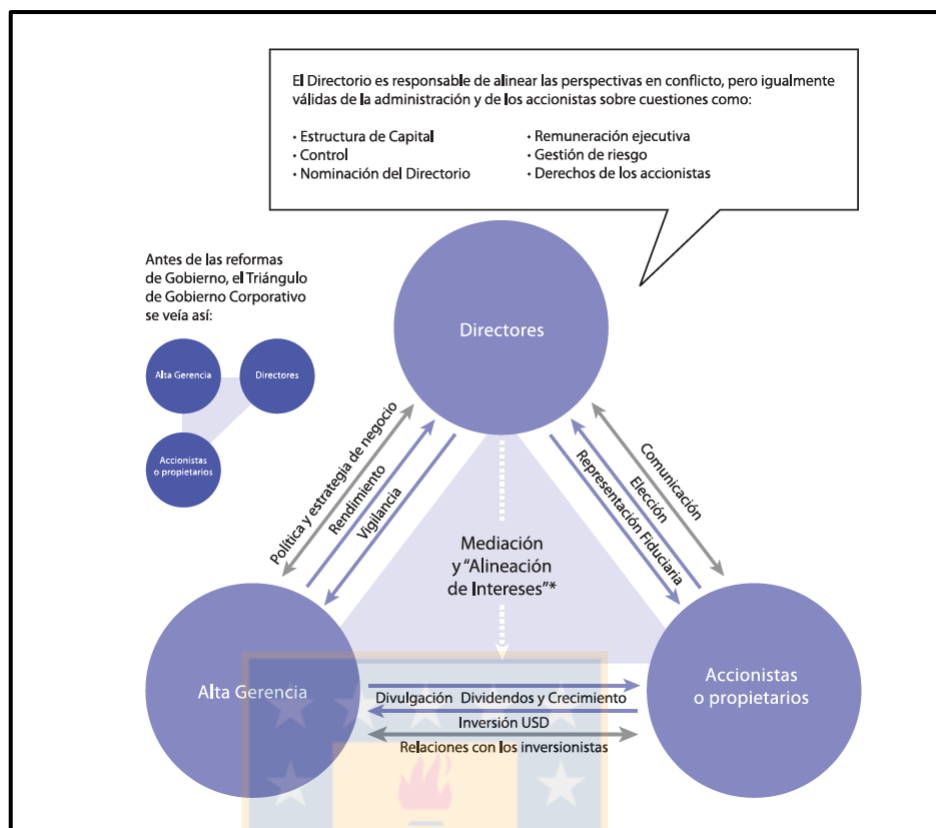


Figura 1. Triángulo de Gobierno Corporativo. [3]

Durante la última década, las prácticas ambientales y las políticas sociales que afectan a la sociedad y a las comunidades atendidas por la empresa han llegado a estar integradas en el Gobierno Corporativo. Estos aspectos conexos, que son responsabilidad del directorio, se conocen como Ambiente, Social y Gobierno (ASG), muchos aspectos "ASG" se definen en mayor riesgo de los negocios, muchos son clasificados como "no financieros" o de "largo plazo", en contraste específico de los indicadores financieros de las ganancias trimestrales y de corto plazo que fueron la principal preocupación de los inversionistas y las empresas que condujeron a la crisis financiera global de 2008. A raíz de esta crisis, empresarios y grupos de inversionistas a nivel mundial han buscado maneras de romper el ciclo del corto plazo, reforzar el Gobierno Corporativo y desarrollar indicadores de desempeño que reflejen los objetivos del "ASG" y los no financieros.

El logro de los objetivos exige el equilibrio en la dinámica del triángulo de Gobierno Corporativo, por tanto, es claro que para las empresas el buen Gobierno Corporativo es necesario para lograr la

excelencia en la gestión, facilitar el logro de los objetivos de la compañía, mantener una cultura empresarial sólida y orientada al largo plazo. ^[3]

2.2. El directorio: “Corazón del Gobierno Corporativo”.

El Gobierno Corporativo tiene como actor principal al directorio. Este lo sitúa en una posición que lo define como intermediario de la relación entre los poderes de la sociedad: Accionista, Directorio y Alta Administración. Este rol “intermediario” dado que por un lado el director guía, supervisa y controla la Alta Administración representando y defendiendo intereses de los Accionistas y por otro, el Directorio comunica a los Accionistas las inquietudes y proposiciones de la Alta Administración. ^[7]

Principales responsabilidades del directorio: ^[3]

1. Establecer la dirección estratégica y la supervisión de resultados de desempeño.
2. Determinar la misión de la Compañía, sus metas y los resultados que espera.
3. Asegurar las políticas ambientales, sociales y de los grupos de interés.
4. Velar por la transparencia y una adecuada revelación de información.
5. Implementar una política de contabilidad y un proceso de auditoría eficiente y fidedigno.
6. Vigilar la propia independencia y competencia de los directores.
7. Garantizar que la remuneración ejecutiva esté alineada con el largo plazo, la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.
8. Planear y prever la sucesión ejecutiva.
9. Proteger los intereses de los accionistas minoritarios.
10. Estructurar un clima de ética y manejo adecuado de los conflictos de interés.

2.3. Prácticas fundamentales para un buen Gobierno Corporativo. ^[6, 11, 24]

2.3.1. Formalización de políticas de Gobierno Corporativo: códigos y directrices.

Crear un código de Gobierno Corporativo o establecer directrices se ha vuelto una práctica común y necesaria. El código incorpora un marco que describe la estructura fundamental y los procesos de gobierno de la empresa, incluyendo los principios más importantes:

1. Relación entre los accionistas, el directorio y los altos gerentes.

2. Divulgación de información.
3. Entorno de control.

2.3.2. Desempeño del directorio y relación con la gerencia ejecutiva.

2.3.2.1. Composición del directorio.

La composición del directorio debe ayudar a crear un entorno propicio para que este importante órgano de decisión ejerza adecuadamente su función y agregue valor a la empresa y a todos sus accionistas. La efectividad del directorio se basa en el número de miembros, diversidad, experiencia, habilidades, conocimientos, su capacidad de cuestionar de manera independiente a la gerencia y de ofrecer asesoramiento estratégico sobre la conducción de la empresa.

2.3.2.2. Independencia de los directores.

Además de contar con un número adecuado de miembros debidamente capacitados, las mejores prácticas de gobierno determinan que los directores “deben ser capaces de emitir juicios, objetivos e independientes sobre los asuntos societarios”. Este tipo de directores puede contribuir significativamente en las decisiones corporativas importantes, especialmente en lo relativo a evaluar el desempeño ejecutivo, determinar la remuneración de ejecutivos y miembros del directorio, revisar estados contables y manejar otras situaciones sensibles a los conflictos de interés. Esta independencia hace que los inversionistas confíen más en la imparcialidad de las deliberaciones del directorio.

2.3.2.3. Comités especializados.

A medida que aumenta la complejidad del entorno comercial, aumentan las exigencias y las responsabilidades del directorio y sus miembros. Los directorios deberán especializarse cada vez más en los asuntos que le competen. Muchos han optado por crear grupos más reducidos de miembros con conocimientos y experiencias específicos: comités.

Los comités contribuyen a mejorar la eficacia del directorio, permitiendo la supervisión y análisis pormenorizado de determinados sectores.

En concreto, los comités:

1. Permiten al directorio abordar eficientemente un mayor número de asuntos complejos, permitiendo que los especialistas se centren en temas específicos y ofrezcan un análisis detallado al directorio.

2. Permiten al directorio desarrollar una pericia temática sobre las operaciones de la empresa, sobre todo en relación con las cuentas, el riesgo y los controles internos.
3. Mejoran la objetividad e independencia del directorio, salvaguardándolo de posibles influencias indebidas de gerentes o accionistas mayoritarios.

2.3.2.4. Procedimientos del directorio.

Con frecuencia, la eficacia del directorio depende de la organización de sus operaciones: las reuniones.

Entre los elementos clave para organizar y celebrar reuniones eficientes, encontramos:

1. Orden del día claramente definido.
2. Material completo y anticipado que permita al directorio tomar decisiones fundamentales.
3. Convocatoria previa.
4. Presencia del secretario de la empresa.
5. Reglas claras sobre los procedimientos de la reunión.

Integrar un directorio exige mucha dedicación, los directores deben leer y estudiar la documentación pertinente antes de cada reunión, aprender sobre el negocio y comprender los detalles operativos, la fuerza de mercado y las perspectivas a futuro.

2.3.2.5. Evaluación del desempeño.

Es aconsejable seguir las buenas prácticas referidas a la composición, la estructura y los procedimientos del directorio. Sin embargo, estas medidas no garantizan por sí solas la mejora del directorio.

También debe haber un desarrollo continuo de los miembros. Esto es esencial para responder a la creciente demanda y complejidad del mundo empresarial. Desarrollo significa aumentar el flujo de información y el conocimiento técnico, además del liderazgo y las habilidades interpersonales.

El desempeño del directorio se debería revisar regularmente utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos. El sistema de Gobierno Corporativo debería incluir un proceso de evaluación de trabajo del directorio, sus comités y cada uno de sus miembros. La idea es mejorar el desempeño para fijar y lograr objetivos que agreguen valor.

2.3.2.6. Relación entre el directorio y la alta gerencia.

Además de la composición y estructura del directorio, es importante considerar la manera de desarrollar una buena relación entre el directorio y la alta gerencia. La interacción positiva puede contribuir a fomentar las condiciones apropiadas para adoptar decisiones importantes para la empresa. Debe haber una clara división de responsabilidades entre el directorio y la gerencia.

2.3.2.7. Relación entre el Presidente del Directorio y el Gerente General.

La relación entre el presidente del directorio y el gerente general es un aspecto crucial del gobierno corporativo de una empresa.

Se recomienda que estas funciones sean ejercidas por personas diferentes. Una razón para ello es que el desempeño doble generaría un conflicto de interés, un director es responsable ante la empresa y todos sus accionistas y el máximo gerente debería ser supervisado por los directores, además la distribución de poder reduce los riesgos y el equilibrio de autoridad en la toma de decisiones, permite cuestionar propuestas.

2.3.2.8. Planificación para la sucesión de altos ejecutivos.

La planificación de la sucesión es el proceso de asegurar que la empresa cuente con sistemas y estrategias para el desarrollo de futuros líderes. Generalmente, el proceso se centra en la sucesión del equipo gerencial y, en especial, del máximo responsable o gerente general. Este tipo de planificación es importante independientemente del buen funcionamiento del equipo existente, ya que, en cualquier momento, podrían surgir situaciones que requieran implementar la sucesión, por diversas razones, muchas de ellas imprevisibles.

La planificación de la sucesión debe ser una parte integral de la política general de la gestión del personal. Es un tema particularmente importante y de índole estratégica, por lo que el directorio debe supervisarlos. Si este órgano cuenta con una estructura de comités, el comité encargado de las políticas de contratación y remuneración del personal deberá sumarse a la tarea de supervisión.

La planificación de la sucesión para puestos clave es una característica importante del Gobierno Corporativo bien desarrollado. Una buena planificación tiene las siguientes ventajas:

1. Ofrece a los accionistas una expectativa confiable de la continuidad del negocio (si desaparecieran los gerentes clave) y ayuda a resolver conflictos dentro de la familia (si la empresa es propiedad o está controlada por la familia como accionistas mayoritarios).
2. Sirve como ejemplo a la gestión de personal de toda la empresa y puede ser un modelo para la planificación del desarrollo profesional dentro de la misma.
3. Motiva a los gerentes de nivel medio, mediante actividades de desarrollo y reconocimiento.

2.3.2.9. Desempeño, evaluación y remuneración de la gerencia.

Contar con el talento adecuado y orientar sus acciones hacia los objetivos de la empresa, exige un seguimiento continuo. Asimismo, debe existir un sistema apropiado de recompensas y remuneración que se vincule efectivamente con los objetivos de los accionistas.

Anteriormente destacamos la importancia de los indicadores en la medición del progreso de la implementación de prácticas de gobierno. Los indicadores son igualmente valiosos cuando se trata de medir el desempeño de su empresa y su compatibilidad con el plan estratégico marcado.

Hay muchas opciones para medir los resultados mediante indicadores y mecanismos de seguimiento. Algunos de estos sistemas utilizan metodologías muy diferentes, particularmente en su forma de medir el valor generado por las empresas. En algunos casos, la medida se relaciona con el sistema de remuneración adoptado por ejecutivos y miembros del directorio.

2.3.3. Fortalecimiento de los derechos de los accionistas.

Generalmente, los accionistas ejercen los derechos que reciben a cambio de su inversión. En la mayoría de los casos, esto incluye el derecho a participar en los beneficios de la empresa. También poseen otros derechos importantes, como el derecho a votar en las asambleas ordinarias para elegir a los miembros del directorio y aprobar las decisiones importantes de la empresa, los cambios de capital, la memoria y estados contables, y el derecho de acceder a información sobre la empresa y sus actividades. Estos derechos dan cierta confianza a los accionistas de que los gerentes de la empresa no malversaran su inversión.

La calidad de la protección del inversor depende de varios factores, que incluyen el desarrollo de los mercados de capital, los modelos de propiedad, la política de dividendos y la eficiencia en la asignación de recursos. Cuando existe un marco legal que ofrece protección a los inversores y se

respetada adecuadamente, los accionistas están dispuestos a invertir su capital y los mercados financieros aumentan su valor y envergadura. Por el contrario, cuando las leyes y las empresas no protegen adecuadamente a los accionistas, el desarrollo de los mercados financieros se atrofia.

Cuando los derechos de los accionistas están protegidos por la ley y la empresa, los inversores externos están dispuestos a pagar más por activos financieros como las acciones. Pagan más porque reconocen que, una mejor protección legal, les permitirá recuperar una mayor parte de los beneficios de la empresa como dividendos y/o ganancias de capital, que no serán expropiadas por los gerentes o los accionistas mayoritarios.

2.3.3.1. Asambleas de accionistas.

La asamblea anual de accionistas es el foro de deliberación más importante de la empresa donde participan todos los accionistas. En América Latina, la participación de los accionistas en estas asambleas no es una tradición demasiado arraigada. La tendencia histórica de concentrar la propiedad en pocas personas o grupos ha generado un entorno en el que, frecuentemente, las decisiones sobre las principales actividades de la empresa se debaten a puerta cerrada.

Sin embargo, la demanda de mejores prácticas de Gobierno Corporativo ha estado revirtiendo esta tendencia gradualmente. El desafío principal yace en atraer el mayor número posible de accionistas a la asamblea anual.

En el caso de las empresas con propiedad dispersa, las asambleas son vitales para que los propietarios puedan tomar decisiones sobre los principales aspectos relacionados con el futuro de la empresa.

Más allá de la propiedad dispersa, la mayoría de las asambleas anuales de accionistas en América Latina se enfrenta al problema potencial que los accionistas mayoritarios, en general, la familia, tengan el poder de adoptar las decisiones que deseen haciéndose con el control de la gerencia.

El desafío principal, en este caso es garantizar la protección de los derechos de los accionistas minoritarios. Sin esta garantía será muy difícil, o incluso imposible, atraer a inversores externos.

Por lo tanto, las empresas deben contar con ciertas normas y procesos que garanticen a todos los accionistas el acceso a la asamblea anual para poder participar en la toma de decisiones. Estos procesos incluyen:

1. Requerimientos de quórum para celebrar la reunión
2. Notificación previa a todos los accionistas de los asuntos sobre los que se va a votar y la documentación relacionada
3. Celebrar la asamblea en un lugar que resulte conveniente para la mayoría de los accionistas
4. Posibilidad de nombrar un representante
5. Las decisiones adoptadas tras la asamblea deben ser informadas a todos los accionistas
6. Posibilidad de usar medios electrónicos para votar en la asamblea anual

2.3.3.2. Conflictos de interés.

Para manejar eficazmente las situaciones que pueden desencadenar en conflictos de interés, es fundamental contar con pautas claras. La planificación previa puede ser de gran ayuda en este sentido.

Se recomienda que la empresa adopte una definición clara del concepto “conflicto de interés” y la forma de abordarlo. Las empresas pueden optar por una política independiente específica a los conflictos de interés o incorporar el tema al código de conducta de la empresa.

2.3.4. Mejorando el entorno de control.

Entre los elementos que integran el sistema de Gobierno Corporativo, el auditor externo independiente desempeña un papel fundamental, ya que puede generar confianza para otros agentes. El auditor asegura que los estados contables reflejen fielmente la situación patrimonial y el desempeño de la empresa. Para poder cumplir con su tarea, estos auditores realizan su trabajo con independencia de la empresa, su gerencia y accionistas mayoritarios. Esto genera confianza entre los accionistas y demás agentes de gobierno, respecto de la información contable de la empresa, y mejora la capacidad de atraer inversiones.

