



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
GOBIERNO CORPORATIVO, ESTABLECIDAS EN LA NORMA DE  
CARÁCTER GENERAL N° 385, EMITIDA POR LA  
SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS EL AÑO 2015.  
APLICADO AL SECTOR RETAIL EN CHILE.**

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y el Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Nombre: Tripcy Nicolle Briceño Tello

Profesora: Dominique Garrido Araya

VALPARAÍSO, Diciembre 2016

## AGRADECIMIENTOS

*No existen palabras para expresar la emoción y orgullo que siento en estos momentos, en los cuales después de cinco años de esfuerzos y sacrificios, por fin he llegado a la etapa final de este largo recorrido que me permitirá convertirme en contador público auditor.*

*Sin duda, esto no habría sido posible sin el apoyo incondicional de mis seres queridos, es por esto que les quiero agradecer principalmente a mis padres Patricia y Lautaro por su apoyo y esfuerzo para ayudarme a llegar a donde estoy, a mi hermana Pollet, la que a pesar de que muchas veces me interrumpía cuando me encontraba estudiando, también me ayudaba a distraerme y desestresarme por un momento, a la profesora Dominique Garrido por su tiempo y dedicación como mi profesora guía, y en general a todo aquel que aportó de diversas maneras para hacerme más fácil este camino.*

*Gracias por creer en mis capacidades y permitirme demostrar que con esfuerzo y dedicación la meta se puede lograr.*

*Gracias*

*Tripcy Briceño Tello*

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	1
MARCO TEORICO .....	2
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	2
2. GOBIERNO CORPORATIVO.....	2
2.1. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	2
2.2. FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS.....	3
2.2.1. Principios de un buen Gobierno Corporativo.....	4
2.2.1.1. Garantizar la base para un marco eficaz para el gobierno.....	4
2.2.1.2. Los derechos de los accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad	4
2.2.1.3. Un trato equitativo hacia los accionistas.....	5
2.2.1.4. El papel de las partes interesadas.....	5
2.2.1.5. Revelación de datos y transparencia .....	6
2.2.1.6. La responsabilidad del Consejo.....	6
2.2.2. Consejo de Administración .....	7
2.2.2.1. Comisión de Nombramiento.....	7
2.2.2.2. Comisión de remuneraciones .....	7
2.2.2.3. Comisión de auditoría .....	8
2.3. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....	8
2.4. EVOLUCIÓN DE LA NORMATIVA DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE .....	9
2.4.1. LEY N° 18.045.....	9
2.4.2. LEY N° 18.046.....	9
2.4.3. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 30. ....	10
2.4.4. LEY N° 19.705.....	10
2.4.5. LEY N° 20.382.....	10
2.4.6. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 341.....	11
2.4.7. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 380.....	11
2.4.8. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 385 .....	11
2.4.9. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 386 .....	12
3. SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS (SVS) .....	12
3.1. NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 341.....	13
3.2. NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 385.....	13
3.2.1. CUADRO COMPARATIVO: NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 341 Y 385.....	16

4. SOCIEDAD ANÓNIMA.....	25
5. RETAIL.....	26
5.1. HISTORIA DEL RETAIL.....	27
5.1.1 EL RETAIL EN CHILE.....	27
5.2. PRINCIPALES FORMATOS DE RETAIL.....	28
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
OBJETIVO GENERAL.....	30
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	30
PROPUESTA METODOLÓGICA.....	31
ANÁLISIS DE RESULTADO.....	47
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
CONCLUSIONES.....	70
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	72
ANEXOS.....	75
ANEXO Nº 1: La Polar ¿nadie sabía?.....	75
ANEXO Nº 2: Hitos en una línea de tiempo. La Polar: Historia de una gran estafa.....	79
ANEXO Nº 3: Anexo Norma de Carácter General Nº 385.....	92
ANEXO Nº3: Mapa Conceptual.....	112

## RESUMEN

Los gobiernos corporativos son una herramienta que rige el correcto funcionamiento de las empresas. Con este fin, el ocho de junio del 2015 la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) emitió la Norma de Carácter General (NCG) N° 385, para tratar prácticas que permitan el fortalecimiento de los gobiernos corporativo, derogando la NCG 341, que trataba el mismo tema, con el propósito de que la información divulgada por las empresas sea más detallada y fácil de entender por los usuarios, además de agregar practicas sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Este trabajo de investigación consiste en un análisis documental, desarrollado bajo un paradigma cualitativo con alcance comprehensivo. Con la finalidad de analizar las prácticas que permiten el fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas abiertas, mediante el análisis de aplicación de la NCG N° 385 en las empresas del sector retail en Chile. El que se condice con la realidad chilena actual en donde los mercados operan en un escenario donde se ha instalado la desconfianza, debido a los casos de corrupción, fraudes y escándalos financieros que se han gatillado en el último tiempo.

Finalmente, por medio del análisis de los informes sobre Prácticas de Gobiernos Corporativos, emitidos por las empresas y disponibles en la página web de la SVS, se obtiene evidencia de que la mayoría de las empresas de retail emitieron este informe a pesar de no ser obligatorio, pero no realizan la mayoría de las prácticas señaladas en la norma analizada.

# **MARCO TEORICO**

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

Actualmente en Chile se ha generado un fenómeno empresarial que permite un mejor control al interior de las organizaciones, esto es la incorporación de los gobiernos corporativos, si bien esta no es una figura nueva como herramienta de gestión, ya que siempre ha existido, ha retomado el protagonismo dado el actual escenario político, económico y financiero que se han evidenciado en nuestro país en el último tiempo, puesto que determinadas corporaciones han realizado “malas prácticas empresariales” como son la corrupción, cohecho, colusión, fraudes fiscales, escándalos financieros, entre otros, que finalmente detono una crisis de desconfianza tanto en el modus operandi de las empresas y que repercuten en un descontento social. Por lo que los gobiernos corporativos han tomado un rol importante dentro de las organizaciones, ya que, permite un fortalecimiento en la administración de las estas.

En virtud de este escenario de desconfianza, nace una necesidad de velar por el correcto funcionamiento al interior de las organizaciones, por lo que, esta preocupación recae en generar un plan de acción. Uno de los principales actores activos en materia de fiscalización y control de las empresas, en particular las sociedades anónimas abiertas, es la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la cual ha tomado medidas recientemente para el fortalecimiento de los estándares de gobierno corporativo mediante la difusión de la norma de carácter general N° 385, con la cual se busca perfeccionar la Norma de Carácter General N°341, en la cual se establecen normas para la difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas.

## **2. GOBIERNO CORPORATIVO**

### **2.1. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Dentro de las muchas descripciones de gobierno corporativo, señaladas por diversos autores o entidades, todas llevan a la conclusión de que se trata de una herramienta que rige el correcto funcionamiento de la empresa.

El Mostrador (2015) señala que, a nivel internacional se encuentra la definición entregada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la cual *“sostiene que el gobierno corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, para asegurar la eficiencia, la equidad, la transparencia y los buenos resultados, con razonabilidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad”*.

Ossandón (2010). A nivel nacional también se han dado diferentes definiciones de Gobierno Corporativo, es así como Jaime Alé Yarad de la Universidad de Chile define a los Gobiernos Corporativos desde el punto de vista operacional como un *“sistema de información, incentivos, valores, de decisiones y controles que se satisfacen en cualquier entidad entre los propietarios, accionistas (socios fundadores) con el Directorio y la administración o gerencia con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, acrecentar el valor o patrimonio de sus accionistas o fundadores y además responder a los requerimientos de los demás interesados (stakeholders) en la organización.”*

Otros académicos, destacados chilenos, como lo son Fernando Lefort y Rodrigo Gonzáles definen a los Gobiernos Corporativos como *“El conjunto de prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial.”*

Contar con un gobierno corporativo, acorde a las características de la empresa, es vital para su desarrollo, debido a que entrega una mayor seguridad a los requerimientos de los grupos de interés, lo cual es abordado tanto de manera internacional, con legislaciones, regulaciones, principios internacionales, recomendaciones y códigos de buena práctica; como nacional, principalmente por ley de OPAs, ley de gobiernos corporativos, ley de responsabilidad penal de persona jurídica, normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y proyecto de comisión de valores y seguros.

## **2.2. FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS**

La función principal del gobierno corporativo es permitir la viabilidad de la empresa a largo plazo, para estos debe fundarse en principios claros y estables.

### **2.2.1. Principios de un buen Gobierno Corporativo**

SVS (2015). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), es uno de los organismos internacionales que se ha preocupado de promover principios de buen gobierno corporativo para sus países miembros, y ha servido de guía para otros organismos o jurisdicciones para el desarrollo de sus propios códigos o prácticas.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD fueron emitidos por primera vez en mayo de 1999, para luego proceder a un proceso de revisión profundo que concluyó con la publicación de los principios revisados el año 2004, los cuales se articulan en seis pilares a partir de los cuales se establece el principio.

#### **2.2.1.1. Garantizar la base para un marco eficaz para el gobierno**

El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

#### **2.2.1.2. Los derechos de los accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad**

En esta categoría se enfatiza en los dueños del capital de la empresa, como inversionistas expuestos a riesgos relativamente mayores que los otros inversionistas y grupos de interés de la sociedad, deben contar con derechos fundamentales, entre los que se encuentran los de asegurarse métodos para registrar su propiedad, ceder o transferir acciones, obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica, participar

y votar en las juntas generales de accionistas, elegir y revocar los miembros del Consejo y participar en los beneficios de la sociedad.

### **2.2.1.3. Un trato equitativo hacia los accionistas**

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos, para esto se establece que:

- Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos evitando actos abusivos a accionistas minoritarios por parte de accionistas con poder de control.
- Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.
- Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

### **2.2.1.4. El papel de las partes interesadas**

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, en los casos en que estos intereses estén amparados por ley, se deberá tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos. Además deberá fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados, cuando las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, deberán tener acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable, también podrán manifestar libremente ante el Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones

### **2.2.1.5. Revelación de datos y transparencia**

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación de información de manera precisa, equitativa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, esta información como mínimo debe incluir los resultados financieros y de explotación de la sociedad, los objetivos de la sociedad, la titularidad de los grandes grupos de acciones y de derecho a voto, la política de remuneraciones aplicadas a los miembros del Consejo y directivos principales, operaciones de partes vinculadas, factores de riesgo previsible, cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas y las estructuras y políticas de gobierno corporativo.