El objetivo de la auditoría es permitir que el auditor externo exprese si los estados contables de la empresa se han preparado, en todos los aspectos relevantes, de conformidad con el marco de información financiera reconocido en el país en cuestión, y si dichos estados son fiables. Ofrece a

todas las partes interesadas una opinión independiente sobre la situación patrimonial de la empresa y, si se realiza adecuadamente, debería demostrar la precisión de las cuentas.

En general se recomienda contratar a los auditores por un periodo preestablecido, con la posibilidad de recontractación, tras una evaluación formal y documentada de su desempeño por parte del comité de auditoría del directorio.

Las principales responsabilidades de este comité son asistir al directorio en:

1. Supervisar la integridad de los estados contables de la empresa
2. Revisar los controles financieros internos de la empresa y los sistemas internos de control y gestión de riesgos
3. Hacer el seguimiento y revisar la eficacia de la función de auditoría interna de la empresa
4. Recomendar al auditor externo (que luego el directorio someterá a la aprobación de los accionistas) y aprobar su remuneración y condiciones de contratación
5. Hacer el seguimiento y revisar la independencia y la objetividad del auditor externo y la eficacia del proceso de auditoría
6. Desarrollar e implantar políticas sobre la contratación del auditor externo para la prestación de otros servicios (no incluidos en los servicios de auditoría)
7. Garantizar que la empresa cumpla con todos los requerimientos legales y reglamentarios y demás regulaciones internas referidas a los controles internos

El directorio también debe garantizar que la gerencia establece y mantiene un sistema eficiente de controles internos para proteger las inversiones de los accionistas y los activos de la empresa. El control interno es un proceso ejecutado conjuntamente por el directorio, la gerencia y los empleados, con el objetivo de ofrecer garantías razonables de que se cumplan los siguientes objetivos:

1. Informes financieros fiables y precisos
2. Operaciones eficientes y eficaces
3. Cumplimiento de la legislación y de las reglas y pautas internas de la empresa

La función de la auditoría interna es un componente clave para el éxito de un marco de control interno. Este procedimiento se puede definir como un servicio de asesoría que garantiza independencia y objetividad destinado a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos, mediante la introducción de un método sistemático y disciplinado de evaluación y mejora de la eficacia de la gestión del riesgo, los controles y los procesos del Gobierno Corporativo.

Las auditorías internas engloban las actividades financieras y las operaciones, incluyendo sistemas, producción, ingeniería, comercialización y recursos humanos. Si bien su objetivo es ayudar a la gerencia, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo recomiendan que el responsable de la auditoría interna también presente un informe al comité de auditoría y al directorio de la empresa.

Las auditorías internas revisan y garantizan:

1. La fiabilidad e integridad de la información
2. El cumplimiento de las políticas y los reglamentos
3. El uso eficiente y eficaz con respecto a los costos de los recursos
4. La protección de los activos
5. El logro de las metas y los objetivos operativos

2.3.5. Transparencia y divulgación de información.

La divulgación oportuna y precisa de información es esencial para los accionistas, los posibles inversores, las autoridades regulatorias y otras partes interesadas. El acceso a información importante ayuda a los accionistas a proteger sus derechos y mejorar la capacidad de los participantes del mercado a tomar buenas decisiones económicas. La divulgación posibilita la evaluación y la supervisión de la gerencia y la responsabiliza frente a la empresa y los accionistas. Esta práctica beneficia a la empresa porque le permite mostrarse responsable ante los accionistas, actuar de manera transparente frente al mercado y mantener la confianza del público. Asimismo, la información sirve para que acreedores, proveedores, clientes y empleados puedan evaluar su posición, responder a los cambios y moldear su relación con la empresa.

Las empresas que cotizan en bolsa están sujetas a un régimen más estricto que las empresas privadas o familiares. La divulgación de la información en este tipo de empresas debe estar estrictamente regulada por la gran repercusión que tendría un posible fraude en sus miles de accionistas. Dada la importancia de los mercados de capitales en una economía moderna, es comprensible que los gobiernos tengan mucho interés en garantizar la integridad del sistema

financiero. Para estas empresas, el número creciente de requerimientos de divulgación es el precio que tienen que pagar por el acceso a los cuantiosos fondos disponibles en los mercados de capitales.

Por otro lado, en general, las empresas privadas solo deben cumplir algunos requerimientos mínimos de divulgación. Sin embargo, deben revelar suficiente información (financiera y no financiera) para que el mercado y los posibles inversores comprendan su estrategia y sus operaciones. Esto es muy importante si la empresa está interesada en captar nuevos inversores.

2.3.5.1. Organizando la divulgación de información.

Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE sugieren “la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”.

El concepto clave que subyace en la recomendación de la OCDE es la relevancia. La relevancia se refiere a la información que, de ser omitida o tergiversada, podría afectar las decisiones económicas de los usuarios de la información. La relevancia también puede describirse como una característica de la información, o de un hecho, que la vuelve suficientemente importante como para afectar el precio de las acciones de la empresa.

La información debe estar organizada y bien preparada antes de ser divulgada, para que el mercado pueda absorberla fácilmente. Las empresas deben definir:

1. Qué tipo de información deberían divulgar, además de la que ya exige la ley
2. El tipo de información que quieren, y se comprometen, a comunicar al mercado y otras partes interesadas en la empresa
3. Quién está autorizado a divulgar la información en nombre de la empresa
4. Cómo se recopila y verifica la información relevante
5. Quién es el responsable de reunir y verificar la información.

En general las empresas con prácticas avanzadas de Gobierno Corporativo cuentan con una política de divulgación que regula estos puntos. Estas empresas suelen designar a un órgano corporativo o a un oficial, que es responsable de garantizar que todos cumplan con dicha política. Con frecuencia, se trata de un órgano del directorio, como un comité de auditoría u otro comité independiente.

2.3.5.2. Comunicación con el mercado: mucho más que transparencia.

En la era de las comunicaciones instantáneas y continuas, la competencia por capital exige mucho más que transparencia. También hay que dominar el arte de la comunicación con los inversores existentes y potenciales.

La comunicación eficaz de las actividades de una empresa requiere la existencia de canales eficaces, claridad en el contenido divulgado y una estrategia para dirigirse a la comunidad de inversores. En general, las empresas crean estructuras internas o designan a un responsable de las relaciones con los inversores.

Las tareas de los departamentos de relaciones con el inversor son las siguientes:

1. Desarrollar y mantener una política corporativa de divulgación y establecer el proceso para la revelación oportuna de información relevante
2. Gestionar los informes financieros exigidos para los accionistas, las agencias regulatorias y los mercados de valores
3. Desarrollar programas para aumentar la conciencia y el conocimiento sobre la empresa
4. Desarrollar y alimentar las relaciones con la comunidad de inversores

Actualmente, la función de relaciones con los inversores está atravesando algunos cambios fomentados por las nuevas demandas del entorno de comunicación constante. Hoy, la comunicación con el mercado abarca a un público más amplio que los propios inversores. Las iniciativas de comunicación tienden a enfocarse en todas las partes interesadas.

La comunicación trasciende la dimensión económica, para cubrir aspectos sociales y ambientales, prácticas de gobierno corporativo, normas de ética y conducta, etc... Las empresas deben informar sus operaciones y resultados. Además, deben compartir los detalles sobre el modo en que lograron estos resultados y el tipo de prácticas que tuvieron que implementar.

Cada vez más, los canales de relación de la empresa sustituyen las antiguas prácticas de comunicación unilateral, donde la empresa decidía que compartir en función de su beneficio. Estos canales permiten a la empresa escuchar las perspectivas de los accionistas e incorporarlas a sus operaciones. En su comunicación con los accionistas debe tener en cuenta los principios de transparencia, imparcialidad y responsabilidad. Las iniciativas deberían incluir el intercambio de

información sobre todos los factores positivos de la empresa, pero también las malas noticias, que podrían repercutir sobre varios interesados.

El resultado de esta doble comunicación conlleva a una mayor credibilidad y relaciones más sólidas. Estos principios se aplican a todas las empresas, pero son especialmente importantes para las que cotizan en bolsa donde los sistemas de comunicación son más sofisticados.

2.4. Inhibidores de la implementación de Gobierno Corporativo. ^[18, 19]

Uno de los principales obstáculos viene dado por las culturas que tienen las empresas, habitualmente tienen una forma tradicional de hacer las cosas, con resultados considerados como adecuados o buenos, por lo que hay una natural resistencia al cambio y de seguir haciendo las cosas tal cual se han hecho hasta ahora. Esto no deja ver con claridad los conversiones y ajustes necesarios a ejecutar para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado (caso blockbuster), reaccionando frente a los cambios una vez que estos han generado los impactos.

Distinguir entre la burocracia que puede estar exigiendo la autoridad y los estándares que significan nuevas formas de operar y que generan valor añadido a la compañía.

Los cambios de estándares requieren inversión de capital y tiempo, y muchas veces cuesta medir el impacto y visualizar los beneficios.

No hay un completo convencimiento, entendimiento y aceptación del valor añadido que traen mejores prácticas de Gobierno Corporativo por parte del directorio y la alta administración.

En muchos casos el controlador se niega a adoptar prácticas de Gobierno Corporativo porque le limita el control y la libertad de trabajar bajo su propia visión.

2.5. Beneficios de implementar mejores prácticas de Gobierno Corporativo. ^[3, 7, 22, 23]

1. Obliga al directorio y la alta gerencia a trabajar en función de los objetivos establecidos.
2. Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa de acuerdo con los resultados esperados (de manera eficiente).
3. Mantenimiento de la perspectiva empresarial de largo plazo (sustentabilidad).
4. Mitigar riesgos:
 - a. Una supervisión efectiva del Directorio:

- Reduce el riesgo de fraudes e incentivos incorrectos que conllevan a riesgos financieros y operacionales.
 - Mejora la capacidad para manejar los “stakeholders”.
 - Mejora la capacidad para satisfacer a los clientes, empleados y proveedores.
 - Mejora las relaciones con los accionistas minoritarios.
- b. Controles internos fuertes ayudan a mejorar la integridad de los resultados financieros tanto de corto como largo plazo.
- c. “Buenos” gobiernos promueven culturas que incentivan el cumplimiento de normas y metas que se traspasan al ámbito individual y colectivo.
- d. Mejora la distribución de los recursos (comprar activos, realizar expansiones, etc.)
5. Ganar la confianza del mercado:
- a. Un alto nivel de confianza en el gobierno corporativo de la empresa conlleva:
- Un mejor precio de la acción.
 - Menor costo de capital.
 - Acceso a un “pool” de capital más amplio.
 - Acceso a crédito con condiciones más convenientes, además de financiamiento de largo plazo por parte de los bancos de desarrollo.
 - Mayor valor de mercado para aquellas empresas que no transan acciones en bolsa.
- b. Mayor confianza a la hora de emprender fusiones y adquisiciones, debido al mayor nivel de transparencia.
- c. Para mercados emergentes, gobiernos corporativos más sólidos atraen de forma más efectiva a prominentes inversores globales. Esto es particularmente relevante para países como Chile, cuyos mercados de capitales no son desarrollados aún.
6. Mejorar la competitividad:
- a. Un directorio conformado en base a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y bien informado puede ir más allá de su rol fiduciario y contribuir al aumento de valor a través de:
- Desarrollo de la estrategia bajo el código de conducta definido por el directorio.
 - Dirección y orientación de la alta administración.
 - Fortalecimiento de la cultura y valores corporativos.

- Generar incentivos apropiados para que la alta administración tome e implemente decisiones que crean el mayor valor para los accionistas.
- b. Una supervisión rigurosa del directorio en materias sensibles y fundamentales de talento asegura que los puestos claves estén cubiertos con la gente indicada en el momento indicado.
- c. Sistemas de control interno que entregan información correcta y oportuna contribuyen a que la alta administración tome las mejores decisiones.

2.6. Contexto Minero. ^[2, 5, 8, 9, 27-33]

Entre el año 1990 al 2000, el sector minero mostró un dinamismo sin precedentes, resultado de una abundante inversión extranjera. El flujo de capitales mineros llegó a nuestro país gracias a la riqueza de su subsuelo, estabilidad política, social, económica y a un marco legal atractivo para el inversionista (Decreto de Ley 600, 11 de Julio de 1974).

A su vez, el auge de la exploración permitió incrementar las reservas de cobre conocidas, lo que se refleja en un crecimiento de la superficie concesionada para la explotación minera.

Luego, en la década del 2000, especialmente desde el 2004 al 2013 surge lo que se llamó el súper ciclo de los commodities, período en el que el precio de la libra de cobre alcanzó cifras históricamente altas, lo que motivó a las empresas mineras a elevar de manera considerable sus capacidades productivas para satisfacer el crecimiento de la demanda.

El “boom” del metal rojo comenzó el 16 de diciembre de 2003, cuando su valor alcanzó US\$ 1 la libra por primera vez en seis años, desde el estallido de la llamada crisis asiática.

Después se fue elevando hasta que en 2008 superó los US\$ 4 la libra por primera vez en su historia, lo que duraría poco tiempo. La quiebra del banco estadounidense Lehman Brothers provocó la Gran Recesión de las principales potencias occidentales, lo que arrastró al cobre bajo los US\$ 2 la libra, en octubre de 2008. Hasta entonces el país crecía a una tasa que se acercaba al 5% y la economía China se expandía a cifras de dos dígitos.

En 2010, China se convierte en el principal socio comercial de Chile y en diciembre de ese mismo año el cobre volvía a los US\$ 4 la libra. Posteriormente en febrero de 2011 el precio de la libra de

cobre llega a su nivel más alto: US\$ 4,6. Después producto de la desaceleración de China, la crisis del euro y la lenta recuperación de Estados Unidos el precio comenzó a bajar.

En noviembre de 2014 fue la última vez que el cobre cotizó sobre los US\$ 3 la libra. Luego, China anuncia un recorte en su proyección de crecimiento por primera vez en tres años, a 7%.

En enero de 2016, y por primera vez en seis años, la libra de cobre cotizó bajo los US\$ 2. ^[5]

A raíz de este “boom” productivo es que el control de los costos de operación se debilitó y gran parte de la expansión de la producción no fue ejecutada eficientemente. Las empresas, fueron incapaces de concretar en tiempo y presupuesto los ambiciosos proyectos que, a cualquier costo, buscaban agregar producción para cubrir la voraz demanda China y aprovechar el enorme potencial de retorno de divisas al país.

Muchas compañías pagaron por activos que no fueron capaces de rentar en forma adecuada cuando el mercado cambió. Este frenesí para incrementar la producción a cualquier precio mermó la rentabilidad, incrementó los niveles de deuda y puso a muchas firmas en graves dificultades financieras.

Además, el descenso del precio del metal rojo vino acompañado por el encarecimiento de insumos críticos como el agua y la energía.

Esta situación, provocó que empresas mineras de todo el mundo perdieran en gran medida la visión de los objetivos de la productividad. Los mayores costos operativos y gastos de capital contribuyeron a la disminución de esta hacia el 2014.

Es un hecho que el negocio minero es cíclico, entonces ¿por qué no vimos venir los efectos posteriores al súper ciclo? Mientras el foco estaba en la producción ¿quién miraba la sustentabilidad del negocio?

El post súper ciclo nos golpeó fuerte porque no había un Gobierno Corporativo que controlara, supervisara, midiera, ajustara y calibrara la estrategia de largo plazo, no hubo una correcta “gobernanza” de las organizaciones, menos alguien que gobernara frente una eventual crisis que evidentemente se aproximaba (caída de los precios). Esa mirada diferente, más allá de la operación, debe otorgarla el Gobierno Corporativo.

La misión del Gobierno Corporativo es asegurar la creación de valor y la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, aun cuando se deben tomar decisiones duras. Es en momentos complejos o de crisis cuando mejor se aprecia el valor de un buen Gobierno Corporativo.

Debido a esto al término del súper ciclo el énfasis ha estado puesto en la rentabilidad, productividad y sustentabilidad. En toda la industria hay un gran interés y amplio consenso por revertir los excesos de los años 2000.

La contención y reducción de costos es, sin dudas, el flanco que a las empresas más les ha costado concretar, pese a que es clave para mejorar los márgenes del negocio, el flujo de caja y reducir el alto endeudamiento que muchas compañías arrastran.

Los ciclos de los precios de los metales son un desafío constante para la industria minera y siempre lo serán. Cuando la oferta del metal no logra cubrir una fuerte inesperada demanda, la industria ingresa a un mercado alcista y los precios suben. A medida que la industria satisface gradualmente la demanda al aumentar la producción, se materializa un excedente de oferta, los precios se debilitan y comienza el mercado a la baja. Hay ciclos más fuertes y más débiles, pero tienen una cosa común: todos llegan a su fin.

Hoy la industria minera sigue siendo un foco de gran interés dentro de la minería mundial, sin embargo, exige tomar medidas para enfrentar los nuevos desafíos que la industria impone.

2.6.1. Mercado mundial de minerales y participación de Chile. ^[2]

La industria minera en Chile descansa fundamentalmente en su potencial geológico. A pesar de ser un país pequeño, Chile ha alcanzado un posicionamiento como principal productor de cobre del mundo, manejando un 27% de la participación en la producción mundial del metal, con un total de 5.50 millones de TM al 2017 y un liderazgo en la participación relacionada a otros metales, Figura 2.

Producción y reservas en Chile 2017



Mineral	Producción en Chile	Participación en la producción mundial	Ranking en la producción mundial	Participación en reservas mundiales
Cobre	5,50 millones de TM	27%	1	22%
Oro	35,83 TM	1%	14	7%
Plata	1.260 TM	5%	6	5%
Molibdeno	62,75 mil TM	20%	2	11%
Hierro	16,1 millones de TM	<1%	13 - 15	< 1%

TM: Toneladas métricas. En todos los casos, excepto hierro, se muestra el contenido de mineral fino.

Figura 2. Producción y reservas en Chile 2017. [9]

El potencial chileno en cuanto a su riqueza mineral está dado por la amplia gama de recursos naturales, particularmente recursos mineros que determinan la presencia de altas cantidades de reservas mineral.

Se entiende por recursos mineros la concentración de mineral, en una cantidad y calidad que posibilitan sostener una estimación de su viabilidad técnico-económica. Estos pueden clasificarse como medidos, indicados e inferidos de acuerdo con la certeza de su identificación por medio de información geo-científica.

Las reservas mineras, en cambio constituyen aquellos recursos mineros susceptibles a extracción y aprovechamiento económico y se clasifican a su vez en probables y probadas en relación con la certidumbre de éstas.

2.6.2. Importancia de la minería en el país.

La actividad minera tiene una relevante importancia en la economía nacional, lo que se refleja en cifras de participación del Producto Interno Bruto. De acuerdo con estas cifras proporcionadas por el Consejo Minero de Chile, el Producto Interno Bruto minero del país correspondió a un 10% de Producto Interno Bruto Nacional el año 2018. A lo anterior se suma que, en el reciente periodo, las exportaciones del área minería alcanzaron los US\$ 40.396 millones, equivalente a un 53,5% de las exportaciones totales del país, Figura 3 y Figura 4.

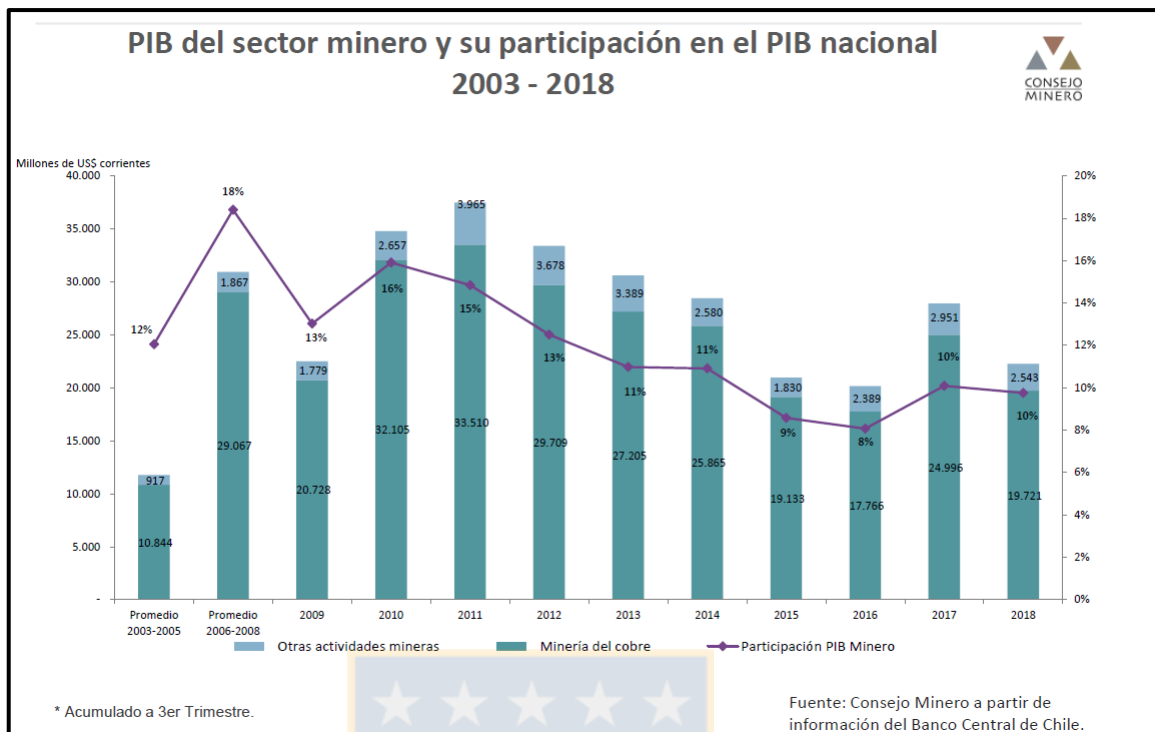


Figura 3. PIB del sector minero y su participación en el PIB nacional 2003-2018. [9]

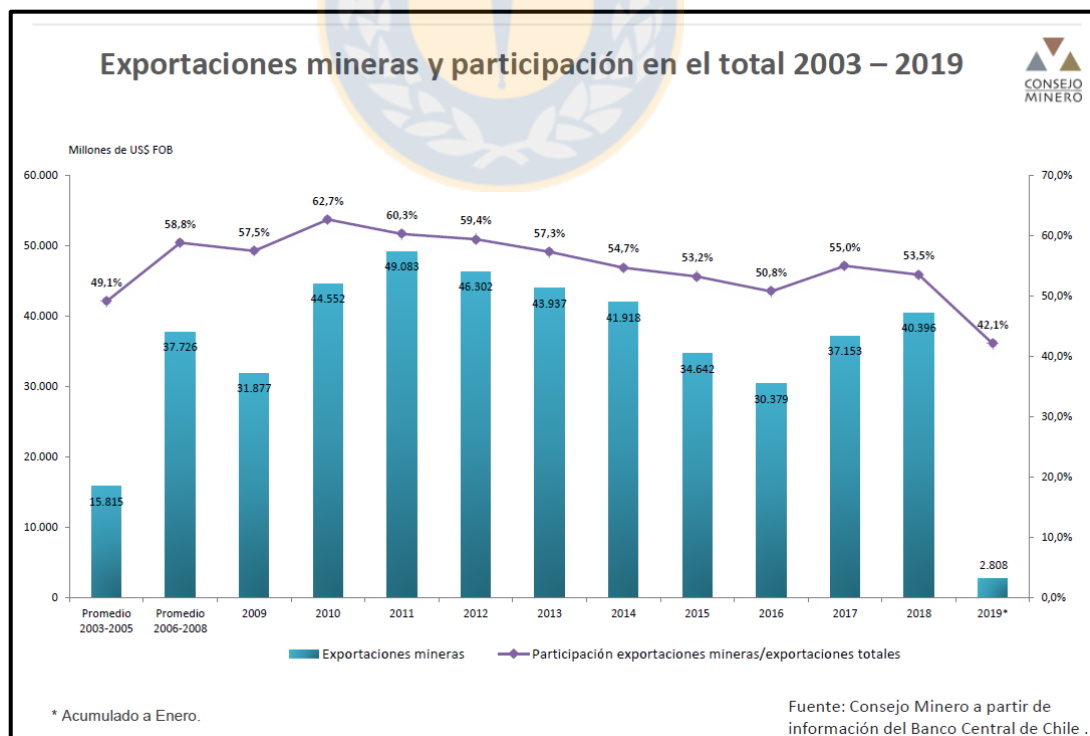


Figura 4. Exportaciones mineras y participación en el total 2003-2019. [9]

En cuanto a la inversión, se puede determinar que es un factor que se encuentra en retirada, contrayéndose el “boom” de inversionistas que recurrían al mercado chileno en periodos anteriores. A lo largo de los últimos años, la inversión extranjera ha mirado con cautela los aportes realizados en la gran minería del país, por múltiples motivos, siendo fundamentales los altos costos de producción, la crisis financiera mundial y las bajas en los ingresos obtenidos por las grandes empresas mineras. En los últimos cinco años la minería ha representado en promedio un 36% de la inversión extranjera directa.

La tendencia presente consiste en la búsqueda de mantener la participación de la actividad minera en la economía lo que se evidencia por una amplia cartera de proyectos mineros valorados hoy en día por la Dirección de Estudios de la Comisión Chilena del Cobre. Para que este objetivo sea materializado es necesario contar con una inversión suficiente que permita desarrollar dicha cartera de proyectos.

De acuerdo con los criterios otorgados por la Comisión Chilena del Cobre, los proyectos que conforman esta cartera 2018-2027 se dividen en dos categorías, según las probabilidades de su materialización.

El primer subgrupo de proyectos “con mayor probabilidad de materializarse”, alcanza 25 proyectos en condición base y probable, evaluados en US\$ 36.257 millones.

1. 14 iniciativas en condición base con una inversión de US\$ 21.931 millones, donde CODELCO sigue siendo el actor predominante con un 68,8% de la inversión en esta condición.
2. 11 proyectos en condición probable evaluados en US\$ 14.326 millones, donde la gran minería privada es la de mayor importancia, con un 91% del total de inversión en esta condición.

El segundo subgrupo de iniciativas denominado “con menor probabilidad de materialización”, corresponde a 19 proyectos por un total de US\$ 29.490 millones.

1. 12 proyectos en condición posible, evaluados en US\$ 10.135 millones, donde CODELCO como la gran minería privada son los más importantes a nivel de inversión, alcanzando en conjunto el 59,5% de la inversión en esta condición. La minería del cobre en su totalidad alcanza el 72% de esta condición.

- 2. 6 iniciativas en condición potencial, evaluadas en US\$ 19.355 millones, donde la gran minería del cobre posee un 63% de participación. [8]

Es relevante destacar que el sector minero constituye una importante fuente de empleo y representa en forma directa el 3% del total país y de manera indirecta el 9%. Además, influye trascendentalmente en el presupuesto fiscal, Consejo Minero calculo que durante el año 2017 la minería aporto con US\$ 2.644 millones a los ingresos fiscales, lo que representa una participación de la minería del 4,6%. Si bien esta cifra casi triplicó lo recaudado en 2016 (US\$ 969), el resultado está lejos de las cifras alcanzadas durante el “súper ciclo” y del 30% de participación promedio en el periodo 2006-2008, Figura 5.

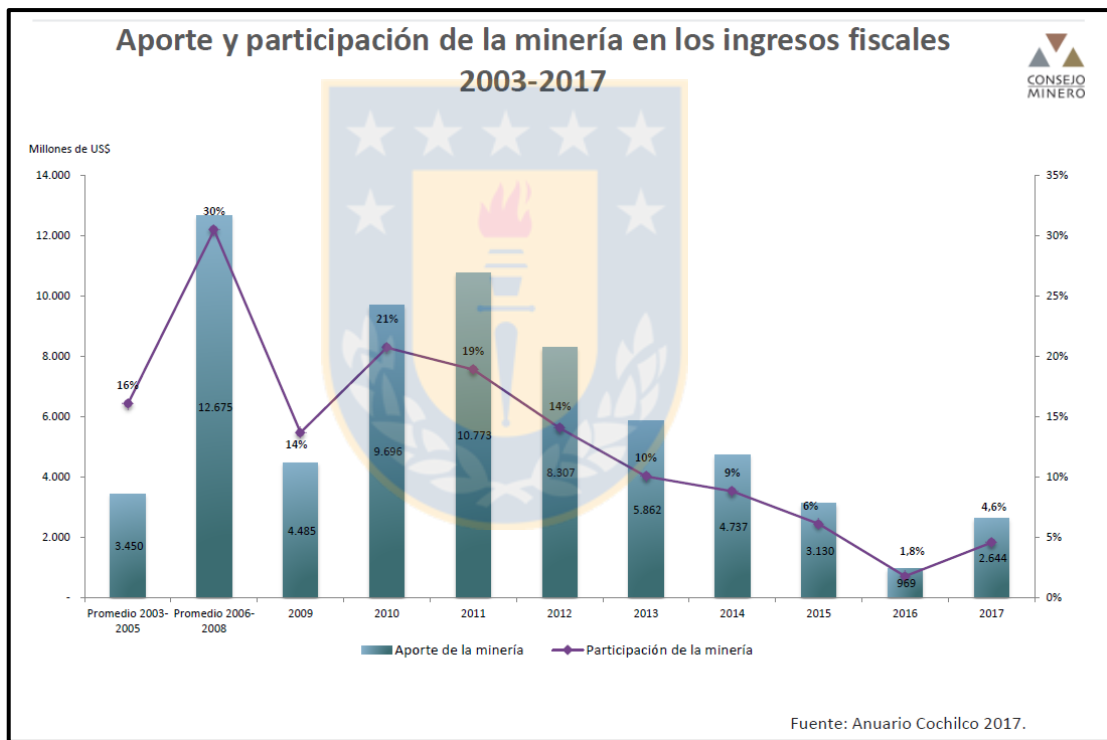


Figura 5. Aporte y participación de la minería en los ingresos fiscales 2003-2017. [9]

2.6.3. Indicadores de competitividad.

Al hablar de competitividad hacemos alusión a aquellas industrias cuyos beneficios obtenidos tienen el menor costo, considerando en este costo final variables como el valor del costo de producción del mineral, la estabilidad financiera y social, el nivel de seguridad que proporciona la regulación y la legislación minera en una determinada zona geográfica. Como sabemos, en la actualidad los precios de los commodities, como son el cobre, oro y otros minerales, se determinan

por la oferta y la demanda del mercado mundial. De esta manera países que cuentan con procedimientos de producción más competitivos, es decir obtienen la mayor cantidad de ganancias a un menor costo total, serán considerados más activos para la inversión extranjera, determinando así una mayor cartera de proyectos de inversión y logrando de esta manera un crecimiento económico estable.

Es vital destacar que la competitividad no se aprecia únicamente en el plano financiero, si no que el aumento de ésta sumado a un manejo sustentable genera beneficios al país completo, los cuales repercuten de manera positiva en las comunidades y en el medio ambiente. ^[2]

El análisis de los costos de la minería del cobre ha cobrado una marcada notoriedad al existir un consenso en la industria sobre el fin del ciclo de mayores márgenes operacionales, una pérdida de productividad del sector y los correspondientes aumentos de los costos, cambiando el foco de atención que se tenían en los ritmos de producción.

Desde el año 2007 al 2017, los costos de producción en Chile han subido más de un cien por ciento, también se ha evidenciado un alza de éstos en el mercado mundial, estando nuestro país durante los últimos nueve años sobre el resto del mundo en ese ítem, Figura 6. El año 2012, 2014 y 2015 se alcanzaron los mayores costos de producción hasta la fecha, índice que ha ido disminuyendo levemente en los últimos periodos gracias a la enorme relevancia que ha tomado esta problemática en la industria y las medidas que se han implementado.

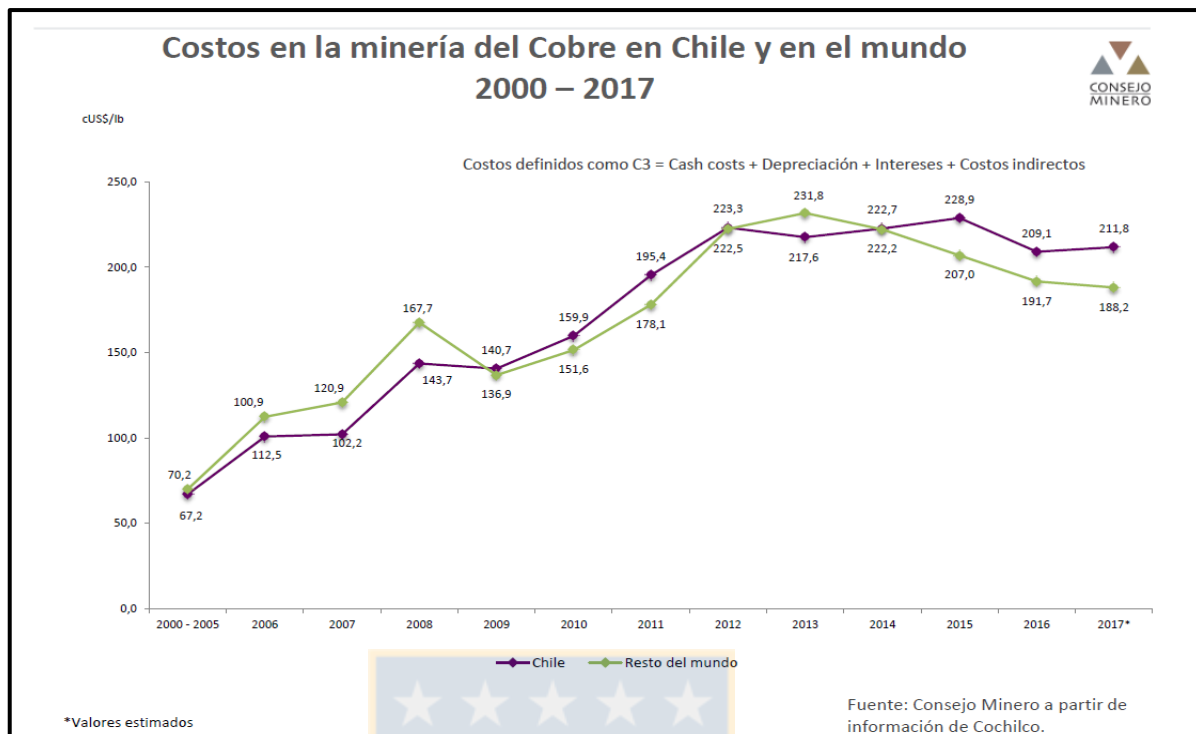


Figura 6. Costos de la minería del Cobre en Chile y en el mundo 2000-2017. ^[9]

En cuanto a las leyes de los minerales éstas disminuyen a medida que se explota un yacimiento a lo largo del tiempo. Vale decir, por cada tonelada de material rocoso que se extrae, se obtiene una menor cantidad de mineral útil, este efecto ha sido muy claro en la minería chilena. Dada la baja en la cantidad de mineral extraído por tonelada de roca procesada, es fundamental la rentabilización de los minerales para aumentar la competitividad de la industria chilena, determinada por el precio del mineral en el mercado internacional y el costo para producirlo. ^[2]

Finalmente es importante mencionar que la productividad en minería ha disminuido notoriamente con el paso de los años, tanto así que se ha convertido en uno de los grandes desafíos que enfrenta la industria, Figura 7.