### **2.2.1.6. La responsabilidad del Consejo**

El consejo tiene responsabilidad en la aprobación de las directrices estratégica de la compañía, del control eficaz de la dirección ejecutiva. La responsabilidad del Consejo es hacia, la empresa, sus accionistas, así como también hacia la sociedad y los grupos de interés.

El consejo deberá desempeñar determinadas funciones claves, como lo son:

- La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de acción, de la política de riesgos y de los presupuestos anuales; el establecimiento de objetivos sobre los resultados; el control y seguimiento de la implementación de los resultados corporativos y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenación de capital.
- La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
- El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.
- Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.
- El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.
- Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de

sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

- La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

## **2.2.2. Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es el máximo órgano, de los que forman el Gobierno Corporativo. Se trata de un órgano activo, informado e independiente, al cual le corresponde controlar de manera efectiva todas las actividades de la sociedad. Su estructura interna se encuentra formada por comisiones, dentro de las cuales, son obligatorias la comisión de nombramientos, remuneraciones y auditoría, estas deben informarle sus actividades de manera regular.

### **2.2.2.1. Comisión de Nombramiento**

Código de Buenas Prácticas para Consejeros y Administradores (Principios de Buen Gobierno Corporativo). Responsable de evaluar si concurren en el consejo los conocimientos y experiencias necesarias, para hacer uso de esa evaluación a la hora de seleccionar nuevos consejeros. Para esto deberá presentar sus propuestas de nombramiento, reelección y separación de consejeros al consejo, para su conocimiento, aprobación y, en su caso, presentar a la Junta General para su definitiva aprobación o ratificación.

Las propuestas de candidatos al Consejo deberán dirigirse siempre a la Comisión, la cual será responsable de su evaluación. La Comisión tendrá libertad para contratar los servicios de asesoría externa que considere necesarios para realizar la búsqueda de candidatos, o para la evaluación de los mismos.

### **2.2.2.2. Comisión de remuneraciones**

Debe crearse una comisión de remuneraciones, que tenga por función, proponer al consejo, para que este lo someta a la aprobación por la Junta General, las políticas de remuneraciones de los consejeros ejecutivos y de los demás consejeros.

Además deberá proponer planes de pensiones, retribuciones consistentes en dinero y especies, opciones sobre acciones, los planes de remuneración plurianual de la Dirección, tener conocimiento de las políticas remunerativas y de la remuneración individualizada de los componentes de la Alta Dirección y de las políticas generales de remuneración de la Sociedad, entre otros.

### **2.2.2.3. Comisión de auditoría**

Dentro de sus funciones esta emitir un informe anual, para los accionistas, aprobado por el Consejo, para esto, debe contar con competencias mínimas, como lo son las siguientes:

- Supervisar la integridad de los estados financieros y cuentas anuales y asegurar la relevancia y consistencia de los métodos contables.
- Proponer al Consejo para su sometimiento a la Junta, el nombramiento, renovación y revocación del auditor externo y recomendar las condiciones de su contrato de prestación de servicios.
- Preservar la independencia del auditor externo, aprobar su plan de trabajo anual, supervisar su cualificación, independencia y efectividad, y desarrollar e implantar políticas de no contratación de servicios con los auditores externos, si éstos son ajenos a los de auditoría y afectan a su independencia.
- Supervisar la función de auditoría interna, recibir y evaluar su plan de trabajo y aquellos informes que sean relevantes o significativos para la Sociedad. Opinar e informar sobre su organización y asegurarse de que cuentan con los medios necesarios.

## **2.3. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Zúñiga y Wigodski (2002), señalan que los principales objetivos de los gobiernos corporativos son:

- Velar por la transparencia,
- permitir el conocimiento de cómo los directivos gestionan los recursos,
- proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman el gobierno y buscar el logro de equilibrios al interior del sistema.

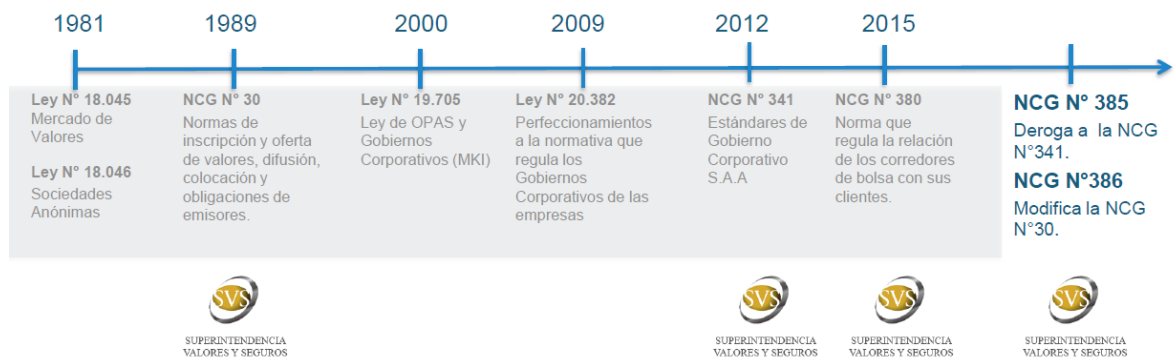
Estos objetivos ayudan al cumplimiento del objetivo final, el que consiste en contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo.

Otro de los objetivos importante, sobre todo tratándose de sociedades anónimas abiertas, es resguardar el interés de los accionistas minoritarios e impedir que los mayoritarios puedan usar su control para obtener beneficios solo en su favor.

## 2.4. EVOLUCIÓN DE LA NORMATIVA DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE

La normativa que regula los gobiernos corporativos ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo, tal como se muestra en la figura N°1.

**Figura N°1: Evolución de la normativa de los gobiernos corporativos en Chile**



**Fuente: Bolsa de Santiago**

### 2.4.1. LEY N° 18.045.

Ley de mercado de valores, ofrece el marco normativo por el cual se rigen las sociedades anónimas abiertas en términos de:

- Obligaciones de información continua y reservada que deben cumplir.
- Sus transacciones de valores de oferta pública.
- Registro y transacción de valores en el mercado secundario.
- Los grupos empresariales, controladores y personas relacionadas a las sociedades.
- Información privilegiada.

### 2.4.2. LEY N° 18.046

Ley de Sociedades Anónimas, entrega el soporte para la constitución, administración y funcionamiento de las sociedades anónimas en relación a:

- La sociedad y su constitución.
- Su capital social, de las acciones y los accionistas.
- La administración de la compañía, el Directorio y las juntas de accionistas.
- Las responsabilidades, sanciones y operaciones con personas relacionadas a la sociedad.
- Entre otros aspectos.

#### **2.4.3. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 30.**

Norma de inscripción y oferta de valores, difusión, colocación y obligaciones de emisores. Establece los antecedentes e información que las sociedades anónimas deben presentar en términos de:

- Inscribir sus valores públicamente.
- Información obligatoria a ser difundida a la SVS y público en general.
- Requisitos de información para la inscripción de emisión de acciones
- Requisitos de información para la inscripción de emisión instrumentos de deuda.

#### **2.4.4. LEY N° 19.705**

Ley de Opas y gobiernos corporativos, fomenta la regulación de la oferta pública de adquisición de acciones (OPAS) para la protección de inversionistas minoritarios, además de establecer pautas generales para el régimen de gobierno corporativo de las sociedades anónimas. En ella se establecen:

- Creación comité de Directores
- Regulación de transacciones entre partes relacionadas
- Extensión de causales que dan derecho a retiro a los inversionistas frente a materias que lo perjudiquen
- Establecimiento de la acción civil derivada.

#### **2.4.5. LEY N° 20.382.**

Perfeccionamiento a la normativa que regula los gobiernos corporativos de la empresa, para fomentar la protección de los intereses de los accionistas versus la administración de la empresa, disminuir conflictos de interés, fortalecer el rol de las auditorías externas y evitar malas prácticas con el manejo de información privilegiada.

- Fortalecer los directorios de las empresas a través de la designación de al menos un director “independiente”.

- Fortalece la figura de un Comité de Directores, compuesto por mayoría de miembros independiente.

#### **2.4.6. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 341.**

Estándares de gobierno corporativo sociedad anónimas abiertas, que fomenta el proveer información adecuada al público inversionista respecto de las políticas y prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las sociedades anónimas abiertas. La autoevaluación de las sociedades se realiza en relación a los siguientes aspectos:

- Funcionamiento del Directorio.
- Relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.
- Sustitución y compensación de ejecutivos principales.
- Definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.
- Otras prácticas adoptadas por la sociedad, no referidas en las materias anteriores.

#### **2.4.7. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 380.**

Norma que regula el actuar de los corredores de bolsa, agentes de valores y corredores de productos respecto a su relación con el cliente, estableciendo mayores exigencias en:

- La relación contractual entre intermediario y usuarios.
- Transparencia en la ejecución de las operaciones bursátiles.
- Detección y resolución de conflictos de interés.
- Conocimiento de clientes.
- Establecimiento de un registro con documentación de respaldo.

#### **2.4.8. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 385**

Normativa que deroga la NCG N°341, establece los siguientes estándares de Gobierno Corporativo:

- Fomentar la adopción de políticas en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- Fomentar la difusión de información a los accionistas y público en general.
- Mejorar la calidad y confiabilidad de la información contenida en la autoevaluación de los directorios.
- Promover la adopción de principios, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales.

- Explicitar el tratamiento de los conflictos de interés y los procedimientos de actualización del Código de Conducta del directorio.

#### **2.4.9. NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 386**

Normativa que modifica la NCG N°30, contempla la incorporación, en la memoria anual de información relativa a materias de responsabilidad social y desarrollo sostenible en los siguientes aspectos:

- Diversidad en el directorio (género, nacionalidad, edad y antigüedad).
- Diversidad en la gerencia general y demás gerencias que reportan a esta gerencia o al directorio.
- Diversidad en la organización (género, nacionalidad, edad, antigüedad)
- Brecha salarial por género.

### **3. SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS (SVS)**

La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el gobierno a través del ministerio de hacienda. Tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Así, a la SVS le corresponde velar porque las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de estos mercados.

Con el fin de cumplir con su objetivo desarrollar entre sus funciones principales la de supervisora, normativa, sancionadora y de desarrollo y promoción de los mercados.

Dicho objetivo, motivo a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) en materia de Gobierno Corporativo, a la elaboración de normas de carácter General referidos a la difusión de información acerca de los estándares de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas abiertas de Chile.

Dentro de las recientes medidas esta la difusión de la Norma de Carácter General (NCG) N° 385, la cual busca reemplazar y perfeccionar la normativa vigente, NCG N°341.

### **3.1. NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 341**

SVS (2012) Norma emitida por la Superintendencia de Valores y Seguros, el 29 de noviembre del año 2012, la cual establece normas para la difusión de información respecto de los estándares de Gobierno Corporativo adoptados por las Sociedades anónimas abiertas.

Su objetivo es el de proveer información adecuada al público inversionista respecto de las políticas y prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las sociedades anónimas abiertas, y permitir que las bolsas de valores o centros de estudios puedan generar sus propios análisis, que, como información adicional, facilite a los diversos actores del mercado conocer y evaluar el compromiso de la empresa con estas.

Para esto las sociedades anónimas abiertas deben poner a disposición de la SVS y al público en general, la información sobre sus prácticas de gobierno corporativo, teniendo como parámetro los puntos señalados en el anexo de esta norma, los cuales están referidos al funcionamiento del directorio; la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general; la sustitución y compensación de ejecutivos principales; la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgo en la empresa; y otras prácticas adoptadas por las sociedad, que no estén referidas a la materias antes señaladas.

Esta información deberá estar referida al 31 de diciembre del año anterior al cual se da a conocer dicha información.

En la información entregada se debe señalar si estas prácticas son o no adoptadas por la sociedad, explicando de manera correcta, precisa, clara y resumida la forma en que se han adoptado las prácticas en caso de que la respuesta sea positiva, o las razones por las que no se han adoptado o el estado actual de avance sobre la materia y la práctica que está aplicando cuando la respuesta es negativa. Esta responsabilidad recae sobre al directorio de la empresa.

### **3.2. NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 385**

SVS (2015) La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), con el fin de mejorar la información que reportan las sociedades en materia de gobierno corporativo, e incorporar la difusión de prácticas relacionadas con la responsabilidad social y desarrollo sostenible; publicó en junio de 2015 la Norma de Carácter General N°385 que “establece normas de

difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas”, en reemplazo de la Norma de Carácter General N°341 del año 2012.

Esta norma consiste en una autoevaluación en relación a la implementación de un conjunto de prácticas de Gobierno Corporativo, que debe ser respondida por las sociedades anónimas abiertas cada año, ninguna de las prácticas propuestas por la norma es obligatoria para las empresas, sino que buscan, que las empresas transparenten cuáles de esas “buenas prácticas” han sido implementadas y cuáles no, dando las explicaciones pertinentes en cada caso.

La NCG 385 reordena y desagrega las prácticas de gobierno corporativo, con el objeto de facilitar la comprensión, incentivar su adopción y mejorar la calidad de información, en comparación a la ya derogada norma de carácter general N° 341.

Su estructura cuenta con cuatro áreas generales:

- **Del funcionamiento y composición del directorio:** Se separa en 11 temas y se desglosa en 51 prácticas, las cuales se fundamentan en que en una sociedad en la que el mismo directorio y la propia entidad la que se preocupa por apoyar al director entrante en el proceso de inducción debiera estar en mejores condiciones para hacer frente a las distintas contingencias y riesgos que puedan materializarse, respecto de aquella entidad en que dicho proceso debe ser realizado de manera autónoma por el propio director entrante. En la medida de que la inducción pase a formar parte de un proceso continuo de aprendizaje y discusión del mismo directorio, habrá mayores espacios para debatir respecto a cómo ir fortaleciéndose. Por otra parte, contar con un tercero independiente de la sociedad, experto en las materias propuestas para el perfeccionamiento del directorio, entrega mayores garantías respecto a entregar una opinión, idea o impresión, no condicionada, sesgada o limitada por intereses particulares. Por ultimo un directorio que este constantemente en revisión de la forma en que se organiza y dispone de información y eventuales carencias y fortalezas que tiene, tanto como órgano colectivo como para cada una de sus partes, necesariamente estará mejor preparado para hacer frente a las distintas situaciones que debe enfrentar.
- **De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general:** Separada en 7 temas entre los que se encuentran 22 práctica relacionadas con que las sociedades anónimas abiertas al ser emisores de valores, deben cumplir con la obligación de información y en el mejor interés de los accionistas y de la entidad, es por esto, que los directores y la misma sociedad, debe generar mecanismos y procedimientos que le

permitan fortalecer los canales formales de participación y comunicación con sus accionistas y el público en general, a lo largo del tiempo. Mientras más efectivo sea el canal, mayor información obtendrá la misma sociedad y su directorio respecto de las preocupaciones de sus accionistas y demás grupos de interés, permitiéndoles de esta forma velar de mejor manera por el interés social y disminuir sus costos de transacción. Más aun tratándose de accionistas o grupos de interés actuales y potenciales, que por ubicación geográfica o costos no están en condiciones de acceder físicamente a las oficinas de la entidad, de participar de la junta de accionistas o de informarse, en igualdad de condiciones y oportunidad, que aquellos que por estar en la misma ubicación geográfica sí pudieron participar.

- **De la gestión y el control de riesgo:** desglosada en 4 temas y 22 prácticas las cuales se deberían realizar debido a que es fundamental para la existencia de un buen gobierno corporativo y para la preservación de los principios y eficiencia del mercado, que las entidades cuenten con un sistema de gestión de riesgo formal y que este haya sido diseñado teniendo en consideración las mejores prácticas y recomendaciones existentes sobre la materia, que incorpore no solo aquellas fuentes de riesgo directo tradicionales y que cuente con herramientas de apoyo como lo es un adecuado canal de denuncias.
- **De la evaluación por parte de un tercero:** cuyo único tema es la autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa, el cual se desglosa en 4 prácticas las cuales se enfocan en la relevancia que tiene para los accionistas de una sociedad, inversionistas, reguladores y demás grupos de interés de la misma contar con información confiable y de fácil comprensión respecto de las prácticas de gobierno corporativo, desarrollo sostenible y responsabilidad social adoptadas por las sociedades anónimas abierta, y que podrían existir incentivos por parte de los directorios de esas entidades a entregar menos información para disminuir el riesgo de cumplimiento y tras haber entendido erradamente una práctica, declarar que la había adoptado cuando posteriormente se determinó que ello no era efectivo, resulta necesario generar un modelo intermedio que, sin que sea el propio regulador el que defina como se debe responder a la adopción de una práctica determinada, el directorio vea disminuido ese riesgo de cumplimiento.

### 3.2.1. CUADRO COMPARATIVO: NORMA DE CARÁCTER GENERAL (NCG) N° 341 Y 385

El cuadro N°1, que se encuentra a continuación, muestra las diferencias que se dan entre la Norma de Carácter General N° 341 ya derogada, y la actual Norma de Carácter General N°385

Cuadro N° 1: Comparación anexos NCG N° 341 y NCG N° 385.

NCG N°341	NCG N° 385
<b>1- Del funcionamiento del directorio</b>	<b>1- Del funcionamiento y composición del directorio</b>
<b>A. De la adecuada y oportuna información del Directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.</b>	
a) El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.	Divide esta práctica, en letra a) la cual cuenta con 8 puntos y b) en la cual se analizan 7 puntos, detallando las diversas materias que resultan necesario sean ahondadas en el procedimiento o mecanismo implementado. Con el fin de distinguir e identificar claramente las diversas materias sobre las que el procedimiento implementado debe apoyar al directorio entrante.
b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para esos efectos. Además, dicha	Se contempla en la letra c) la cual se detalla y separa en tres aspectos sobre los que deben pronunciarse las políticas. Con el objeto de precisar que la práctica tiene por objeto que cada director pueda contar con su propia asesoría contable, financiera, legal o de otro tipo, y que ello no

<p>política es revisada anualmente, en función de las necesidades que para ello se prevean.</p>	<p>dependa de la aprobación por parte del directorio en su conjunto o de la disponibilidad de recursos al momento que el director necesite dicha asesoría.</p>
<p>c) El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. El programa o plan de auditoría.</li> <li>ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.</li> <li>iii. Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.</li> <li>iv. Los resultados del programa anual de auditoría.</li> <li>v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.</li> </ul> <p>Con todo, se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales.</p>	<p>No sufre modificaciones.</p>

<p><b>B. Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.</b></p>	
<p>a) El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.</p>	<p>Se detallan y separan los diversos aspectos que deben ser abordados, para que se reconozcan las causas intermedias, lo que lleva a mejorar el funcionamiento y fortalecimiento del directorio (letra J, i al iii y vii)</p>
<p>b) El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que en su opinión es deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta. Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.</p>	<p>Se cambia la redacción de la práctica para abordar la misma preocupación pero con un enfoque distinto, centrado en proveer las herramientas al directorio para que por sí mismo determine el mínimo de dedicación recomendable. (Letra J, iv al vi)</p>
<p>c) El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus</p>	<p>Se desglosa la práctica (i al vi, letra K) con el fin de que se documenten elementos adicionales a los formalmente contenidos en actas para que cada director pueda consultar esos elementos cuando así lo estime pertinente.</p>

<p>miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.</p>	
<p><b>C. Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director</b></p>	
<p>a) El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.</p> <p>Con todo, se deberá indicar si ese Código de Conducta está o no a disposición de los accionistas y el público en general</p>	<p>El punto vii de la letra a) del numeral 3. contempla un código de conducta o documentos equivalentes aprobado por el directorio y revisado anualmente, que define los principios y lineamientos que debe guiar el actuar del personal y directorio de la entidad, con el fin de gestionar y controlar los riesgos que se encuentran en operación.</p>
<p><b>D. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a materias de este numeral (no más de 5)</b></p>	
<p><b>2- De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general</b></p>	<p><b>2- De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.</b></p>
<p><b>A. De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.</b></p>	