Figura 7. Productividad laboral en la minería del cobre y remuneraciones en Chile 2000-2017.^[9]

3. METODOLOGIA. [12, 15-18, 25]

El Gobierno Corporativo y, específicamente, la naturaleza de las juntas directivas ha sufrido un “antes” y un “después” a raíz de grandes escándalos de fraudes originados por el frágil papel de las juntas directivas en empresas internacionales.

Durante el proceso investigativo se observó que efectivamente hay elementos que permiten suavizar y mitigar los cambios de mercado que desatan inconvenientes que afectan los resultados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Países desarrollados han experimentado anticipadamente diferentes problemáticas a lo largo de su historia por lo que llevan la delantera en la implementación de mecanismos mitigantes. Esto se evidencia en la gran cantidad de académicos de las universidades más prestigiosas del mundo que han estado investigando y publicando acerca de Gobiernos Corporativos y a la creación de diversas instituciones que promueven la investigación, el desarrollo y la recopilación de experiencias reales en estos temas.

La minería nacional no ha estado ajena a esta realidad, los vaivenes sufridos por la industria los últimos años evidenciados con claridad post “súper ciclo” generó la iniciativa y motivación de evaluar los Gobiernos Corporativos de empresas del sector minero y evidenciar como éstos pueden ayudar a mitigar los dramáticos efectos que generan los ciclos económicos en las condiciones de mercado.

Estamos frente un primer acercamiento de evaluación de los Gobiernos Corporativos en el ámbito de la minería.

Este trabajo comenzó con una exhaustiva y difícil búsqueda de información vía correo electrónico con académicos de las más prestigiosas universidades y escuelas de negocios del mundo, instituciones y centros de Gobierno Corporativo Europeos y empresas consultoras internacionales con el fin de obtener experiencias reales, recomendaciones, beneficios y dificultades en la implementación de Gobierno Corporativo en empresas, acceder a literatura y principales avances en la materia, así poder identificar un referente internacional a raíz del cual se construyó el modelo de mejores prácticas.

Posteriormente se revisó y estudio más de 30 documentos entre los cuales destacamos Códigos de Gobierno Corporativo de diferentes países, recomendaciones e investigaciones de instituciones

como la OCDE, Banco Mundial, Banco de desarrollo de América Latina, McKinsey & Company, Price Waterhouse Coopers (PwC), La Mesa Redonda Latinoamérica, Instituto Europeo de Gobierno Corporativo, el Instituto de Directores de UK y la Norma Chilena de Carácter General 385.

Particularmente se trabajó sobre el documento “The 2017 Good Governance Report” del Instituto de Directores del Reino Unido en conjunto con Cass Business School y el Chartered Quality Institute. Este estudio evaluó el Gobierno Corporativo de las cien empresas más grandes listadas en la bolsa de Londres (FTSE 100) mediante 47 indicadores de gobernabilidad agrupados en cinco categorías y una encuesta a sus stakeholders sobre percepciones de gobernabilidad para calcular la importancia relativa que posee cada categoría de gobierno. Fue respondida por 810 participantes proporcionando 2.347 calificaciones. Cabe mencionar que en este ranking encontramos importantes conglomerados mineros: Polymetal International PLC, Anofagasta PLC, BPH Billiton PLC, Rio Tinto PLC, Glencore PLC y Anglo American PLC.

Luego, todos estos antecedentes se adaptaron al contexto nacional y se realizaron algunos ajustes y supuestos basados en la literatura, particularmente en el libro “Directorio y Gobierno Corporativo: El desafío de agregar valor en forma sostenida” de Alfredo Enrione, profesor de la Universidad de los Andes, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y director de empresas, más entrevistas a distintos docentes, entre ellos: Harald Ruckle, profesor de MBA de la Universidad del Desarrollo y director de empresas; Michael Useem, profesor de administración y director del Centro de Liderazgo y Gestión del Cambio en Wharton School of Business; Eduardo Aninat, profesor de postgrado de la Universidad del Desarrollo y Ex ministro de Hacienda del presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle.

Se logró definir 28 indicadores de buenas prácticas de Gobierno Corporativo agrupados en las mismas cinco categorías del documento “The 2017 Good Governance Report”. Si bien cada indicador individual no puede proporcionar una medida directa del Gobierno Corporativo, planteamos la hipótesis de que, en conjunto, pueden ofrecer un barómetro útil de cuán bien se está entregando la gobernanza global.

Los indicadores junto a su justificación e incidencia en el Gobierno Corporativo se muestran agrupados por categorías en las Tablas 1, 2, 3, 4 y 5 siguientes.

Tabla 1. Liderazgo y Eficiencia.

LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD		
INDICADOR	INCIDENCIA EN EL G.C.	JUSTIFICACION
CEO y presidente separado	Si = impacto positivo	El poder no está concentrado en una persona y el liderazgo de la junta directiva es independiente de la gerencia
Presidente independiente	Si = impacto positivo	El liderazgo de la junta directiva es independiente de la gerencia
Menos de siete o más de once directores (7 > rango > 11)	Si = impacto negativo	Fuera de este rango la toma de decisiones del directorio no es óptima, debe ser suficiente como para poder tener discusiones de alta calidad, poblar comités y asegurar quorum
Numero de reuniones del directorio	Mayor valor = impacto positivo	Mayor nivel de diligencia y compromiso del directorio
% de directores no ejecutivos en el directorio	Mayor valor = impacto positivo	Mayor independencia y objetividad de la junta directiva
% de directores independientes en el directorio	Mayor valor = impacto positivo	Mayor independencia y objetividad de la junta directiva
Mujeres en el directorio	Si = impacto positivo	Mejora la toma de decisiones debido a perspectivas más diversas
% de asistencia a reuniones del directorio	Mayor valor = impacto positivo	Mayor nivel de diligencia y compromiso del directorio
Promedio de edad en el directorio (deseable < 80 años)	Mayor valor = impacto positivo	Mejora en la toma de decisiones en el directorio debido a experiencias y perspectivas más diversas
Nivel de inducción	Mayor valor = impacto positivo	Mejora el actuar del directorio debido al mayor grado de conocimiento de la empresa y ayuda a evaluar las decisiones futuras con una base sólida del estado actual de la organización
Nivel de información que afecta a los principales interesados producto de la operación empresarial	Si = impacto positivo	El directorio debe ser notificado de manera oportuna con información de calidad que le permita tomar decisiones en forma adecuada para cumplir con sus deberes

Tabla 2. Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas.

CONTROL, MITIGACION DE RIESGOS Y RENDICION DE CUENTAS		
INDICADOR	INCIDENCIA EN EL G.C.	JUSTIFICACION
Existencia de comité de auditoria	Si = impacto positivo	Mejora la gestión de riesgos y control interno lo que permite mitigar de manera temprana los posibles efectos adversos en el desarrollo del negocio y proteger de forma efectiva y permanente su reputación y patrimonio
% de directores independientes en el comité de auditoria	Mayor valor = impacto positivo	Mayor independencia y objetividad del comité de auditoria
% de asistencia a las reuniones del comité de auditoria	Mayor valor = impacto positivo	Mayor nivel de diligencia y compromiso del comité de auditoria
Años con la compañía de auditoria externa actual	Mayor valor = impacto negativo	Falta de rotación del auditor podría sugerir una relación arraigada con el auditor externo, con riesgos para la independencia y objetividad de las auditorias
Auditoria interna independiente de la gerencia general	Si = impacto positivo	Mayor objetividad debido a que los dictámenes del auditor interno no son sometidos a ningún tipo de objeción o filtro por parte de la gerencia general
Nivel de gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Mayor valor = impacto positivo	Disminuye los riesgos asociados a la actividad empresarial y contribuye fuertemente al logro de los objetivos

Tabla 3. Relaciones con los accionistas.

RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS		
INDICADOR	INCIDENCIA EN EL G.C.	JUSTIFICACION
Nivel de participación de los accionistas	Mayor valor = impacto positivo	Mayor participación en la conducción de la empresa

Tabla 4. Remuneración y Recompensa.

REMUNERACION Y RECOMPENSA		
INDICADOR	INCIDENCIA EN EL G.C.	JUSTIFICACION
Relación entre la remuneración otorgada al CEO y la rentabilidad total del accionista	Si = impacto positivo	Indicativo de un fuerte vínculo entre la remuneración de los ejecutivos y el desempeño de la empresa
Relación entre la remuneración del CEO y la capitalización de mercado de la compañía	Mayor valor = impacto negativo	El pago de los ejecutivos debe estar indexado a los resultados y no al tamaño bursatil de la empresa
Existencia de comité de remuneración	Si = impacto positivo	Asegura que se mantengan los planes de compensación ejecutiva acorde con los objetivos de largo plazo, evitando el pago excesivo sin mejora correspondiente
% de directores independientes en el comité de remuneración	Mayor valor = impacto positivo	Independencia y objetividad del comité de remuneración
% de asistencia a las reuniones del comité de remuneración	Mayor valor = impacto positivo	Mayor diligencia y compromiso del comité de remuneración

Tabla 5. Relaciones con las partes interesadas.

RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS		
INDICADOR	INCIDENCIA EN EL G.C.	JUSTIFICACION
Existencia de comité de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa	Si = impacto positivo	Un compromiso con los intereses de los stakeholders
Política de protección al empleado denunciante	Si = impacto positivo	Un compromiso con los intereses de los empleados
Adherencia al pacto Mundial de las Naciones Unidas	Si = impacto positivo	Un compromiso de empresas socialmente responsables
Reportes de sustentabilidad	Si = impacto positivo	Un compromiso por informar sobre cuestiones de sustentabilidad
La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés	Si = impacto positivo	Un compromiso con los intereses de los stakeholders

Posteriormente se elaboró un cuestionario con 35 preguntas para recopilar datos de nuestros 28 indicadores. También incluimos un set de 14 preguntas abiertas enfocadas en conocer la visión y proyección de futuro que tienen algunos ejecutivos importantes de la minería gracias a decenas de años de experiencia práctica y recopilar información sobre problemáticas y desafíos de la industria minera, además de dificultades y beneficios que se generan en la implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Una vez concluido y validado el cuestionario se contactó vía correo electrónico con Presidentes, Directores, Gerentes Generales y de Línea de empresas productivas de la gran y mediana minería, proveedoras de bienes y servicios mineros, instituciones gremiales y profesionales relacionados al sector, así coordinamos la realización de entrevistas de manera personal en las cuales se extrajo información de gran fidelidad para nuestra investigación la que en gran parte y en la mayoría de los casos no se encuentra transparentada. Esta modalidad nos permitió generar una apreciación personal de las respuestas de cada entrevistado.

Cabe mencionar que antes de cada entrevista se estudió antecedentes mineros de los últimos diez años y de la empresa a evaluar, también se afinaron las preguntas acordes al entrevistado. A medida que se fueron concretando dichas reuniones se perfeccionó la manera de sobrellevar la dinámica generada en estas obteniendo cada vez más y mejor información.

Las empresas evaluadas se detallan a continuación:

CAP Acero, Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. es una empresa del Grupo CAP y la principal industria productora de acero en Chile. La siderúrgica está ubicada en Talcahuano, a orillas de la Bahía de San Vicente, y se ha destacado por su positivo impacto productivo, económico y social en la Región del Biobío generando un polo industrial reconocido a nivel nacional y sinergias entre las empresas del cordón industrial. Desde 1950 la Compañía lidera el negocio del acero en Chile y actualmente tiene una capacidad de producción de 800.000 toneladas de acero líquido/año. CAP Acero es la única siderúrgica integrada del país, lo que significa que elabora acero a partir de materias primas básicas, como el mineral de hierro, el carbón y la caliza, lo que garantiza productos de alta pureza y calidad controlada.

Abastece a importantes sectores de la economía, principalmente a la minería, la industria metalmeccánica y la construcción. Actualmente su producción está orientada a productos largos, como las barras de molienda, el alambro, las barras para refuerzo de hormigón y los aceros especiales, entre otros.

CAP Minería S.A. es el principal productor de hierro en la costa americana del Pacífico y exportador del 99% del mineral en Chile. Forma parte de las empresas del Grupo CAP, con presencia en las regiones de Atacama y Coquimbo y operaciones distribuidas en el Valle de Copiapó, Valle del Huasco y Valle del Elqui.

SALFACORP S.A. es el mayor grupo empresarial del sector de la construcción en Chile, con un indiscutible liderazgo que ha cultivado durante sus cerca de 90 años de historia. Salfacorp está a la vanguardia de la Ingeniería, Construcción e Inmobiliaria en Chile, participando en obras emblemáticas del país gracias a su gran variedad de servicios para la Minería, Energía, Retail, Construcción y el sector Inmobiliario, entre otros. Actualmente exporta toda su experiencia en el desarrollo de proyectos en Latinoamérica y el Caribe marcando fuerte presencia en Perú, Colombia y Panamá.

Cabe destacar que SALFACORP S.A. es una empresa relevante para la economía nacional debido a su amplia presencia bursátil lo que la posiciona en el IPSA de la Bolsa de Santiago.

Compañía Minera San Gerónimo S.A. nació en 1963 como iniciativa de los Señores Juan y Dalibor Rendic. Se encuentra centrada en uno de los principales distritos de cobre en Chile. Por más de 40 años, la Compañía se ha concentrado en su quehacer en la exploración y explotación de minas de cobre y plata de la IV Región de Coquimbo. Actualmente produce concentrados y sulfatos de cobre para la cadena alimentaria y de uso agrícola.

M.C. Inversiones Limitada es una compañía subsidiaria de Mitsubishi Corporation ubicada en Santiago de Chile que desde 2010 posee 25% de las acciones de Compañía Minera del Pacífico (CMP), empresa dedicada a la producción de hierro de propiedad de la Compañía de Acero del Pacífico S.A. (CAP). También administra inversiones en Escondida, Los Pelambres y Los Bronces.

ICL Cátodos S.A. con más de 25 años de experiencia en el mercado minero, ICL ofrece un conjunto de servicios integrales orientado a asistir a sus clientes tanto en la fabricación y la mantención de los cátodos de acero inoxidable como en la fabricación de cubre bordes para todas las necesidades y con

una tecnología superior para el ámbito de las plantas electrolíticas de electroobtención y electrorefinación tanto para la minería nacional como el cordón andino (Perú, Bolivia y Brasil). Con una planta industrial de 10.000 m² y con una política de mejora continua, se fabrican más de 5.000 cátodos mensuales y se hace mantención a más de 450.000 placas anuales. Ubicada en Calama en la Región de Antofagasta y con la misión de ayudar al logro de una mejor calidad del cobre obtenido, ICL aporta en las diferentes plantas y faenas con tecnología de punta, conocimiento, experiencia, innovación e inspiración en el desarrollo de soluciones personalizadas.

Antofagasta Minerals S.A. es el principal Grupo minero privado de Chile y uno de los diez mayores productores de cobre del mundo. Antofagasta Minerals es responsable de operar las compañías mineras controladas por Antofagasta plc (Los Pelambres, Centinela, Antucoya y Zaldivar), entregándoles lineamientos, supervisando su gestión y comercializando su producción. También realiza actividades de exploración y desarrollo de proyectos. Las operaciones mineras de Antofagasta Minerals, ubicadas en el norte y centro de Chile, comercializan concentrado de cobre y cátodos de cobre, además de molibdeno y oro como subproductos.

De estos grupos económicos se entrevistó a siete profesionales de amplia trayectoria, cinco relacionados a la industria minera y dos con amplia experiencia en Gobiernos Corporativos y dirección de empresas, sus antecedentes de detallan a continuación:

Rodrigo Briceño, es Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad de Concepción.

Ha desempeñado jefaturas en el departamento de “Ingeniería Industrial” y en la “División de Planificación y Gestión Estratégica” (2008) en CAP Acero.

Actualmente se desempeña como gerente general de CAP Acero y director en CAP Minería.

Marco Carrasco, es Ingeniero Civil Metalúrgico de la Universidad de Concepción.

Su trayectoria profesional la ha cumplido íntegramente en CAP Acero donde ha ocupado los cargos de superintendente de “Laminador de Barras” y “Acería y Coladas Continuas”.

Actualmente se desempeña como gerente de innovación y desarrollo en CAP ACERO y director de Fabrica de Quesos Artesanales Los Esteros.

Joaquín Villarino, es Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Doctor en Derecho de la Universidad de Navarra.

Cuenta con una amplia trayectoria en el mundo empresarial, donde se ha desempeñado como director y asesor de empresas en el sector sanitario, naviero, financiero y de ingeniería y construcción, fue consejero de la Sofofa, ha sido profesor de Derecho Comercial por más de 20 años y fue abogado del Estudio Prieto y Compañía.

Actualmente se desempeña como presidente ejecutivo del Consejo Minero (entidad gremial que reúne a las empresas mineras de mayor tamaño que producen en Chile), director de Salfacorp y La Fundación Patrimonio Cultural y es consejero del Centro de Estudios Públicos.

Yerko Rendic, es Ingeniero Civil de Minas de la Universidad de Chile, Diplomado en gestión financiera.

Su trayectoria profesional la ha cumplido íntegramente en Compañía Minera San Gerónimo.

Actualmente se desempeña como socio-presidente de Compañía Minera San Gerónimo.

Tadashi Omatoj, es ingeniero metalúrgico de la Universidad de Tokio.

Su desempeño profesional lo ha cumplido íntegramente en Mitsubishi Corporation donde ha cumplido responsabilidades en el área Comercial de Mineral de Hierro durante 6 años en Caracas, Venezuela, 3 años en Santiago, Chile y 1 año en Johannesburgo, República de Sud África como gerente de Departamento de metales. Posteriormente ha ocupado el cargo de gerente general del Departamento de “Materia Prima de Acero Inoxidable” (2012) y “Mineral de hierro” (2013) en Tokio, Japón, y en M.C. Inversiones Ltda, Chile.

Actualmente se desempeña como director de CAP Holding, presidente de Mitsubishi Chile Ltda., Mitsubishi Corporation, Multinacional y presidente de la Cámara Chileno Japonesa.

Pascual Veiga, es Ingeniero Naval Mecánico de la Escuela Naval Arturo Prat Chacon, Diplomado en Estrategia Corporativa en Wharton School of Business, Universidad de Pensilvania.

Empresario con amplia y reconocida trayectoria a nivel chileno e internacional, especialmente en la industria Minera y de Recursos Naturales. Ha ocupado posiciones de primera línea en empresas como Codelco (Chuquicamata y El Teniente), Komatsu Chile, CEO Maco Maquinarias y Equipos, CEO de Joy

Global (Chile y Argentina) y miembro de directorios en empresas como Vecchiola S.A, InseTransfield, COMIN y MetaProject. Presidente de APRIMIN 2004/05, 2011 al 2013 y 2016/17. Además, es miembro activo de Instituto de Ingenieros de Minas de Chile, Voces Mineras y Centro de Ex Cadetes y Oficiales de la Armada "Caleuche".

Actualmente se desempeña como director en ICL Cátodos Ltda, socio-director de Ayquina SpA y presidente de APRIMIN.

Patricio Enei, es Abogado de la Universidad de Concepción, MBA de la Universidad de Chile, MBA de la Universidad de Tulane, Louisiana.

Posee más de 20 años de experiencia en minería, ha ocupado cargos de abogado jefe en Minera Doña Inés de Collahuasi, abogado principal en BPH Billiton, gerente de asuntos corporativos de Minera Escondida y consejero jurídico en Codelco. Además, fue abogado del Instituto de Normalización Previsional.

Actualmente se desempeña como vicepresidente legal en Antofagasta Minerals.

Harald Ruckle, es Bachelor of Arts (First Class Honours) en European Business Administration, Middlesex University, Reino Unido, Master en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Navarra, España, Chartered Director, Institute of Directors, Reino Unido.

Ha sido miembro del directorio en más de 10 empresas, cotizadas en bolsa, cerradas y familiares en Chile, Perú, México, Polonia, Hong Kong y Malasia.

Actualmente se desempeña como profesor de la Universidad del Desarrollo en cursos de estrategia, gobierno corporativo y empresas familiares, consultor independiente con foco en estrategia, venta, marketing y logística, director de Proteus S.A. (consultora especializada en empresas familiares y gobierno corporativo) y columnista en Diario Estrategia y El Líbero con foco en temas de sociedad y empresas.

Eduardo Aninat, es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Doctor en Economía de Harvard University.

El Dr. Aninat ejerció como Ministro de Hacienda durante 4 años del Gobierno del Presidente Frei Ruiz Tagle (1994-1999), habiéndose desempeñado antes como Negociador Oficial de la Deuda Externa de Chile (1990).

Trabajó en calidad de Primer Director General de la Fundación Uniapac establecida en París (2010-2013), donde le correspondió desarrollar el proyecto fundacional de dicha red empresarial global enfocada en el desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial.

Ha sido consultor de organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Se ha desempeñado como profesor en diversas universidades (Harvard Law School, Boston University, Universidad Autónoma de Córdoba, entre otras). En la actualidad es docente de Política Económica y de RSE en la Universidad del Desarrollo.

Aninat ha ejercido como miembro del directorio de numerosas empresas tanto nacionales como extranjeras, a saber: Goldman Sachs (consejo asesor directivo); Entel S.A.; GGE Chile; Chile Tabacos; Forus S.A.; Sacyr Concesiones Chile; Colmena Golden Cross; Microsystem.

Actualmente es director de la Fundación Arturo López Pérez (FALP) y Scotiabank Chile.

Jaime Sepúlveda, es Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, M. S. in Metallurgy, University of Utah y Ph.D in Metallurgy, University of Utah.

Profesional destacado en la empresa Moly-Cop donde trabajo durante 28 años ocupando cargos de gerente general de Moly-Cop Chile y CEO de Moly-Cop Sudamérica. Dedicado por más de 40 años al diseño y optimización de procesos, mediante herramientas de modelaje matemático y simulación.

Actualmente se desempeña como director ejecutivo en J-Consultores y asesor del directorio en CIDRA Minerals Processing.

Andrés Reghezza, es Ingeniero Civil Metalúrgico de la Universidad de Concepción.

Cuenta con mas de cuarenta años de experiencia profesional en el campo metalúrgico con una visión global del negocio extractivo del cobre, desde la mina al cátodo. Amplia experiencia en el campo de la investigación e innovación tecnológica en la cual confluye su quehacer académico. Experiencia

tecnológica industrial en Codelco Chile, Compañía Minera del Pacífico y desde 2010 en adelante, de consultoría en División G. Mistral, Chuquicamata y Ministro Hales de Codelco, Compañía Mantos de Luna, Compañía Minera el Tesoro, Antofagasta Minerals, Compañía Cerro Negro, Compañía los Mantos y con empresas de ingeniería, Optimiza y Ecometales y el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (IIT) de la Universidad de Concepción.

Actualmente se desempeña como gerente de ARIMET.

Carlos Barahona, es Ingeniero Civil de Minas con Mención Metalúrgica Extractiva de la Universidad de Chile, M. S. Dual Title in Mineral Processing and Operations Research, The Pennsylvania State University y Ph. D. Candidate, Mineral Engineering Department, The Pennsylvania State University.

Cuenta con más de cuarenta años de experiencia profesional obtenida por su desempeño como investigador y académico en el Departamento Ingeniería de Minas de la Universidad de Chile, como consultor independiente, como ingeniero de proyectos y apoyo operacional en la Compañía Minera Disputada de Las Condes y como gerente de una empresa consultora en el área de procesamiento de minerales.

Actualmente se desempeña como gerente general en Gecamin.

Rafael Castro, es Ingeniero Industrial de la Universidad de Atacama, MBA en IEDE Business School. Cuenta con experiencia en desarrollo de negocios y gestión de equipos comerciales, siendo responsable de la gestión comercial con grandes compañías mineras y principales empresas proveedoras, atendiendo sus necesidades de reclutamiento y selección.

Actualmente se desempeña como gerente de desarrollo y consultor Senior-Minería en Partnerh Talents Strategy.

Juan Carlos Guajardo, es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Doctor en Economía Internacional y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid, España, Diplomado de estudios avanzados en Economía de la universidad Complutense de Madrid, España y en el Programa Internacional Avanzado de Minería y el Medioambiente de la Universidad de Lulea, Suecia. Trabajó como economista del Grupo Internacional de Estudios del Cobre, organismo intergubernamental con sede en Lisboa, Portugal, fue Director de Estudios de la Comisión Chilena del Cobre y entre 2004 y 2016 dirigió el Centro de Estudios del Cobre y la Minería (CESCO).

Actualmente se desempeña como director ejecutivo de Plusmining, miembro del Comité de Expertos del Precio del Cobre, miembro del Comité de Asuntos Internacionales del Prospectors and Developers Association of Canada y gestor de la construcción del evento Asia Copper Week.



3.1. Cálculos.

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a realizar el tratamiento de la información y calcular el índice de Gobierno Corporativo para cada una de las empresas en cuestión.

Para construir un puntaje general de cada compañía se definió un modo de cuantificar y combinar nuestros datos de manera clara y comparable.

Para aquellos indicadores con respuestas “si/no” si se considera que un valor afirmativo del indicador es positivo para la gobernanza, como tener un “CEO y presidente del directorio diferentes”, entonces el puntaje es 100 para “si” y “0” para “no”. Sin embargo, si se considera que un valor afirmativo del indicador es negativo para el gobierno de la empresa, como tamaño de directorio con “Menos de siete o más de 11”, entonces el puntaje es 0 para “si” y 100 para “no”.

En cuanto a los indicadores continuos, como el “Número de reuniones del directorio” se realizó un proceso llamado normalización mínima-máxima, definiendo los parámetros máximos y mínimos, y se procedió a realizar el cálculo mediante la siguiente formula.

$$\mathbf{Puntaje\ Indicador} = 100 * \frac{(\mathbf{Valor\ del\ indicador\ de\ la\ compañía} - \mathbf{Mínimo\ valor\ del\ indicador})}{(\mathbf{Máximo\ valor\ del\ indicador} - \mathbf{Mínimo\ valor\ del\ indicador})} \quad (1)$$

Para los indicadores “Nivel de inducción” y “Nivel de participación de los accionistas” se promediaron los resultados del conjunto de preguntas del cuestionario que abarcaban esa temática (dos para “Nivel de inducción”, preguntas N°10 y 11; tres para “Nivel de participación de los accionistas”, preguntas N°28, 29 y 30, Anexo 1).

En el caso particular de medición de niveles de riesgo empleamos el análisis que aplican las empresas para estos temas: riesgo alto, medio o bajo, con 50, 75 y 100 puntos respectivamente.

Algunos indicadores como “% de directores independientes en el directorio”, “Promedio de edad en el directorio”, “% de directores independientes en el comité de auditoría”, “Años con la compañía externa actual” y “% de directores independientes en el comité de remuneración” se puntuaron mediante una escala elaborada para cada indicador.

En la Tabla 6 se encuentran resumidos los parámetros de puntuación para los diferentes indicadores.

Tabla 6: Parámetros para puntuar indicadores.

INDICADOR	PARAMETROS
CEO y presidente separados	Si/No
Presidente del directorio independiente	Si/No
Menos de siete o mas de once directores	Si/No
Número de reuniones del directorio	Mínimo:2; Máximo:12
% de directores no ejecutivos en el directorio	Mínimo:51%; Máximo:100%
% de directores independientes en el directorio	Escala(%): [10-30]=25pts; [30-40]=50pts; [40-50]=75pts; [50-100]=100pts
Mujeres en el directorio	Si/No
% de asistencia a las reuniones del directorio	Mínimo:75%; Máximo:100%
Edad promedio en el directorio	Escala(años): [30-40]=50pts; [40-50]=75pts; [50-80]=100pts
Nivel de inducción	Si/No (Promedio preguntas 10 y 11 del cuestionario)
Nivel de información que afecta a los principales interesados producto de la operación empresarial	Si/No
Existencia de comité de auditoría	Si/No
% de directores independientes en el comité de auditoría	Escala(%): [20-30]=25pts; [30-40]=50pts; [40-50]=75pts; [50-100]=100pts
% de asistencia a las reuniones del comité de auditoría	Mínimo: 75%; Máximo: 100%
Años con la compañía auditora externa actual	Escala(años): 2 años=100pts; 3 años=75pts; 4 años=50pts; 5 años=25pts; sobre 6 años=0pts
Auditoría interna independiente de la gerencia general	Si/No
Nivel de gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos esratégicos	Escala(alto, medio o bajo): Matriz y Mitigantes=100pts; Matriz=75pts; Intenciones=50pts
Relacion entre la remuneración otorgada al CEO y la rentabilidad total del accionista	Si/No
Relacion entre la reumuneración del CEO y la capitalizacion de mercado de la compañía	Si/No
Existencia de comité de remuneración	Si/No
% de directores independientes en el comité de remuneración	Escala(%): [20-30]=25pts; [30-40]=50pts; [40-50]=75pts; [50-100]=100pts
% de asistencia a las reuniones del comité de remuneración	Mínimo: 75%; Máximo: 100%
Nivel de participación de los accionistas	Si/No (Promedio preguntas 28, 29 y 30 del cuestionario)
Existencia de comité de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa	Si/No
Politica de protección al empleado denunciante	Si/No
Adherencia al pacto Mundial de Naciones Unidas	Si/No
Reportes de sustentabilidad (GRI actualizado)	Si/No
La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés	Si/No

Una vez realizado este tratamiento a todos los indicadores del modelo se calculó el puntaje promedio de cada categoría para cada una de las empresas de la muestra (Tabla 11, Anexo 3).

Luego, el puntaje promedio de cada categoría se ponderó con la importancia relativa que éstas representan en el Gobierno Corporativo (Tabla 7) y de esta manera se obtuvo el índice global que nos permite evaluar el estándar general del Gobierno Corporativo.

Tabla 7. Categorías de Gobierno Corporativo y su respectiva importancia relativa. ^[10]

CATEGORIA	IMPORTANCIA RELATIVA (%)
Liderazgo y Efectividad	9,4
Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de cuentas	51,5
Remuneración y Recompensa	15,4
Relacion con los Accionistas	21,2
Relaciones con las Partes Interesadas	2,47

El índice global de Gobierno Corporativo para cada compañía se calculó usando la siguiente fórmula:

$$IGi = (9.4\% * LEi) + (51.5\% * MRi) + (15.4\% * RRI) + (21.2\% * RAi) + (2.47\% * Rli) + \epsilon_i \quad (2)$$

Donde,

IGi : índice global de la empresa "i".

LEi : puntaje promedio de la categoría Liderazgo y Eficiencia de la empresa "i".

MRi : puntaje promedio de la categoría Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas de la empresa "i".

RRI : puntaje promedio de la categoría Remuneración y Recompensa de la empresa "i".

RAi : puntaje promedio de la categoría Relación con los Accionistas de la empresa "i".

Rli : puntaje promedio de la categoría Relación con las Partes Interesadas de la empresa "i".

ϵ_i : corresponde al error aleatorio de un modelo lineal múltiple.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES.

Los resultados del tratamiento de la información levantada, su posterior puntuación según parámetros, el análisis de las brechas con el modelo ideal y la obtención del índice global de Gobierno Corporativo para la muestra de empresas se observa a continuación.

En la Tabla 8 podemos ver la puntuación promedio de cada categoría de gobierno para cada empresa en cuestión.

Tabla 8. Puntuación promedio de las categorías de Gobierno Corporativo por empresas.

EMPRESA	LIDERAZGO Y EFICIENCIA	CONTROL, MITIGACION DE RIESGOS Y RENDICION DE CUENTAS	REMUNERACION Y RECOMPENSA	RELACION CON LOS ACCIONISTAS	RELACION CON LAS PARTES INTERESADAS
ANTOFAGASTA MINERALS	88	92	100	100	80
M.C. INVERSIONES	43	76	95	100	100
SALFACOPR	89	72	96	67	40
SAN GERONIMO	51	63	65	100	40
CAP MINERIA	72	76	25	67	100
CAP ACERO	62	76	25	67	100
ICL CATODOS	44	13	25	100	0

A partir de la Tabla 8 se construyó un gráfico de pentágono para cada una de las empresas con el fin de visualizar de manera clara los resultados obtenidos a partir del proceso de puntuación de los indicadores, cada uno de los rayos del centro representa una de las cinco categorías de Gobierno Corporativo donde los vértices indican el puntaje óptimo a alcanzar.