<p>a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.</p>	<p>Se desagregan la práctica, en 4 puntos dentro de la letra a), detallando la distinta información que resulta conveniente proveer al accionista para el ejercicio de su derecho a voto, no solo el nombre y antecedentes generales de los candidatos a director.</p>
<p>b) La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.</p>	<p>Se desagregan la práctica, dentro de los dos primeros numerales del 2.A.b) del anexo de la NCG 385, permitiendo la existencia de prácticas intermedias en materia de ejercicio del derecho a voto. Ya no siendo necesario que los accionistas deban participar presencialmente en las juntas de accionistas, en especial, cuando por su ubicación geográfica no resulta costo eficiente hacerlo.</p>
<p>c) La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta</p>	<p>Se desagrega la práctica dentro del numeral III y IV del punto 2.A.b) del anexo de esta norma, permitiendo la existencia de soluciones intermedias en materia de difusión de los acuerdos adoptados en junta.  Permitiendo que tanto accionistas como inversionistas cuenten en la misma oportunidad con la información relevante que surge de los acuerdos adoptados en las juntas de accionistas, reduciendo asimetrías de información que podrían</p>

	surgir del desfase en la recepción de esa información, entre quienes estuvieron presencialmente en la junta y el resto de los accionistas y público.
d) La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.	Se desglosa la práctica, dentro de la letra e), permitiendo la existencia de soluciones intermedias, pero al mismo tiempo incrementando los estándares en lo que se refiere a la relación de la sociedad con los accionistas e inversionistas, fortaleciendo la comunicación entre sociedad y el público en general a objeto de reducir la asimetría de información o incertidumbre que pueda existir en el mercado por carecer de información suficiente respecto de la sociedad.
e) El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.	Se desagrega la práctica, en iv puntos dentro de la letra f), permitiendo la existencia de soluciones intermedias e incorporar como nuevo estándar la evaluación por parte de un tercero de la efectividad de los procesos de revelación de la entidad, con la finalidad de que mediante el procedimiento establecido se promueva no solo el cumplimiento formal legal de las obligaciones mínimas de difusión de información, sino que además se fomente la entrega de información adicional que resulte valiosa para el público y que por extensión, lenguaje y redacción promueva su lectura y pueda ser comprendida por personas de diverso nivel educacional, social y cultural.

<p>f) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.</p>	<p>No se realizan modificaciones.</p>
<p><b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b></p>	<p>Se incorpora una nueva práctica, la letra c) de la norma, que fomente la difusión de información a los accionistas y público en general respecto a las políticas, prácticas y efectividad de las mismas, en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible, para que los accionistas y el público puedan conocer y distinguir aquellas sociedades que cuidan mejor sus intereses.</p>
<p><b>2. De la sustitución y compensación de ejecutivos principales</b></p>	
<p><b>A. De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales</b></p>	
<p>a) El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.</p>	<p>Se desagrega la práctica (los 5 puntos dentro de la letra c)), permitiendo la existencia de soluciones intermedias, facilitando la comprensión de la misma y promoviendo la diversidad en la plana ejecutiva de la entidad con el objetivo de instaurar procesos de sustitución de ejecutivos y continuidad del negocio que consideren variables de diversidad y minimicen el impacto que eventualmente tendría la pérdida de un ejecutivo para la sociedad.</p>

<p>b) El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.</p>	<p>Se desagrega la práctica (letra d) i al iv), permitiendo la existencia de soluciones intermedias, y promoviendo la difusión de la política adoptada por el directorio, para fortalecer los mecanismos internos de la sociedad cuyo objeto es minimizar la ocurrencia de fraudes o conductas poco éticas y que pudieren haber surgido por incentivos o políticas salariales que en su diseño no previeron ese tipo de situaciones.</p>
<p><b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b></p>	<p>Se elimina.</p>
<p><b>3. De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.</b></p>	<p><b>3. De la gestión y control de riesgo.</b></p>
<p><b>A. De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.</b></p>	
<p>a) La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y</p>	<p>Desagrega la práctica, del iv al ix 3.a) permitiendo la existencia de soluciones intermedias, e incorpora dos nuevas prácticas. La primera está relacionada con la implementación de la ISO 31000:2009, y la segunda con responsabilidad social y desarrollo sostenible, buscando promover la adopción de principios, estándares y</p>

<p>procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere.</p>	<p>metodologías reconocidas en materia de gestión de riesgos y promover la responsabilidad social, puesto que al tomar conciencia del impacto económico, social y ambiental que tendrá el desenvolvimiento de la entidad, y adoptar las medidas respectivas, el desarrollo de la misma será sostenible en el tiempo.</p>
<p>b) El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.</p>	<p>Se desagrega la práctica (i al iii a)), permitiendo la existencia de soluciones intermedias, para fortalecer el proceso de gestión de riesgo, promoviendo más instancias de comunicación entre el comité o unidad encargada y el directorio.</p>
<p>c) La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la entidad del denunciante.</p>	<p>Desagrega la práctica (i al iv letra b)), permitiendo la existencia de soluciones intermedias, y fortaleciendo las condiciones de anonimato, seguridad y simplicidad que debiese tener el mecanismo de denuncias.</p>
<p>d) El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.</p>	<p>No es modificado</p>

<b>B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</b>	Se elimina.
<b>4. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, que no están referidas a las materias antes señalada (No más de 5)</b>	<b>4. De la evaluación por parte de un tercero</b>
	Se incorporar una nueva práctica tendiente a mejorar la calidad y confiabilidad de la información contenida en la autoevaluación, sin generar desincentivos a proveer mayor y mejor información. Para esto la sociedad contratara a un tercero ajeno, para que determine la confiabilidad y exactitud de la información contenida, reduciendo de esa forma la probabilidad que la entidad esté sujeta a cuestionamientos por entregar información imprecisa y mejorando la calidad de la información provista al mercado.

Fuente: Elaboración propia

#### **4. SOCIEDAD ANÓNIMA.**

Tanto la Ley N° 18.046, como el código civil chileno entregan la siguiente definición de sociedad anónima. *“La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.*

*La sociedad anónima es siempre mercantil, aun cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil.”*

## 4.1 CLASES DE SOCIEDADES ANÓNIMAS

La misma ley señala que las sociedades anónimas pueden ser de tres clases:

- **Sociedad anónima abierta:** Son aquellas que inscriban voluntariamente o por obligación legal sus acciones en el registro de valores. Son sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, salvo que la ley lo someta a control de otra superintendencia, en este caso también quedara sometida a la primera, en lo que corresponde, cuando emitiera valores.
- **Sociedad anónima especial:** Son las compañías aseguradoras o reaseguradoras, las sociedades anónimas administradoras de fondos mutuos, las bolsas de valores y otras sociedades que la ley expresamente somete a normas especiales, se forman, existen y aprueban por escritura pública, obtención de una resolución de la Superintendencia que autorice su existencia e inscripción y publicación del certificado especial que otorgue dicha Superintendencia.  
Estas sociedades se regirán por las mismas disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las sociedades anónimas abiertas, en todo lo que no se oponga a lo dispuesto en las disposiciones especiales que las rigen. Salvo que las sociedades anónimas especiales sean emisores de valores, no deberán inscribirse en el Registro de Valores de la Superintendencia.
- **Sociedad anónima cerrada:** Son aquellas que no clasifican como sociedades anónimas abiertas o especiales. No pueden hacer oferta pública de sus acciones, salvo que se sometan voluntariamente a la fiscalización de la SVS.

## 5. RETAIL.

Leyton (2013). El Retail representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes. El término inglés hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como Comercio Minorista o Comercio Detallista.

Las cadenas que se dedican al sector retail disponen de una amplia estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, depósitos o centros de distribución donde reciben los productos que compran al por mayor. Luego estos productos son enviados a los distintos

locales comerciales o sucursales, que constituyen los puntos de venta donde acude el comprador final a adquirir la mercadería.

## **5.1. HISTORIA DEL RETAIL.**

La historia del retail se remonta a fines del 1800, época en que comienzan a aparecer en Europa las primeras tiendas por departamento que, más que satisfacer necesidades, buscaban lucir los productos en grandes recintos ambientados en algo más parecido a un palacio que a una tienda tal y como se les conoce hoy en día. No fue sino hasta varios años después que la influencia norteamericana en sus formatos de supermercados redireccionó esta industria masificando su llegada al cliente final, situación que se mantiene hasta nuestros días.

### **5.1.1 EL RETAIL EN CHILE**

En sus inicios, la industria del Retail en Chile solo contaba con un par de tiendas que estaban ubicadas en los sectores más céntricos de Santiago. La construcción del primer hipermercado en 1976 ubicado en Avenida Kennedy, fue un importante hito en la expansión de la industria del retail en Chile. A principio de la década de los 80, comienzan también a surgir los primeros centros comerciales, como los Dos Caracoles de la comuna de Providencia y el centro comercial Apumanque. El éxito comercial de estas tiendas a fines de la década de los 80, se debió en gran parte a que el país comenzó a gozar de un éxito económico que generó mayor poder adquisitivo de parte de los consumidores y a la adaptación de los formatos y modelos de negocios norteamericanos, en donde se tuvo como principal resultado la construcción del primer Mall Chileno.

El aumento progresivo de las utilidades permitió que las cadenas de retail pudieran expandirse más tarde por todo Santiago, e inclusive cruzar las barreras y llegar a lo largo de todo el país. Durante la segunda parte de la década de los 80 y gran parte de los 90, la expansión de los centros comerciales y los hipermercados fue sostenida.

Las cadenas comenzaron diversificar su negocio, compitiendo en distintas mercados como: tiendas por departamento; supermercados en distintos formatos (hipermercados, supermercados tradicionales y tiendas por conveniencia); inmobiliario, a través de la administración de centros comerciales; financiero, a través de tarjetas de crédito de las tiendas; mejoramiento del hogar y farmacias entre otras. Las principales cadenas que se consolidaron a fines de los 90 fueron Cencosud, D&S, Falabella, Ripley, La Polar, SMU,

Mall Plaza, Parque Arauco e Hites; muchas de las cuales son competencia en algunos mercados y socios en otros.

Con la llegada del nuevo milenio, comienza también la expansión de algunas de estas cadenas por Latinoamérica, principalmente Cencosud, Falabella, Mall Plaza y Parque Arauco. Otra de las estrategias adoptadas por las cadenas en estos años fue desarrollar clubes de fidelización con los clientes transversales a los distintos negocios de la cadena: tiendas por departamento, supermercados, mejoramiento del hogar.

En los últimos años la industria del retail ha tenido que adaptarse a las tendencias que las nuevas tecnologías han traído al mercado, dentro de las cuales destacan el comercio electrónico y móvil. Los desafíos en la industria están principalmente enfocados en desarrollar nuevas plataformas que den respuesta a la exigencia de productos y servicios más personalizados, ofrecer mayor surtido a consumidores que buscan productos cada vez más especializados, y mejorar los niveles de atención y servicio.

## 5.2. PRINCIPALES FORMATOS DE RETAIL.

- **Tiendas por departamento:** Las tiendas por departamento son establecimientos de grandes dimensiones en los cuales se venden u ofertan una gran variedad de productos que corresponden a diversos usos y prácticas, como confecciones, menaje, decoración, deportes, etc.
- **Supermercados:** Un supermercado es un establecimiento, de tamaño variable, que vende bienes de consumo. Entre éstos se encuentran: alimentos, ropa, artículos deportivos, artículos de higiene u otros. Se diferencian de las tiendas por departamento porque su centro está en el sector alimenticio.
- **Mejoramiento del hogar:** Al igual que las tiendas por departamento, las tiendas de mejoramiento del hogar son establecimientos de grandes dimensiones en los cuales se venden u ofertan una gran variedad de productos. Pero en este caso y como su nombre lo indica, estas necesidades se centran en el hogar, la construcción, decoración, mantención y mejoramiento.

# **ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente los mercados deben operar en un escenario en donde se ha instalado la desconfianza, ya que en el último tiempo se ha gatillado en mayor número los casos de corrupción, fraudes y escándalos financieros, en que se han visto involucradas empresas chilenas, entre ellas La Polar. Por lo cual, se han tratado de buscar medidas que dirijan a las organizaciones al fiel cumplimiento de las normas y no conduzcan a casos como los mencionados anteriormente, lo que ha conllevado a instalar Gobiernos Corporativos en las empresas, principalmente en las sociedades anónimas abiertas.

En relación a lo anterior la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), el 8 de junio del 2015, emitió las Normas de Carácter General (NCG) N° 385 y 386 las cuales vienen a reemplazar o modificar a las NCG N° 341 y N°30, respectivamente, con el fin de perseguir el fortalecimiento del Estándar de Gobiernos Corporativos de las Sociedades Anónimas Abiertas, para mejorar la confianza en los mercados por parte de inversionistas, proveedores, competidores, empleados y demás grupos de interés en la sociedad.

El propósito de esta investigación, es realizar un análisis descriptivo de los posibles efectos que se persiguen con la aplicación de la Norma de Carácter General (NCG) número 385 de la SVS, y los beneficios que esta traería a las sociedades anónimas abiertas del sector retail, que difunden de manera pública las prácticas de gobierno corporativo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las prácticas que permiten el fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas del sector retail, mediante el análisis de la aplicación de la Norma de Carácter General N° 385 emitida el año 2015 por la Superintendencia de Valores y Seguros para las sociedades anónimas abiertas.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1- Describir la función de las modificaciones que plantea la norma de carácter general N° 385, emitida por la SVS, hacia los Gobiernos Corporativos de las sociedades anónimas abiertas.
- 2- Identificar la aplicación de la norma de carácter general 385 en sociedades anónimas abiertas del sector retail.
- 3- Explicar los posibles efectos que conlleva la aplicación de esta normativa en las sociedades anónimas abiertas en Chile, a través del estudio de casos.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

La presente investigación se desarrolla bajo un paradigma cualitativo, con un alcance comprensivo.

### **Etapas 1:** Recopilación de información.

La recopilación de información se basará en:

- Norma de Carácter General N° 341 emitida por la Superintendencia de Valores y Seguros.
- Norma de Carácter General N° 385 emitida por la Superintendencia de Valores y Seguros.
- Informe Final: Fortalecimiento de Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas publicado por la Superintendencia de Valores y Seguros.
- Noticias referentes al tema en los distintos diarios nacionales.
- Página web de la Superintendencia de Valores y Seguros.
- Revisión diversas páginas web que hagan referencia al tema.

### **Etapas 2:** Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Concepto de Gobierno Corporativo
- Funciones de los Gobiernos Corporativos
- Objetivos de los Gobiernos Corporativos
- Evolución de la Normativa de los Gobiernos Corporativos en Chile
- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)
- Norma de Carácter General (NCG) N° 341
- Norma de Carácter General (NCG) N° 386
- Sociedades Anónimas
- Clases de Sociedades Anónimas

- El Retail
- Historia del Retail
- Principales formatos del Retail

### **Etapa 3:** Elección sujeto de investigación

Las sociedades anónimas abiertas del sector retail reguladas por la Superintendencia de Valores y Seguros, que al 31 de marzo del 2016 emitieron los informes sobre prácticas de gobiernos corporativos.

Cuadro N° 2: Empresas del sector Retail

<b>EMPRESAS</b>
CENCOSUD S.A.
EMPRESAS HITES S.A.
EMPRESAS LA POLAR S.A.
FORUS S.A.
HIPERMARC S.A.
PARQUE ARAUCO S.A.
RIPLEY CORP S.A
S.A.C.I. FALABELLA
SMU S.A.
WALMART CHILE S.A.

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapa 4:** Aplicación de la técnica de recogida de datos.

El presente proyecto de investigación se basa en un análisis documental, donde se utilizará el método analítico, a través del cual se busca identificar prácticas que permitan el fortalecimiento de gobiernos corporativos, a través de la aplicación de la norma de carácter general n° 385 que es llevada a cabo por las sociedades anónimas abiertas chilenas.

Para su identificación se analizarán los informes de prácticas de gobiernos corporativos, disponibles en la página web de la Superintendencia de Valores y Seguros, los que fueron

emitidos por las diversas empresas, para determinar aquellas prácticas que estas llevan y no llevan a cabo.

**Etapa 5:** Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.

La propuesta metodológica incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad: La información esté disponible y sea corroborada por la obtenida en las páginas web de las empresas y de la Superintendencia de Valores y Seguros.

La confirmabilidad: La información se obtendrá de la página web de la superintendencia de Valores y Seguros, respecto de las Sociedades Anónimas reguladas por esta.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología por parte de alumna tesista, de la carrera de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, para optar al título de contador público auditor.

Transferibilidad: Se detallara el contexto de la regulación que afecta a las sociedades anónimas abiertas en Chile.

**Etapa 6:** Tabulación de resultados.

Con la información recopilada durante la investigación, se establecerán las categorías de análisis y subcategorías, relacionadas con el análisis del fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas abiertas chilenas.

Cuadro N° 3: Tabulación de resultados.

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Sub Subcategoría</b>	<b>Sub Sub Subcategoría</b>
Prácticas de Gobierno Corporativo	Funcionamiento y composición del directorio	Procedimiento o mecanismo para la inducción de	Los negocios, materias y riesgos.
			Los grupos de interés relevantes que han identificado la entidad.

		cada nuevo integrante.	La misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores.
			El marco jurídico vigente
			Los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.
			Los principales acuerdos adoptados en los últimos 2 años anteriores al inicio de su mandato.
			Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año.
			Los conflictos de interés y su trato.
		Procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimiento.	Materias y calendario de capacitaciones para el año.
			Las mejores prácticas de gobierno corporativo que han ido adoptando otras entidades.
			Los principales avances que se han dado en el último año en lo referido a inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.
			Principales herramientas de gestión de riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que se han ido implementando en el último año.
			Fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año, relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.

			Revisión de ejemplos de situaciones que configuran un conflicto de interés en el directorio y formas en que pueden evitarse o ser resueltos.
			Difusión anual de las materias sobre las que en el último año se han realizado actividades de capacitación al directorio.
		Política para la contratación de expertos(as) asesores en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo	Posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un(a) asesor(a) en particular
			Requerimiento de al menos uno de sus integrantes sea contratada la asesoría para la materia requerida por aquél
			La difusión, al menos una vez al año, de las asesorías solicitadas y no contratadas.
		Reunión con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros.	El programa o plan de auditoría.
			Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.
			Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.
			Los resultados del programa anual de auditoría.

			Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal.
		Reunión con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente.	El adecuado funcionamiento del proceso de gestión de riesgos.
			La matriz de riesgos empleada, principales fuentes de riesgo, metodologías para su detección y la probabilidad e impacto de ocurrencia de aquellos.
			Las recomendaciones y mejoras pertinentes realizar para gestionar de mejor manera los riesgos de la entidad.
			Los planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos.
		Reunión con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente.	El programa o plan de auditoría anual.
			Eventuales deficiencias graves y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores o al Ministerio Público.
			Las recomendaciones y mejoras que sería pertinente realizar para minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes.

			La efectividad de los modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad.
		Reunión con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsabilidad de función equivalente.	Efectividad de las políticas aprobadas por el directorio para difundir los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad.
			Barreras organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad.
			La utilidad y aceptación que han tenido los reportes de sostenibilidad difundidos.
		Visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad.	Estado y funcionamiento de dependencias e instalaciones.
			Principales funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas.
			Las recomendaciones y mejoras de los responsables de esas dependencias e instalaciones.
		Reuniones sostenidas sin la presencia del gerente general de la sociedad.	
		Procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación.	Mejoras en su organización y funcionamiento.
			Áreas en que sus integrantes pueden fortalecerse y continuar perfeccionándose.