Las gráficas se mueven del centro a los vértices evidenciando que tan lejos o cerca se encuentra del modelo en cada categoría, lo que nos permite cuantificar las brechas.

El análisis de los gráficos de pentágono se realizó bajo los siguientes criterios:

1. Adherencia Global al modelo
2. Puntos destacados
3. Principales oportunidades de mejora

A continuación, se analiza los gráficos de cada empresa.

Antofagasta Minerals.

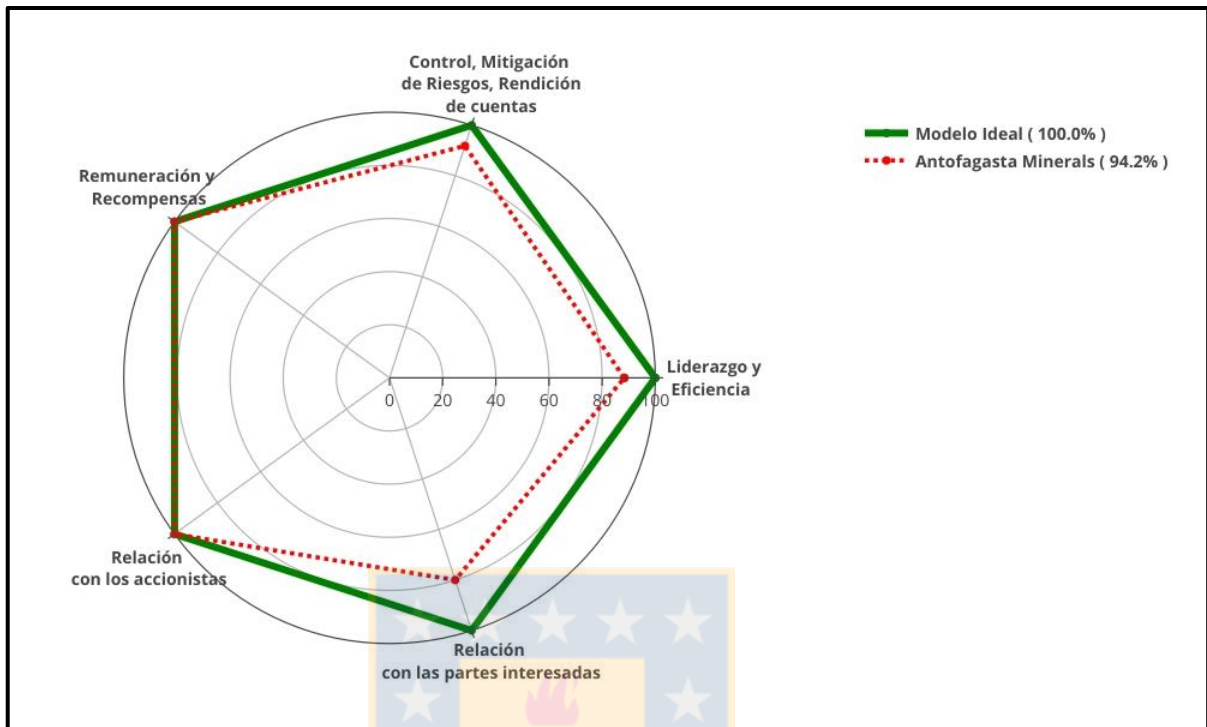


Figura 8. Gráfico de pentágono para Antofagasta Minerals.

En la Figura 8 se puede apreciar que la empresa Antofagasta Minerals está muy cerca del modelo ideal con una altísima adherencia en todas las categorías de Gobierno Corporativo.

Particularmente destaca en las categorías “Remuneración y Recompensa” y “Relaciones con los Accionistas” donde alcanza el puntaje óptimo.

En la categoría “Relaciones con los interesados” tiene su principal oportunidad de mejora en el indicador “Adherencia al pacto mundial de Naciones Unidas” (indicador señalado con rojo en Tabla 10, anexo 4). La misma oportunidad de mejora tiene en la categoría de “Liderazgo y Eficiencia” en el indicador “Presidente independiente”.

M.C. Inversiones.

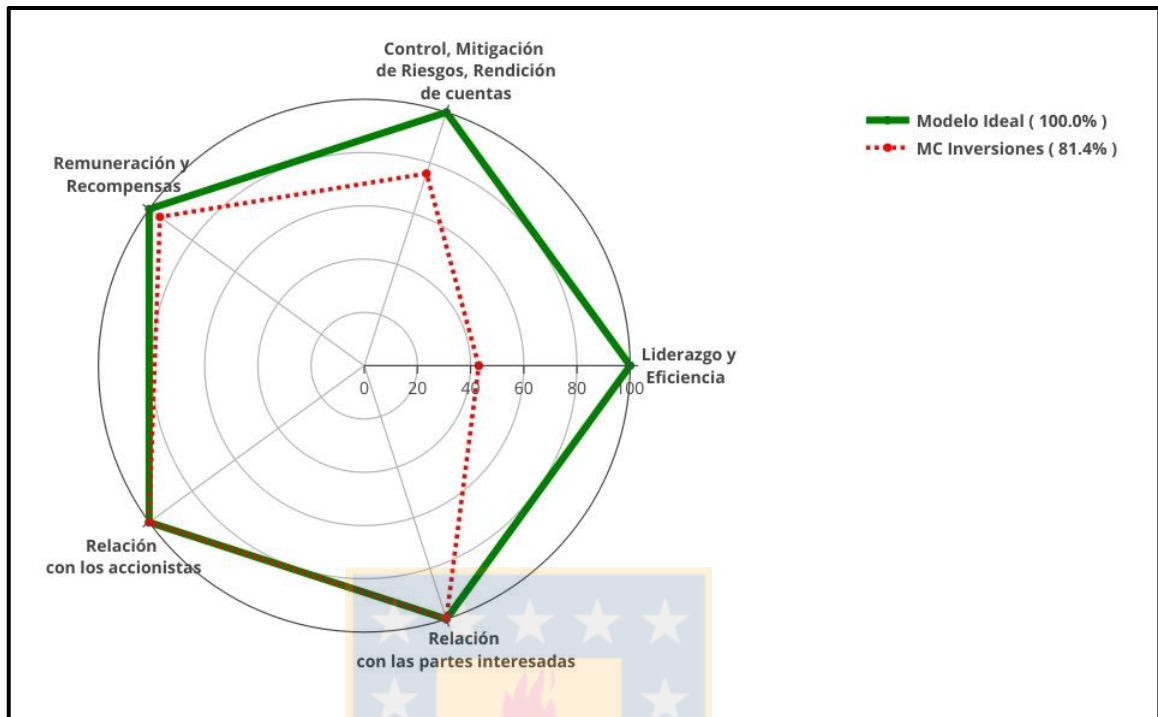


Figura 9. Gráfico de pentágono para M.C Inversiones.

En la Figura 9 se puede apreciar que la empresa M.C. Inversiones tiene una alta adherencia al modelo ideal a excepción de la categoría “Liderazgo y Eficiencia” de Gobierno Corporativo.

Particularmente destaca en las categorías “Relaciones con los accionistas” y “Relaciones con partes interesadas” donde alcanza el puntaje óptimo. Además, tiene un alto nivel de adherencia en las categorías “Remuneración y recompensa” y “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas”.

En la categoría “Liderazgo y Eficiencia” tiene sus principales oportunidades de mejora en los indicadores “Presidente independiente”, “% de directores independientes” y “Mujeres en el directorio” (indicadores señalados con rojo en Tabla 11, Anexo 3). La misma oportunidad de mejora tiene en la categoría “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas” en el indicador “Años con la compañía de auditoría externa actual”.

Salfacorp.

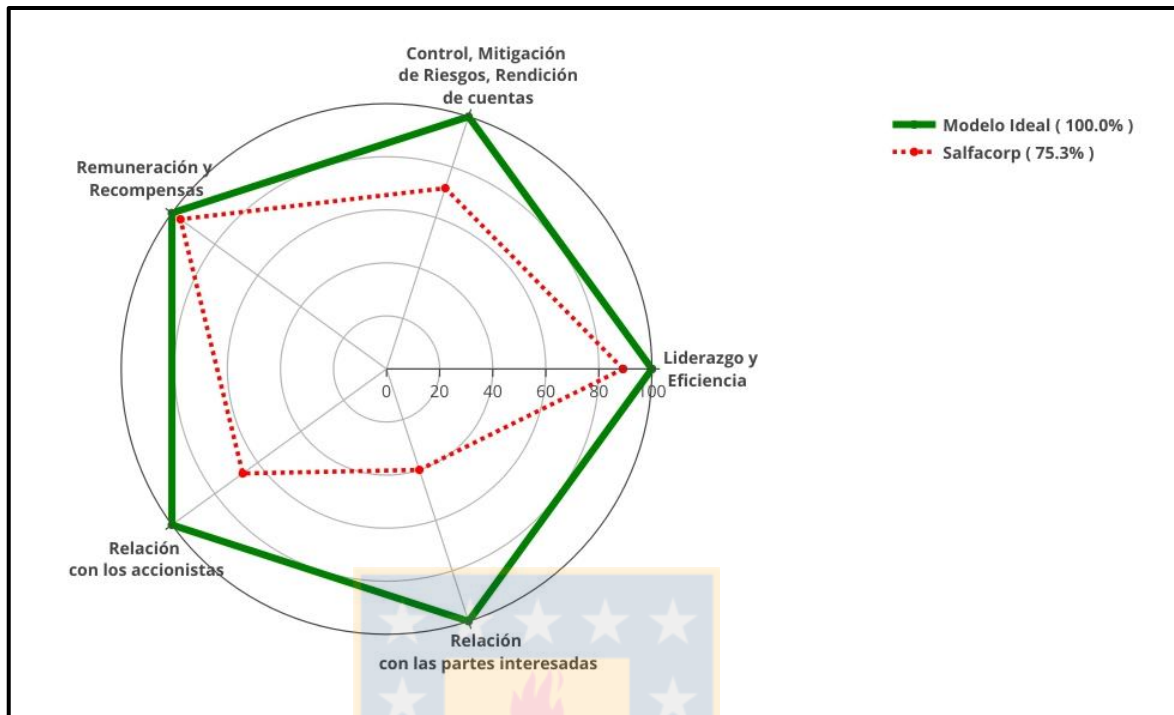


Figura 10. Gráfico de pentágono para Salfacorp.

En la Figura 10 se puede apreciar que la empresa Salfacorp en general tiene una buena adherencia en cuatro de cinco categorías del modelo ideal.

Particularmente destaca en las categorías “Remuneracion y Recompensa” donde practicamente alcanza el puntaje optimo y en “Liderazgo y Eficiencia”. Además, tiene cubiertas parcialmente las categorías “Control, Mitigacion de Riesgos y Rendicion de Cuentas” y “Relaciones con los accionistas” sobre el 60%.

En la categoría “Relaciones con partes interesadas” tiene sus principales oportunidades de mejora en los indicadores “Adherencia al pacto Mundial de las Naciones Unidas”, “Reportes de sustentabilidad” y “La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés” (indicadores señalados con rojo en Tabla 11, Anexo 3). La misma oportunidad de mejora tiene en la categoría “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas” en el indicador “Auditoria interna independiente de la gerencia general”.

Compañía Minera San Gerónimo.

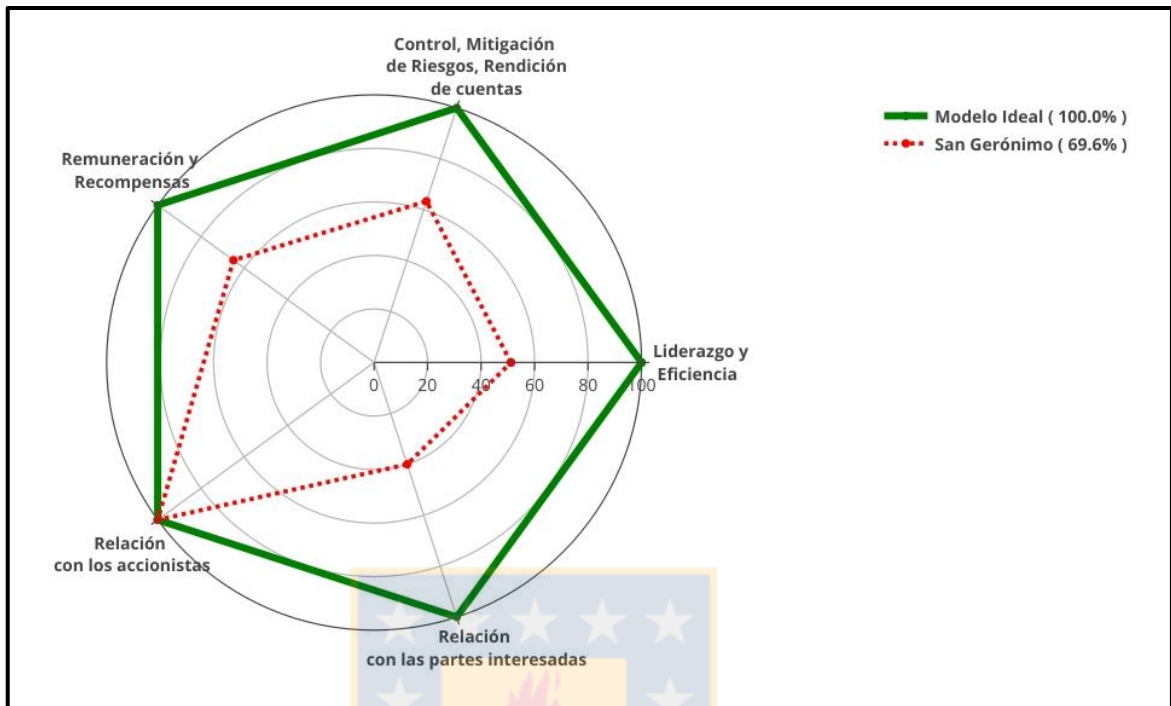


Figura 11. Gráfico de pentágono para Compañía Minera San Gerónimo.

En la Figura 11 se puede apreciar que la empresa Compañía Minera San Gerónimo tiene en general buena adherencia en tres de cinco categorías sobre el 60% y en las restantes importantes brechas con el modelo ideal.

Particularmente destaca en la categoría “Relaciones con los Accionistas” donde alcanza el puntaje óptimo. Además, tiene cubiertas parcialmente las categorías “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas” y “Remuneración y Recompensa” sobre el 60%.

En la categoría “Relaciones con las partes interesadas” tiene sus principales oportunidades de mejora en los indicadores “Adherencia al pacto Mundial de las Naciones Unidas”, “Reportes de sustentabilidad” y “La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés” (indicadores señalados con rojo en Tabla 11, Anexo 3). Las mismas oportunidades de mejora tiene en las categorías de “Liderazgo y Eficiencia”, “Control, Mitigación de riesgos y Rendición de Cuentas” y “Remuneración y Recompensa”.

CAP Minería.

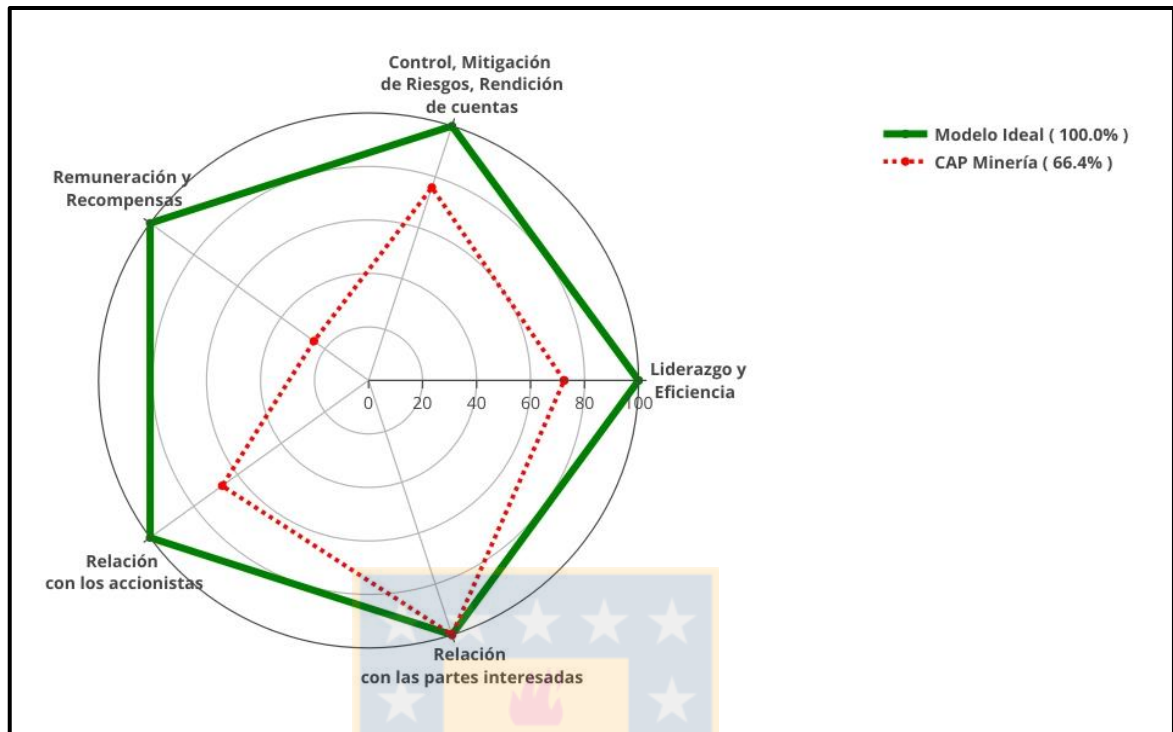


Figura 12. Gráfico de pentágono para CAP Minería.