			<p>Detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales.</p>
			<p>Número mínimo de reuniones ordinarias, el tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas.</p>
			<p>Cambio de la forma de organización y funcionamiento del directorio ante situaciones de contingencia o crisis.</p>
			<p>Asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento.</p>
			<p>Detección de mejoras y barreras al menos anualmente.</p>
		<p>Sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director.</p>	<p>Acceso, de manera segura, remota y permanente, a todas las actas y documentos tenidos a la vista para cada sesión del directorio de los últimos 3 años.</p>
			<p>Acceso, de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones, a la minuta o documento que sintetiza todas las materias que se tratarán en esa</p>

			<p>sesión y los demás antecedentes que se presentaran en dicha sesión o adicionales necesarios para prepararse para la misma.</p> <p>Acceso a que se refiere el párrafo anterior, con al menos 5 días de antelación a la sesión respectiva.</p> <p>Acceso de manera segura, remota y permanente, al sistema de denuncias implementado por la sociedad.</p> <p>Revisión del texto definitivo del acta de dicha sesión.</p> <p>Revisión del acta de sesión, con no más de 5 días posteriores a la sesión respectiva.</p>
	La relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general	Procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar	<p>Diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que en opinión del directorio resulta aconsejable.</p> <p>Número máximo de directorios que, en opinión del directorio, es aconsejable tengan los directores que sean electos por los accionistas</p> <p>Experiencia, profesión u oficio del candidato a director.</p> <p>El candidato a director mantiene o ha mantenido en los últimos 18 meses relaciones contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad, o sus principales competidores o proveedores.</p>

		<p>Mecanismo, sistema o procedimiento formal implementado por el directorio.</p>	<p>Los accionistas participan y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.</p> <p>Los accionistas observan, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.</p> <p>El público en general se informa en tiempo real de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas.</p> <p>El público en general se informa de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas, con un desfase inferior a 5 minutos de votado el acuerdo respectivo.</p>
		<p>Política y procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información.</p>	<p>Políticas adoptadas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.</p> <p>Los grupos de interés identificados por la sociedad como relevantes.</p> <p>Los riesgos relevantes, así como sus principales fuentes.</p> <p>Los indicadores medidos por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.</p>

			La existencia de metas y la evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad.
		Estándares internacionales seguidos para efectos de la definición de las políticas, indicadores y formato de reportes.	
		Unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa.	Dudas de la sociedad, sus negocios, principales riesgos, situación financiera, económica o legal y negocios públicamente conocidos de la entidad.
			Personas que, al menos, dominen el idioma inglés.
			Única unidad autorizada por el directorio para responder consultas a los accionistas, inversionistas y medios de prensa.
		Procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación	Detección e implementación, de mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado a objeto que éstas sean de fácil comprensión por el público.
			Detección e implementación, de mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las

			<p>revelaciones que realiza la entidad al mercado, a objeto que dichas comunicaciones sean provistas al mercado de manera oportuna.</p> <p>Asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de mejoras.</p> <p>La detección de mejoras, se realiza al menos sobre una base anual.</p>
		Página web actualizada.	
	La gestión y control de riesgos	Proceso formal de Gestión y Control de Riesgos en operación.	<p>Políticas de gestión de riesgos aprobadas por el directorio.</p> <p>Unidad de Gestión de Riesgos o equivalente.</p> <p>Unidad de Auditoría Interna o equivalente.</p> <p>Incorpora dentro del proceso tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos.</p> <p>Impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a los que la misma está expuesta.</p> <p>Tiene como guía principios, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales.</p> <p>Código de Conducta o documento equivalente.</p>

			<p>Información y capacitación permanente de todo el personal atingente.</p> <p>Revisión y actualización, al menos anualmente.</p>
		Procedimiento formal en operación	<p>Canalizar las denuncias por parte de su personal, de eventuales irregularidades o ilícitos.</p> <p>Garantiza el anonimato del denunciante</p> <p>Conocimiento por el denunciante del estado de su denuncia.</p> <p>Puesto en conocimiento de su personal, accionistas, clientes, proveedores y terceros.</p>
		Procedimiento formal y en operación	<p>Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales.</p> <p>Diversidad de capacidades, conocimientos, condiciones, experiencias y visiones con que deben contar sus ejecutivos principales.</p> <p>Identificación entre los trabajadores de la entidad, a potenciales reemplazantes del gerente general y demás ejecutivos principales.</p> <p>Reemplazo oportuno del gerente general y demás ejecutivos principales, ante su ausencia imprevista.</p>

			Detección realizada al menos sobre una base anual.
		Procedimiento formal en operación	Para revisión, de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales.
			Asesoría de un tercero ajeno a la sociedad que apoye al directorio, y al comité de directores en caso que corresponda, en la revisión a que se refiere el punto anterior.
			Difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.
			Contempla someter las estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.
		Autoevaluación del directorio	Ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad.

	La evaluación por parte de un tercero	respecto a la adopción de las practicas contenidas en la presente normativa	La persona o equipo de personas que realizaron la revisión y validación, cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo.
			La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, son fiscalizadas por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.
			La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, pertenecen a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas 7:** Análisis de resultados

Conclusiones de las prácticas de gobierno corporativo señaladas en la Norma de Carácter General N° 385, que son llevadas a cabo por las sociedades anónimas abiertas objeto de estudio.

**Etapa 8:** Discusión de resultados

Basándose en los informes emitidos por las sociedades respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo, se comparará con lo señalado en la Norma de Carácter General N° 385.

**Etapa 9:** Conclusiones

En consideración a las diversas etapas desarrolladas, la obtención de información y el análisis y discusión de los resultados, se obtendrán las conclusiones finales de la investigación.

## ANÁLISIS DE RESULTADO

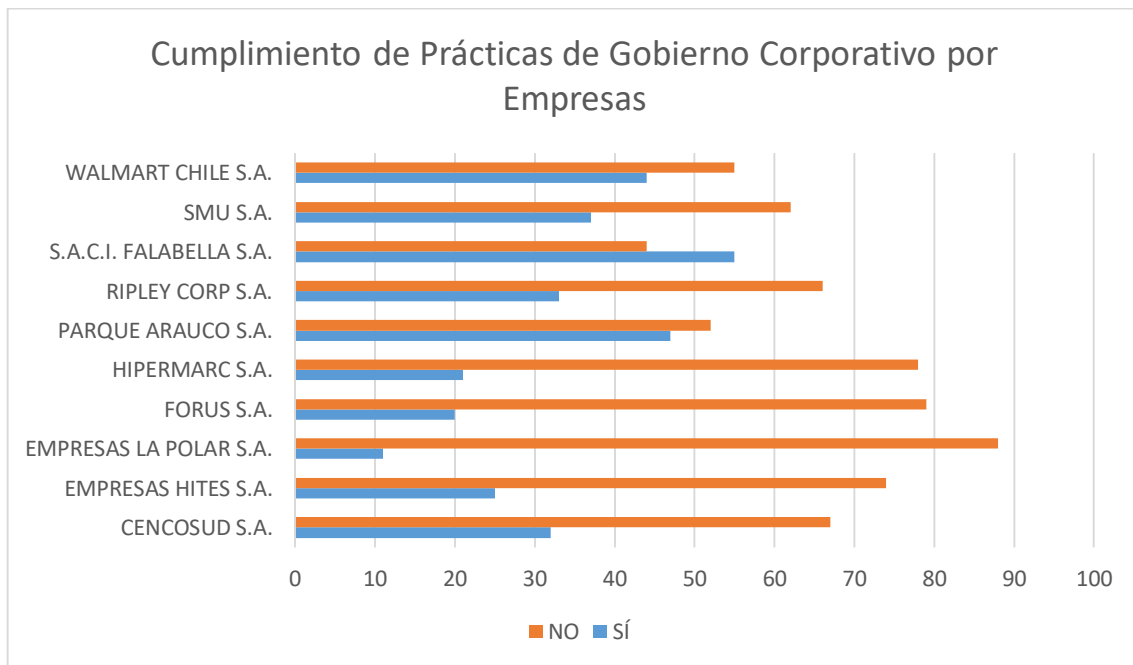
Se seleccionaron las 10 sociedades anónimas del sector retail, que al 31 de marzo del 2016 emitieron el informe sobre prácticas de gobierno corporativo correspondiente al año 2015.

El informe sobre prácticas de gobierno corporativo, cuyo formato se encuentra en la norma de carácter general n° 385 consta de 99 ítems, agrupados en 4 grupos, los cuales serán considerados para realizar el análisis.

1. Del funcionamiento y composición del directorio
2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general
3. De la gestión y control de riesgo
4. De la evaluación por parte de un tercero.

El siguiente gráfico N°1 muestra que todas las empresas, con excepción de Falabella, responden a las mayorías de las prácticas de gobierno corporativo señalando que no las cumplen, siendo La Polar aquella que entrega una mayor cantidad de respuestas negativa (88,89%), seguida por Forus (79,80%) e Hipermerc con un 78,79%.

Gráfico N° 1 Cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo por empresas

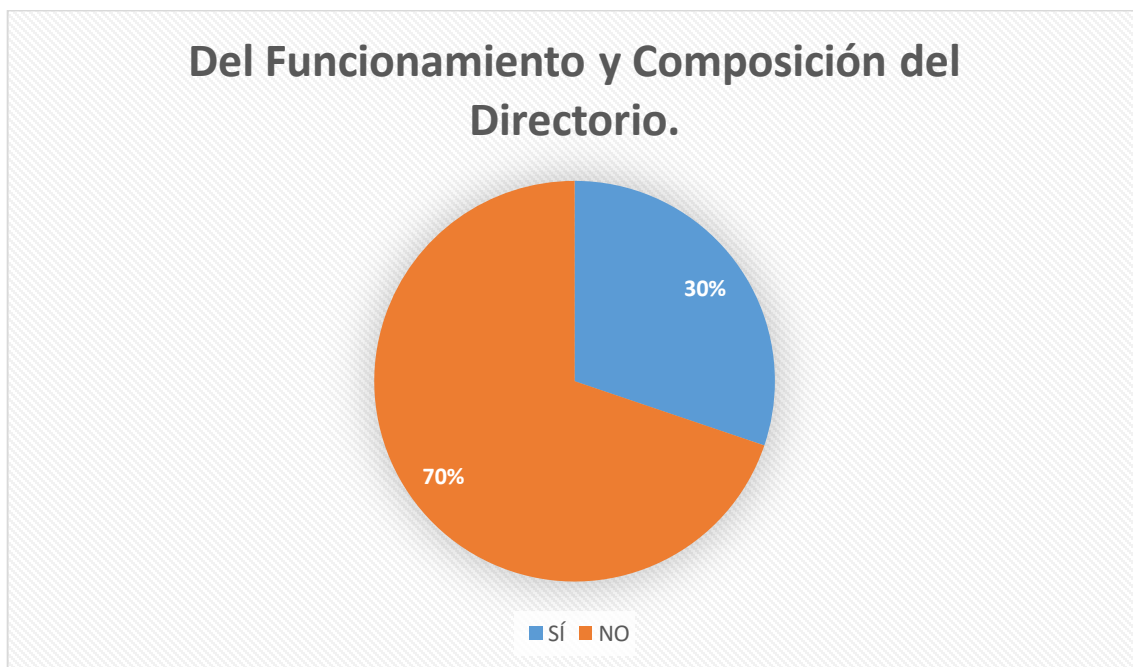


Fuente: Elaboración Propia.