En la Figura 12 se puede apreciar que la empresa CAP Minería en general tiene alta adherencia en cuatro de cinco categorías sobre el 65% y una importante brecha en una de ellas con el modelo ideal.

Particularmente destaca en la categoría “Relaciones con las partes interesadas” donde alcanza el puntaje óptimo. Además, tiene cubiertas las categorías de “Liderazgo y Eficiencia”, “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas” sobre el 70% y la categoría “Relaciones con los accionistas” sobre el 65%.

En la categoría “Remuneración y Recompensa” tiene sus principales oportunidades de mejora en los indicadores “Existencia de comité de remuneración”, “% de directores independientes en el comité de remuneración” y “% de asistencia a reuniones del comité de remuneración” (indicadores señalados con rojo en Tabla 11, Anexo 3). Las mismas oportunidades de mejora tiene en las categorías de “Liderazgo y Eficiencia”, “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de cuentas” y “Relaciones con los accionistas”.

CAP Acero.

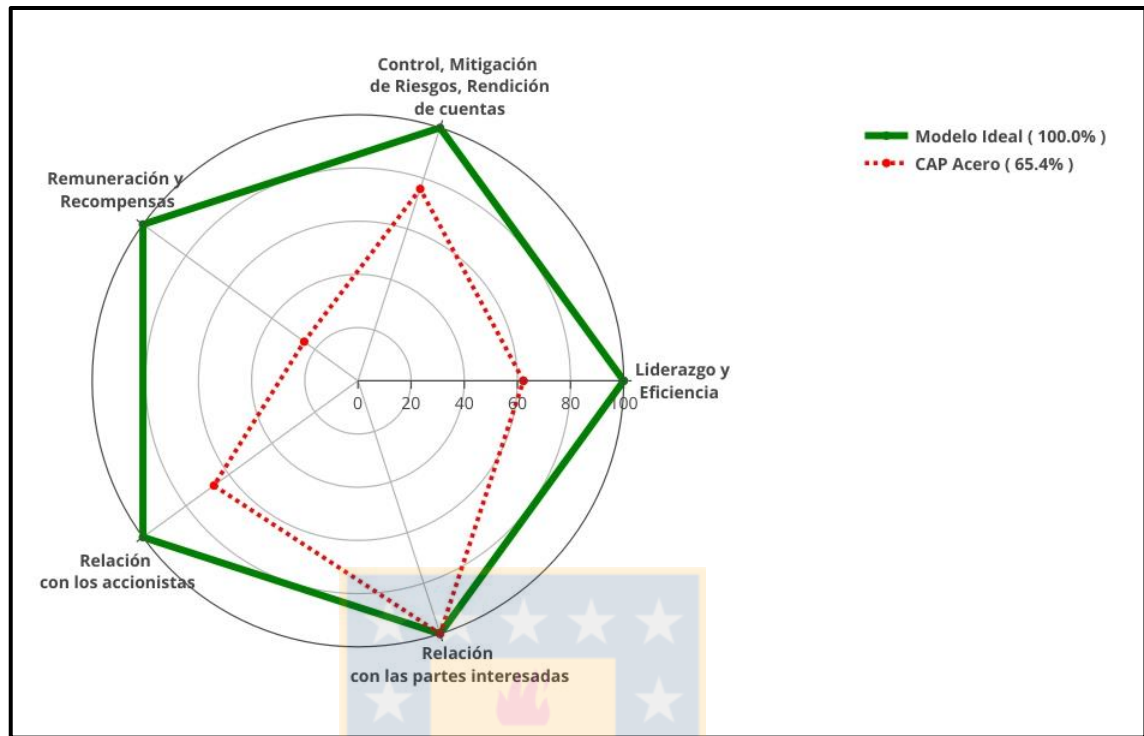


Figura 13. Gráfico de pentágono para CAP Acero.

En la Figura 13 se puede apreciar que la empresa CAP Acero en general tiene una alta adherencia en dos de cinco categorías y una importante brecha en una de ellas con modelo ideal.

Particularmente destaca en la categoría “Relaciones con las partes interesadas” donde alcanza el puntaje óptimo. Además, tiene cubierta la categoría de “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de Cuentas” sobre el 70% y parcialmente las categorías “Relaciones con los accionistas” y “Liderazgo y Eficiencia” sobre el 60%.

En la categoría “Remuneración y Recompensa” tiene sus principales oportunidades de mejora en los indicadores “Existencia de comité de remuneración”, “% de directores independientes en el comité de remuneración” y “% de asistencia a reuniones del comité de remuneración” (indicadores señalados con rojo en Tabla 11, Anexo 3). Las mismas oportunidades de mejora tiene en las categorías de “Liderazgo y Eficiencia” y “Control, Mitigación de Riesgos y Rendición de cuentas”.

ICL Cátodos.

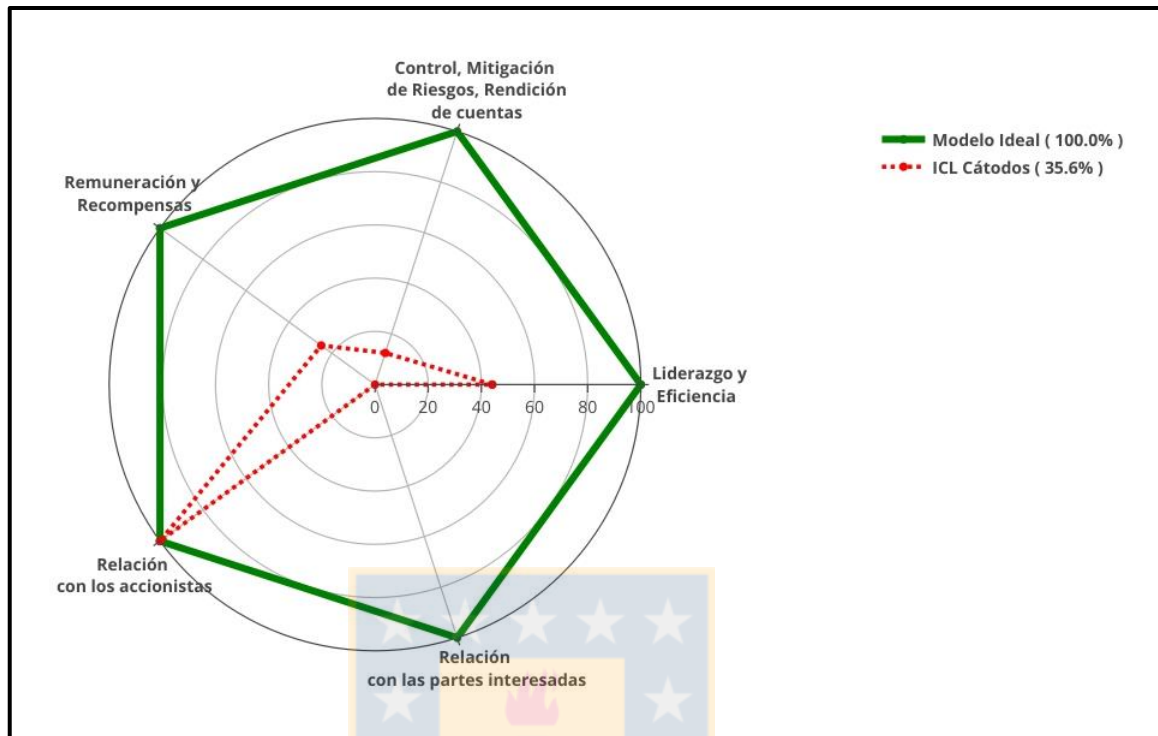


Figura 14. Gráfico de pentágono para ICL Cátodos.

En la Figura 14 se puede apreciar que la empresa ICL Cátodos si bien tiene una alta adherencia en una de las cinco categorías de gobierno y se aleja considerablemente del modelo ideal. Se observa que esta empresa está fuera del contexto que se le dio al modelo, lo que queda evidenciado en los resultados.

Dispersión de categorías para la muestra de empresas.

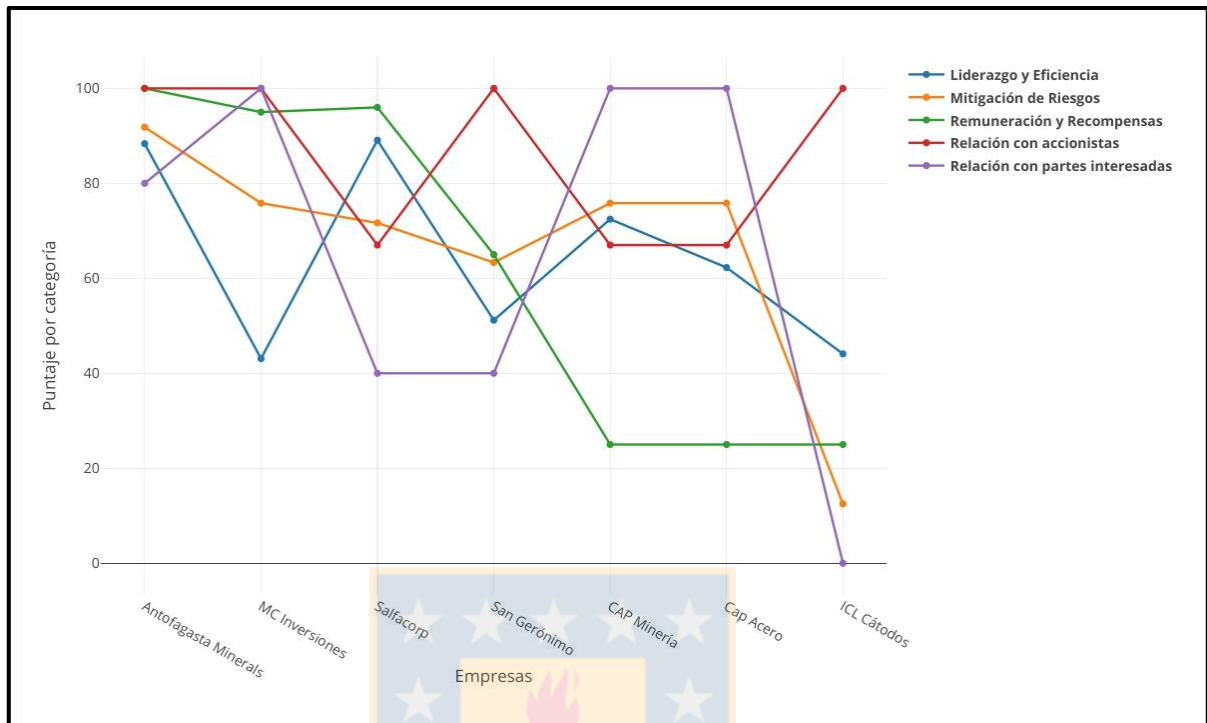


Figura 15. Relación entre empresas y las cinco categorías de gobierno.

La Figura 15 muestra la relación que existe entre las categorías de gobierno con las empresas evaluadas, la unión de los puntos no hace referencia a una relación lineal, tiene como fin una mejor visualización.

Se puede apreciar que la categoría de Gobierno Corporativo con mayor dispersión es la categoría “Relación con partes interesadas”. Las categorías “Mitigación de Riesgos”, “Liderazgo y Eficiencia” y “Relación con los accionistas” tienen un comportamiento menos disperso.

El resultado final de este proceso concluyo en el cálculo del índice global de Gobierno Corporativo lo que permitió hacer un ranking de la muestra cómo se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Índice de Gobierno Corporativo por empresas.

EMPRESA	INDICE
ANTOFAGASTA MINERALS	94
M.C. INVERSIONES	81
SALFACORP	75
SAN GERONIMO	70
CAP MINERIA	66
CAP ACERO	65

De la Tabla 9 se desprende que la empresa que más se acerca al esquema de modelo ideal propuesto es Antofagasta Minerals, seguido de M.C. Inversiones. Los resultados presentados en la Tabla 9 tienen una relación directa con lo percibido en cada una de las entrevistas.

Este modelo discrimina rápidamente entre Gobiernos Corporativos de empresas de mayor y menor nivel de adherencia a mejores prácticas y permite focalizar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos para disminuir las brechas encontradas.

Del grupo de empresas evaluadas la única que aparece en un ranking internacional es Antofagasta Minerals, particularmente en el ranking de buen Gobierno Corporativo elaborado por el Instituto de Directores del Reino Unido de las empresas FTSE100, donde se ubica en el puesto N°35 sobre 100, por lo que no es una sorpresa que los resultados arrojaran una alta adherencia a mejores prácticas y un alto índice global de Gobierno Corporativo sobre el resto de la muestra.

4.1. Reflexiones.

A partir de las entrevistas personales, particularmente del set de preguntas abiertas, se logró conciliar ciertas reflexiones que parecen relevantes comentar al término de estas discusiones y que dice relación a los Gobiernos Corporativos y desafíos del sector minero.

En relación con los Gobiernos Corporativos existe un consenso de su relevancia y que el mundo empresarial se está moviendo en esa dirección, sin embargo, su implementación no ha sido evidente y tiene que ver con la madurez del tema en la industria chilena.

En cuanto a las dificultades de implementación de mejores prácticas destacan los aspectos que tienen que ver con los cambios culturales de las organizaciones, de la comunicación, de la oposición por parte del controlador, de diferenciar entre lo que exige la autoridad y lo que otorga valor a la compañía y del entendimiento y aceptación de nuevos estándares. Por otro lado, los beneficios están más internalizados sobre todo en empresas que cotizan en la bolsa, existe menos problemas de corrupción, fraude, seguridad, financiamiento y conflictos de interés, además, las decisiones están bien pensadas, el poder al interior de la empresa está distribuido y no recae en una sola persona (controlador), lo que protege los intereses de los accionistas minoritarios, permitiendo atraer inversionistas y captar recursos del público.

Todo lo anterior se puede resumir en las siguientes reflexiones:

“El Gobierno Corporativo genera equilibrio y estabilidad en el mediano y largo plazo, lo que es tremendamente positivo. En este análisis global no cabe ninguna duda que las normas de Gobierno Corporativo definitivamente vienen a agregar valor a las compañías”.

Joaquín Villarino, presidente ejecutivo de Consejo Minero.

“El Gobierno Corporativo ayuda a evitar problemas de fraude o compliance, porque sin Gobierno Corporativo el presidente o controlador de las empresas tiene demasiado poder. Sin Gobierno Corporativo el presidente o accionista mayoritario puede hacer cualquier cosa”.

“La mayoría de las empresas chilenas tienen carácter de empresa familiar, así que el proceso de adopción a prácticas de Gobierno Corporativo no ha avanzado mucho y eso es un problema, hay que acelerar la adopción de mejores prácticas”.

Tadashi Omatoji, presidente del directorio de M.C. Corporation Ltda.

Finalmente, los principales desafíos de la industria minera, después del término del súper ciclo, están centrados en proyectos más competitivos, eficiencia en la gestión, en los costos bajos, en mantener un control severo sobre los costos y en aumentar la productividad, el foco dejó de ser el “volumen” y ahora su objetivo está en reducir los gastos para aumentar el margen. Además, se debe cumplir con la normativa cada día más exigente y de esta manera, mantener la licencia para operar,

manejar las relaciones con las comunidades, mitigar el impacto generado en el medio ambiente, gestionar los asuntos laborales, asegurar los recursos, como la energía y los recursos hídricos.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De la investigación se e concluye que:

1. Se logró construir y aplicar un modelo de mejores prácticas de Gobierno Corporativo contextualizado a la realidad de nuestro país para una muestra de empresas del sector de la minería.
2. Se logró medir el nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo y evidenciar las brechas que poseen las empresas respecto del modelo en las cinco categorías de gobierno y más específicamente identificar indicadores que permiten cuantificar dichas brechas de mejoramiento.
3. Se logró calcular el índice global que evalúa el estándar general Gobiernos Corporativos.
4. El modelo tiene la capacidad de discriminar frente a las diferentes realidades de Gobiernos Corporativos.
5. La empresa Antofagasta Minerals obtuvo el mayor índice de Gobierno Corporativo de la muestra.

Se recomienda:

1. Ampliar y segmentar la muestra de empresas (gran y mediana minería).
2. Utilizar otro instrumento de medición que dependa menos del entrevistador y permita acceder a más información.
3. Calcular el error asociado al modelo.

BIBLIOGRAFIA.

Fuentes citadas:

- [1] ENRIONE, Alfredo. *Directorio y Gobierno Corporativo. El desafío de agregar valor en forma sostenida*. 2ª ed. Chile: Santiago, 2014. ISBN 978-956-7160-83-9.
- [2] DE GIORGIS PARIS, Valentina. *Competitividad de la industria minera. Análisis de las problemáticas de la minería chilena*. Tesis de pregrado. Universidad de Chile, Chile. 2016.
- [3] Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. N° 6. *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 6, Caracas: CAF. 2012. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/366>
- [4] GARCIA, Rodrigo. *Norma de Información sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en Chile*. 2014.
- [5] MINISTERIO DE MINERIA. *Historia de la minería en Chile*. [en línea] Santiago, Chile. <<http://www.minmineria.gob.cl/%C2%BFque-es-la-mineria/historia-de-la-mineria-en-chile/>> [consulta 28 de enero 2019].
- [6] CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL & ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICOS. *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del círculo de la mesa redonda*. 2010.
- [7] MCKINSEY&COMPANY & ICARE. *Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile*. 2007.
- [8] CIFUENTES, Cristian. & CANTALLOPS, Jorge. *Inversión en la minería chilena - Cartera de proyectos 2018-2027*. COMISION CHILENA DEL COBRE. 2018.
- [9] CONSEJO MINERO. *Cifras actualizadas de la minería*. 2019.
- [10] INSTITUTE OF DIRECTORS. *The 2017 Good Governance Report*. 2017
- [11] OCDE. *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. 2016. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
- [12] OECD. *Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. 2017. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264269965-en>.

- [13] DENIS, Diane., & MCCONNELL, John. *International Corporate Governance*. EGGI Working Paper Series in Finance. 2003.
- [14] ZINGALES, Luigi. *The Value of Corporate Governance*. Doctoral tesis. Massachusetts Institute of Technology. 1992.
- [15] PORTALANZA, Alexandra. *Gobierno Corporativo una Aproximacion Teórica*. Ecuador. 2013.
- [16] FINANCIAL REPORTING COUNCIL. *The UK Corporate Governance Code*. London. 2016.
- [17] GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. 2011.
- [18] PRICE WATER HOUSE COOPERS & UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. *Gobiernos Corporativos en Chile: Una mirada a la implementación de la Norma de Carácter General N°385*. 2016.
- [19] VIRTUS PARTNERS & UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ. *Índice de Funcionamiento de los Directorios en Chile*. Santiago. 2017.
- [20] MINISTERIO DE HACIENDA. *Ley Sobre Sociedades Anónimas N°18.046*. [en línea]. <<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>> [consulta 20 de enero 2019].
- [21] WIGODSKI, T. & ZUÑIGA, F. *Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de OPAS*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.
- [22] INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION. *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Circulo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo*. 2005.
- [23] GUAMAN, Patricia. *¿Cuáles son los Beneficios de El Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares?: y su reto de implementación vs. La pérdida de control de sus propietarios, la transparencia y los planes de sucesión*. Tesis de Magister. Universidad del Azuay. 2014.
- [24] MESA REDONDA LATINOAMERICANA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO. *“White Paper” Sobre Gobierno Corporativo en América Latina*. 2000.
- [25] NUÑEZ, Ítalo. *“Compensación de Directores y Desempeño Corporativo en Chile”*. Tesis de Magister. Universidad de Chile. 2016.

[26] GARAY, Víctor., MONSALVE, Ronald., MOYA, Carolina. & WIGODSKI, Teodoro. *Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo*. Universidad de Chile. 2010.

[27] SPENCER STUART & CENTRO DE ESTUDIOS DEL COBRE Y LA MINERÍA (CESCO). *Mining for Value. Industry leaders disclose lessons learned from the supercycle*. 2018.

[28] CONSEJO MINERO. *Minería en Números*. 2017.

[29] CONSEJO MINERO. *Industria Minera en 2016*. 2017

[30] CONSEJO MINERO. *Panorama Económico 2011*. 2012

[31] CONSEJO MINERO. *Desafíos y Oportunidades*. 2015.

[32] SONAMI. *Caracterización de la Pequeña y Mediana Minería en Chile*. Gerencia de Investigación Y Desarrollo. 2014.

[33] COMISION CHILENA DEL COBRE. *Mediana Minería en Chile*. Ministerio de Minería. 2014.



ANEXOS.

Anexo 1: Cuestionario de Gobierno Corporativo.

DATOS:

1. Número de directores de la junta.
2. ¿Cuándo empezaron el proceso de adopción a prácticas de gobierno corporativo? ¿Qué resultados tangibles han obtenido en este proceso?

LIDERAZGO DE LA JUNTA

Rol de la junta:

1. ¿Cuántas veces se reúne el directorio en el año?
2. ¿Qué porcentaje de asistencia tienen estas reuniones?

División de responsabilidades

3. ¿El presidente ejecutivo o gerente general (CEO) es una persona diferente del Presidente del directorio?
4. ¿El Presidente del directorio es o se considera director independiente?

EFFECTIVIDAD DE LA JUNTA

Composición de la junta:

5. ¿Cuántos directores independientes hay en el directorio?
6. ¿Hay directores ejecutivos en el directorio? ¿Cuántos?
7. ¿Cuál es la edad promedio del directorio?
8. ¿Existen mujeres en el directorio?

Inducción y desarrollo:

9. ¿Cada cuánto se renuevan los directores? ¿todos o parcialmente? ¿Cuántos directores tiene más de un periodo en el cargo? ¿qué poder de decisión tiene? ¿es accionista?

10. ¿Existe un proceso de inducción para los nuevos directores?

11. ¿Existe un proceso de capacitación para directores antiguos y nuevos?

Soporte:

12. ¿Existe un sistema que suministre información de manera adecuada, rápida y oportuna a todos los directores? ¿Qué tipo de información suministra (operacional y stakeholders)? De ejemplos.

13. ¿El sistema antes mencionado suministra información manera diaria, mensual, trimestral o anual?

CONTROL Y MITIGACION DE RIESGOS Y RENDICION DE CUENTAS

14. ¿Hay comité de auditoría?

15. ¿Cuántos directores independientes hay en el comité de auditoría?

16. ¿Cuál es el porcentaje de asistencia a las reuniones del comité de auditoría?

17. ¿Cuántos años lleva con la empresa de auditoría externa actual? ¿Cada cuánto se renueva? ¿se reelige siempre la misma?

18. ¿Existe auditoría interna? ¿A quién reporta? ¿Es independiente de la gerencia? ¿De las recomendaciones de la auditoría interna se toman acciones? ¿puede dar un ejemplo?

19. ¿Se toman acciones de las recomendaciones de la auditoría externa? ¿puede dar un ejemplo?

20. ¿Hubo alguna irregularidad en la última auditoría externa?

21. ¿El directorio determinó la naturaleza y el alcance de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para lograr sus objetivos estratégicos? ¿Cuáles son los más importantes? ¿Cómo se están mitigando?

22. ¿Existe un proceso sistematizado o no, que indique el nivel de control para cada uno de los riesgos que están indicados en la estrategia? ¿Cada cuánto se verifica? (va definido en el proceso) ¿Puede dar un ejemplo?

REMUNERACION Y RECOMPENSA

23. ¿Las recompensas otorgadas al CEO de la compañía están vinculadas a la rentabilidad total del accionista?
24. ¿La remuneración del CEO está relacionada con la capitalización de mercado de la compañía?
25. ¿Hay comité de Remuneración?
26. ¿Cuántos directores independientes hay en el comité de remuneración?
27. ¿Cuál es el porcentaje de asistencia a las reuniones del comité de remuneración?
28. ¿Los accionistas han sido invitados a aprobar los nuevos esquemas de incentivos a largo plazo y a los cambios más significativos de estos esquemas?

RELACION CON LOS ACCIONISTAS

29. ¿Las opiniones e inquietudes de los accionistas son escuchadas por la junta en su conjunto?
30. ¿Se reúne el presidente del directorio con los principales accionistas para discutir el gobierno y la estrategia de la empresa?

RELACION CON LAS PARTES INTERESADAS

31. ¿La empresa cuenta con un comité de responsabilidad social corporativa o entidad equivalente?
32. ¿Está implementada una política de protección para el empleado denunciante?
33. ¿Es firmante del pacto mundial de las Naciones Unidas?
34. ¿Realizan reportes de sostenibilidad? ¿cumplen con los criterios GRI actualizados?
35. ¿La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés?

PREGUNTAS ABIERTAS.

1. ¿Cómo evalúa usted el panorama minero actual?
2. ¿Cómo la minería se ha resguardado frente a la pérdida de precios (CICLOS) de los últimos 7 años? ¿se evidencia alguna medida concreta?
3. ¿Cómo ve el impacto de nuevas tecnologías en los procesos mineros? ¿respecto a la mano de obra y productividad?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la minería?
5. ¿De acuerdo con su experiencia hace cuánto tiempo que las empresas del rubro minero han generado iniciativas para la adopción de prácticas de gobierno corporativo? ¿esta preocupación busca cumplir la normativa legal o generar valor?
6. ¿Tiene alguna noción de cuáles han sido y son los elementos que activan la necesidad de adoptar prácticas de gobierno Corporativo?
7. ¿Qué beneficios tangibles han obtenido las empresas en este proceso de adopción de prácticas de Gobierno Corporativo?
8. ¿Tiene una percepción de cuáles son las principales dificultades que se han presentado en este proceso de adopción de prácticas de Gobierno Corporativo?
9. De acuerdo con su percepción ¿Están los lineamientos de Gobierno Corporativo realmente asimilados y compartidos por los mandos medios ejecutivos?
10. ¿Cree que existen limitaciones o barreras en la composición de los directorios de empresas mineras en temas de diversidad de género e independencia?
11. ¿Los clientes de empresas mineras le dan más valor a aquellas que han adoptado prácticas de Gobierno Corporativo?
12. ¿El directorio cuando gestiona bajo prácticas de Gobierno Corporativo es una verdadera “herramienta competitiva”?

13. ¿Tiene una apreciación del nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la minería chilena?
14. ¿Es necesario crear las condiciones e incentivos para fomentar la apertura de las medianas empresas mineras al ámbito bursátil, en condiciones similares a países como Canadá y Australia? ¿Por qué?



Anexo 2: Ejemplo de cálculo para obtener el puntaje de un indicador.

A continuación, precedemos a calcular el puntaje que otorga el indicador “% de asistencia a las reuniones del directorio” al modelo para un caso particular.

En este ejemplo de cálculo usaremos los datos de la empresa CAP Acero. En la encuesta realizada al Sr. Rodrigo Briceño se recopiló que el porcentaje de asistencia a las reuniones del directorio para la empresa indicada es 90%.

El paso siguiente consiste en revisar los parámetros definidos para este indicador (Tabla 8) que en este caso son:

- Máximo valor del indicador (%) = 100
- Mínimo valor del indicador (%) = 75

Luego reemplazamos los valores en la fórmula (1):

$$Puntaje\ Indicador = 100 * \frac{(90 - 75)}{(100 - 75)}$$

Así obtenemos que el puntaje del indicador “% porcentaje de asistencia a las reuniones del directorio” para el caso de la empresa CAP Acero es de 60 (Anexo 3).

Anexo 3: Puntajes de Indicadores por empresa.

Tabla 10. Puntaje de indicadores por empresas.

INDICADORES/EMPRESA	M.C. INVERSION ES	ICL CATODOS	CAP ACERO	CAP MINERIA	SAN GERONIMO	SALFACORP	AMSA
CEO y presidente separados	100	100	100	100	100	100	100
Presidente del directorio independiente	0	0	0	0	0	0	0
Menos de siete o mas de once directores	100	0	0	100	0	100	100
Número de reuniones del directorio	20	50	100	100	90	100	80
% de directores no ejecutivos en el directorio	9	100	100	100	18	100	100
% de directores independientes en el directorio	0	25	25	25	25	100	100
Mujeres en el directorio	0	0	0	0	0	100	100
% de asistencia a las reuniones del directorio	20	60	60	72	80	80	92
Edad promedio en el directorio	75	100	100	100	100	100	100
Nivel de inducción	50	50	100	100	50	100	100
Nivel de información que afecta a los principales interesados producto de la operación empresarial	100	0	100	100	100	100	100
PROMEDIO LIDERAZGO Y EFICIENCIA	43,1	44,1	62,3	72,5	51,2	89,1	88,4
Existencia de comité de auditoría	100	0	100	100	100	100	100
% de directores independientes en el comité de auditoría	100	0	100	100	0	100	100
% de asistencia a las reuniones del comité de auditoría	80	0	80	80	80	80	76
Años con la compañía auditora externa actual	0	0	0	0	25	75	75
Auditoría interna independiente de la gerencia general	100	0	100	100	100	0	100
Nivel de gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos esratégicos	75	75	75	75	75	75	100
PROMEDIO CONTROL, MITIGACION DE RIESGOS Y RENDICION DE CUENTAS	75,8	12,5	75,8	75,8	63,3	71,7	91,8
Relacion entre la remuneración otorgada al CEO y la rentabilidad total del accionista	100	100	100	100	100	100	100
Relación entre la reumuneración del CEO y la capitalizacion de mercado de la compañía	NO CORRE	NO CORRE	NO CORRE	NO CORRE	NO CORRE	100	100
Existencia de comité de remuneración	100	0	0	0	100	100	100
% de directores independientes en el comité de remuneración	100	0	0	0	0	100	100
% de asistencia a las reuniones del comité de remuneración	80	0	0	0	60	80	100
PROMEDIO REMUNERACION Y RECOMPENSA	95	25	25	25	65	96	100
Nivel de participación de los accionistas	100	100	67	67	100	67	100
PROMEDIO RELACION CON LOS ACCIONISTAS	100	100	67	67	100	67	100
Existencia de comité de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa	100	0	100	100	100	100	100
Politica de protección al empleado denunciante	100	0	100	100	100	100	100
Adherencia al pacto Mundial de Naciones Unidas	100	0	100	100	0	0	0
Reportes de sustentabilidad (GRI actualizado)	100	0	100	100	0	0	100
La empresa explica cómo, cuándo y con qué frecuencia se relaciona con sus grupos de interés	100	0	100	100	0	0	100
PROMEDIO RELACION CON LAS PARTES INTERESADAS	100	0	100	100	40	40	80

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – FACULTAD DE INGENIERÍA

Departamento de Ingeniería Metalúrgica

Hoja Resumen Memoria de Título

Título: Gobierno Corporativo en empresas del rubro de la minería.

Nombre Memorista: Rodrigo Alfonso Arriagada Clavelle

Modalidad		Profesor(es) Patrocinante(s)
Concepto		
Calificación		
Fecha	30/04/2019	Prof. Froilán Vergara
Prof. Eugenia Araneda		Ingeniero Supervisor:
		Institución: Universidad de Concepción

Comisión (Nombre y Firma)	
Prof. Fernando Parada	Prof. Roberto Fustos

Resumen

Se acabó la era de los altos precios que trajo consigo el aumento de los costos y la pérdida de los objetivos de productividad en toda la industria minera. Hoy hay que hacer frente a los nuevos desafíos de la minería, menores precios, bajas leyes, demandas comunitarias y altas exigencias medio ambientales. Gobiernos Corporativos de altos estándares ayudan a mitigar los efectos de los ciclos económicos y en panoramas de desafíos y dificultades se puede apreciar con mayor claridad sus beneficios.

El presente trabajo da cuenta del resultado de una investigación cuyo propósito es evaluar el nivel de adherencia a prácticas de Gobierno Corporativo y detectar oportunidades de mejora de algunas empresas del sector minería mediante la creación y evaluación de un modelo de 28 indicadores de “buenas prácticas” distribuidos en cinco categorías de gobierno, todo esto a través de entrevistas de manera presencial a presidentes, directores y gerentes de empresas del sector minero para realizar el levante de información requerida. Posteriormente se trató y evaluó la información recopilada según los parámetros establecidos. Como resultados se obtuvo las principales oportunidades de mejora y se calculó el índice global de Gobierno Corporativo para cada empresa de la muestra.

Antofagasta Minerals fue la empresa con mayor nivel de adherencia a mejores prácticas de Gobierno Corporativo y un índice global de Gobierno Corporativo de 94 sobre una base de 100, por encima de las siete empresas analizadas, que bien refleja su posición de 35 a nivel de las 100 compañías mejor rankeadas en Gobierno Corporativo que cotizan en las Bolsa de Londres.