## 1. Del funcionamiento y dirección del directorio.

Este grupo está compuesto por 51 ítems, donde el 70% de las respuestas entregadas por las 10 empresas de retail en estudio, fue negativa, es decir tanto el directorio como las entidades no están apoyando a los nuevos directores a través de un proceso de inducción; el directorio no se está capacitando, no está siendo asesorado por expertos, no se está reuniendo al menos trimestralmente con la unidad de auditoría externa, gestión de riesgo, auditoría interna y responsabilidad social; no está realizando visitas a terrenos anualmente, y no presenta una mejora continua.

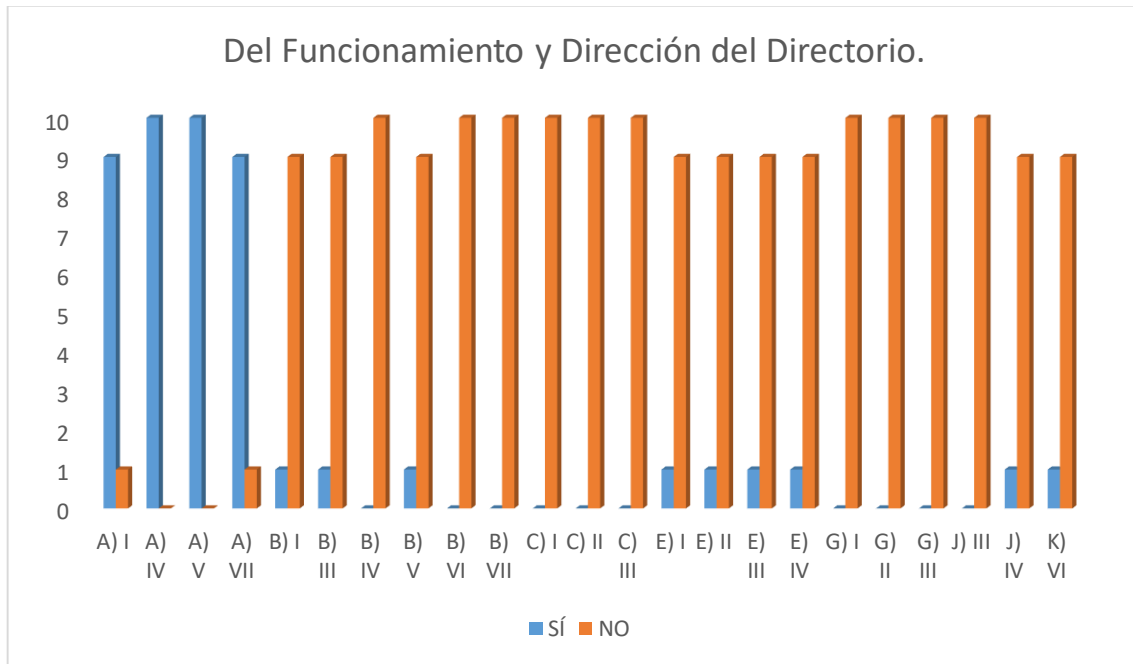
Gráfico N 2º: Cumplimiento de prácticas de Funcionamiento y Dirección del Directorio.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se muestra el análisis de aquellas prácticas en el cual el 90% y más de las empresas concordaron en su respuesta.

Gráfico N° 3: Prácticas relacionadas con el funcionamiento y composición del directorio.



Fuente: Elaboración Propia.

Aquellas prácticas más implementadas son las siguientes:

**a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de:**

**i. Los negocios, materias y riesgo, incluidos los de sostenibilidad, que son considerados más relevante, así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición.**

La mayoría de las empresas en estudio, cuentan con políticas donde se establece la inducción de nuevos integrantes al directorio, lo cual consiste principalmente en entrevistas con los principales gerentes de la compañía, y la entrega de información relevante que atañe a la sociedad en estas materias.

Si bien La Polar si cuenta con dicha política, señala no cumplir esta práctica debido a que no incluye la materia de sostenibilidad.

**iv. El marco jurídico vigente más relevante aplicable a la entidad, al directorio y sus ejecutivos principales.**

El 100% de las empresas, cuentan con un procedimiento de inducción que incluye material escrito y reuniones informativas, con el gerente de asuntos legales de la compañía, para dar a conocer el marco jurídico vigente aplicable a la sociedad, como también al directorio y a sus ejecutivos principales

**v. Los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme a la legislación vigente recaen en cada integrante del directorio, mediante ejemplos de fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local con esos deberes.**

Las empresas en estudio dentro del procedimiento de inducción, en el cual el gerente de asunto legales de la compañía, da a conocer el marco jurídico vigente, pone énfasis en los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme a la legislación vigente recae en cada uno de los integrantes del directorio, al asumir el cargo. Entregando ejemplo de fallos, sanciones o pronunciamiento relevantes.

**vii. Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año junto con sus respectivas notas explicativas, además de los criterios contables aplicados en la confección de dichos estados financieros.**

Las empresas cumplen con la entrega de dicha información, y en algunos de los casos es complementada con una reunión programada entre el nuevo integrante del directorio y la dirección de administración y finanzas de la compañía, con el fin de analizar la información.

En el caso de la compañía que ha respondido de manera negativa, explica que se modificara el programa de inducción con el objeto de complementar la entrega de información con el detalle indicado por la norma.

Las practicas menos implementadas:

**b) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:**

**i. Define al menos anualmente las materias respecto de las cuales se harán capacitaciones a sus integrantes y el calendario de capacitaciones para el año correspondiente.**

Algunas de las empresas no cumplen con esta práctica, debido a que no la consideran necesaria, ya sea porque se asume que los integrantes del directorio debiesen estar ya capacitados al momento de asumir el cargo, debido al costo que significaría para la empresa o bien por no ser una obligación legal. Mientras que otras implementaran la política para tratar dicho punto a partir del año 2016.

**iii. Como parte de esas materias contempla los principales avances que se han dado en el último año a nivel local e internacional en lo referido a inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.**

**iv. Como parte de esas materias contempla las principales herramientas de gestión de riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que se han ido implementando en el último año a nivel local e internacional.**

**v. Como parte de esas materias contempla los fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.**

**vi. Como parte de esas materias contempla una revisión de ejemplos de situaciones que configuran un conflicto de interés en el directorio y de formas en que esos conflictos de interés pueden evitarse o ser resueltos en el mejor interés social.**

**vii. Difunde anualmente las materias sobre las que en el último año se han realizado actividades de capacitación al directorio.**

Tanto en el punto iii, iv, v, vi y vii de esta letra B), la mayoría de las empresas, no entregan explicación a su respuesta, otras señalan, al igual que en el punto i., que no consideran necesaria llevar a cabo esta práctica, o que la política para tratar este tema se encuentra en proceso de implementación.

**c) El directorio cuenta con una política para la contratación de expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:**

**i. Que contemple la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un(a) asesor(a) en particular.**

Si bien las empresas cuentan con políticas de contratación, esta señala que para la contratación de un asesor, se requiere de una sala legalmente constituida y con la participación de la mayoría establecida en la legislación vigente o por el quorum de la mayoría absoluta de los directores asistentes, sin que contemple el veto de uno o más directores para dicha contratación.

**ii. Que a requerimiento de al menos uno de sus integrantes sea contratada la asesoría para la materia requerida por aquél.**

Al igual que en el punto anterior, se señala que esta decisión le corresponde tomarla al directorio como órgano colegiado, con el quorum de la mayoría absoluta establecida en la legislación vigente.

**iii. Que, contemple la difusión, al menos una vez al año, de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adopto esa decisión en particular, lo cual además queda debidamente reflejado en el acta de la sesión correspondiente.**

Esta práctica no aplica, debido a que la contratación de asesorías es una decisión del directorio en conjunto, no existe el motivo para que la contratación no se realice. Además de considera que la difusión de asesorías solicitadas y no contratadas no es un tema que agregue valor a la empresa

**e) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente, para analizar:**

**i. El adecuado funcionamiento del proceso de gestión de riesgos.**

**ii. La matriz de riesgos empleada por la unidad así como las principales fuentes de riesgo y metodologías para la detección de nuevos riesgos y la probabilidad e impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes.**

**iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestionar de mejor manera los riesgos de la entidad.**

**iv. Los planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos, incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis.**

Las empresas no cumplen estas 4 prácticas, principalmente por la periodicidad que se exige, pero la mayoría de las sociedades en estudio cuentan con un departamento de gestión de riesgo, dependiente de la gerencia corporativa de auditoría interna, quien reporta a un comité de directorio o al propio directorio sobre estas materias, de forma semestral o anual, pero no trimestral

**g) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsabilidad de función equivalente, para analizar:**

**i. La efectividad de las políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus acciones y al público en general los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad.**

**ii. Las barreras organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras.**

**iii. La utilidad y aceptación que han tenido los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad.**

Estas prácticas no son cumplidas por las empresas en estudio, ya sea porque no existe una unidad de responsabilidad social en la entidad, o bien existiendo esta unidad, se reúne al menos trimestralmente con el gerente general corporativo y la alta administración para analizar estos temas, y solo cuando se estima pertinente el directorio es informado sobre estas materias; o se llevan a cabo estas reuniones con el directorio pero anualmente no trimestrales.

**j) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:**

**iii. Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras.**

**iv. Que, sin perjuicio de las obligaciones legales, contemple expresamente la determinación del número mínimo de reuniones ordinarias, el tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas, reconociendo las características particulares de la entidad así como también la diversidad de experiencias, condiciones y conocimientos existentes en el directorio, según la complejidad de las materias a tratar.**

Debido al correcto funcionamiento del directorio que las empresas señalan tener, no consideran necesario contar con un procedimiento específico para tratar estas materias

**k) El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:**

**vi .Permite la revisión a que se refiere el número v anterior, con no más de 5 días posteriores a la sesión respectiva.**

Esta práctica no es cumplida por las sociedades en estudio, ya que, las empresas no cuentan con un sistema de información para acceder a información remota, no es una práctica que se considera que afecta el funcionamiento del directorio, cada director cuenta con acceso libre a los libros sociales cuando lo requieran, o los borradores o textos definitivos de las actas de cada sesión se pone a disposición de los directores a la brevedad posible y dentro del plazo legal, pero ello no siempre es factible dentro de los cinco días corridos siguientes a la sesión respectiva.

## **2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.**

Este grupo está formado por 22 prácticas, las cuales se refieren a las obligaciones de información tanto por parte de la sociedad, los accionistas mayoritarios, directores y ejecutivos principales con el fin de proteger principalmente a los accionistas e inversionistas, con el objeto de reducir la asimetría de información, el grafico muestra que el 68% de estas prácticas no son cumplidas por las empresas del sector retail analizadas.

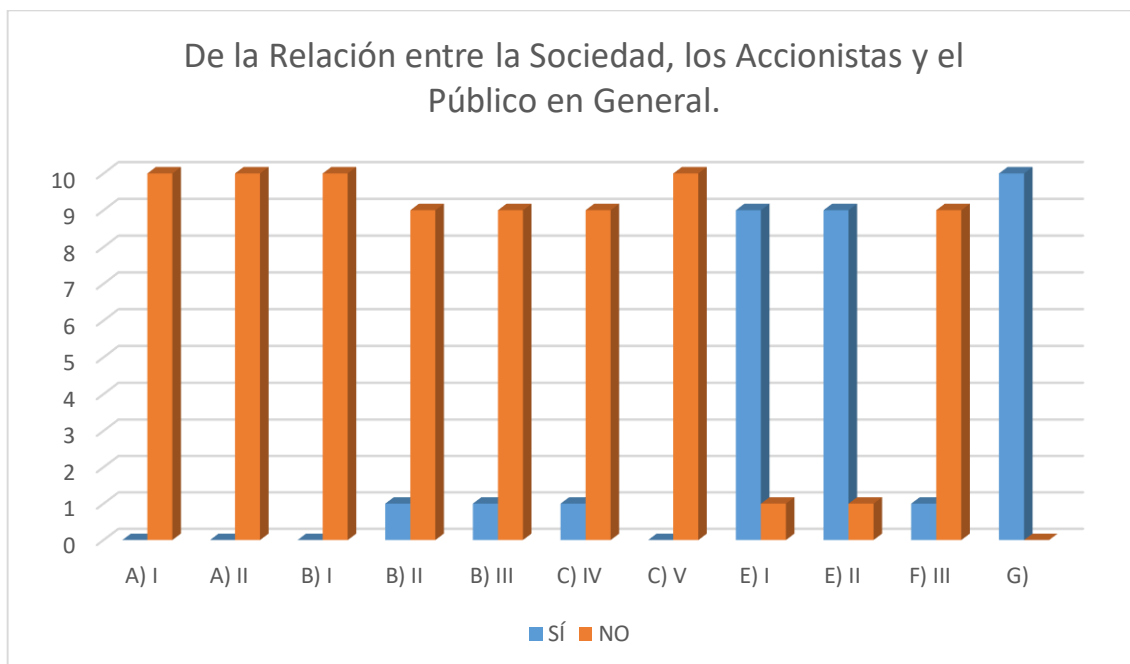
Gráfico N° 4: Cumplimiento de prácticas de la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.



Fuente: Elaboración Propia.

Las prácticas en las cuales el 90% o más de las empresas coincidieron en las respuestas, son las siguientes:

Gráfico N° 5: Prácticas relacionadas con la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.



Fuente: Elaboración propia.

Prácticas más implementadas:

**e) La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que:**

**i. Permite a éstos aclarar dudas de la sociedad, sus negocios, principales riesgos, situación financiera, económica o legal y negocios públicamente conocidos de la entidad.**

Las empresas cuentan con una gerencia de relaciones con inversiones encargada de responder de manera oportuna a las inquietudes planteadas por los accionistas e inversionistas de la sociedad, así como a los medios de prensa, respecto de la información pública de la sociedad, orientándolos para la obtención de la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.

O bien no contando con dicha unidad, cuenta con profesionales que pueden responder las dudas sobre estas materias, además de encontrarse disponible en la

páginas web de las empresas en forma permanente información relevante sobre estas materias.

**ii. Cuenta con personas que, al menos, dominen el idioma inglés para responder a las consultas de quienes no hablen español.**

En las empresas en estudios aquellos que trabajan en la gerencia de relaciones con inversiones o el profesional que responda a las consultas, según sea el caso, dominan el idioma inglés.

**g) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.**

Las empresas cuentan con un sitio web, el que se encuentra permanentemente en proceso de revisión y actualización, y que permite un acceso fácil y rápido a accionistas y público en general, a fin de que conozca la información pública de la compañía.

Prácticas menos implementadas:

**a) El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:**

**i. Con al menos 3 meses de antelación a la junta de accionistas en que se elegirán directores, acerca de la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que en opinión del directorio resulta aconsejable formen parte del mismo para que éste esté en mejores condiciones de velar por el interés social.**

Las empresas no consideran necesario contar con un procedimiento formal de definición de las características profesionales y personales de futuros integrantes del directorio en el sentido dispuesto con la norma. Se estima que el cumplimiento que se hace de la legislación vigente respecto de los oportunos avisos y su contenido, informa adecuadamente a los accionistas para el ejercicio oportuno de sus derechos. Para el efecto del proceso de postulación y selección de directores, el gerente general corporativo, deberá informar a los accionistas, por los medios que

estime pertinente y en el sitio web de la empresa, la lista de candidatos a director, con al menos dos días de anticipación a la junta.

**ii. Antes de la votación correspondiente, del número máximo de directorios que, en opinión del directorio, es aconsejable tengan los directores que sean electos por los accionistas.**

Las empresas no cuentan con políticas que señalen el número máximo de directorios que es aconsejable que los directores participen, pues se estima que cada uno de ellos lo debe definir de acuerdo al tiempo, que conforme a sus deberes de director, debe brindar a cada directorio que participe.

**b) El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:**

**i. A los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.**

Las empresas no justifican la implementación de esta práctica, debido a los costos que significaría y principalmente por el alto quorum que registran las juntas de accionistas de las sociedades.

**ii. A los accionistas observar, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.**

Las sociedades no han implementado un mecanismo de este tipo, entregando la misma justificación que en el numeral anterior, por el alto número de participantes en las juntas de accionistas.

**iii. Al público en general informarse en tiempo real de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas.**

Las empresas no estiman necesario implementar un mecanismo que permita al mercado y público general observar lo que ocurre en la junta de accionistas, sin embargo el directorio informa con la mayor celeridad los acuerdos adoptados en la junta de accionistas, relevantes para el mercado, a través de la página web de la sociedad y se envía a la Superintendencia de Valores y Seguro (SVS) los hechos esenciales.

**c) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:**

**iv. Los indicadores medidos por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.**

**v. La existencia de metas y la evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad.**

Las empresas no cumplen con estas dos prácticas, ya sea porque no cuentan con una unidad de responsabilidad social y desarrollo sostenible dentro de su estructura, el reporte sobre sostenibilidad social no incluye esta materia o no se considera necesario contar con una política de esta naturaleza.

**f) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:**

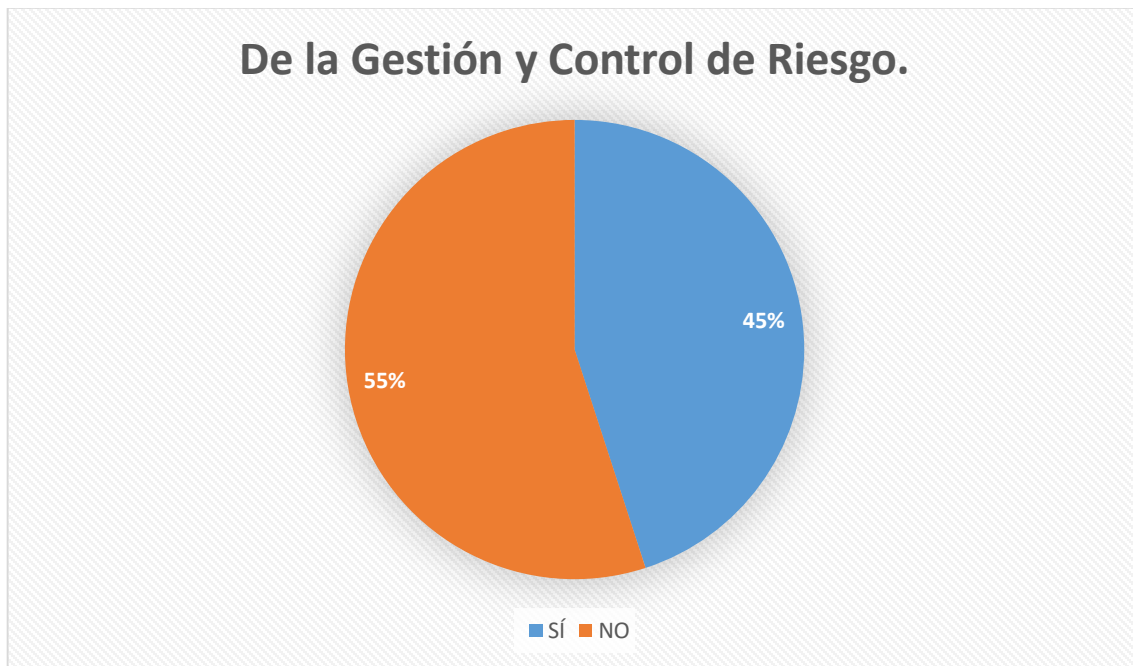
**iii. Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras.**

La mayoría de las sociedades no cuentan con este procedimiento y no considera necesario contar con el apoyo de un experto en esta materia, debido a que se ha considerado que tanto el Directorio como el Gerente General y su línea ejecutiva pueden cumplir dicha función, sin incurrir en los costos adicionales que supondrían tales asesorías.

### **3. De la gestión y control de riesgo.**

El 45% de las 22 prácticas que conforman este grupo son cumplidas por las empresas del sector retail en estudio, lo cual quiere decir, que el 45% del total de las practicas relacionadas con los mecanismos, procedimientos, recursos, sistemas y controles que las sociedades han ido generando para hacer frente a los cambios de su entorno o las situaciones adversas que se les presenten, están siendo llevadas a cabo.

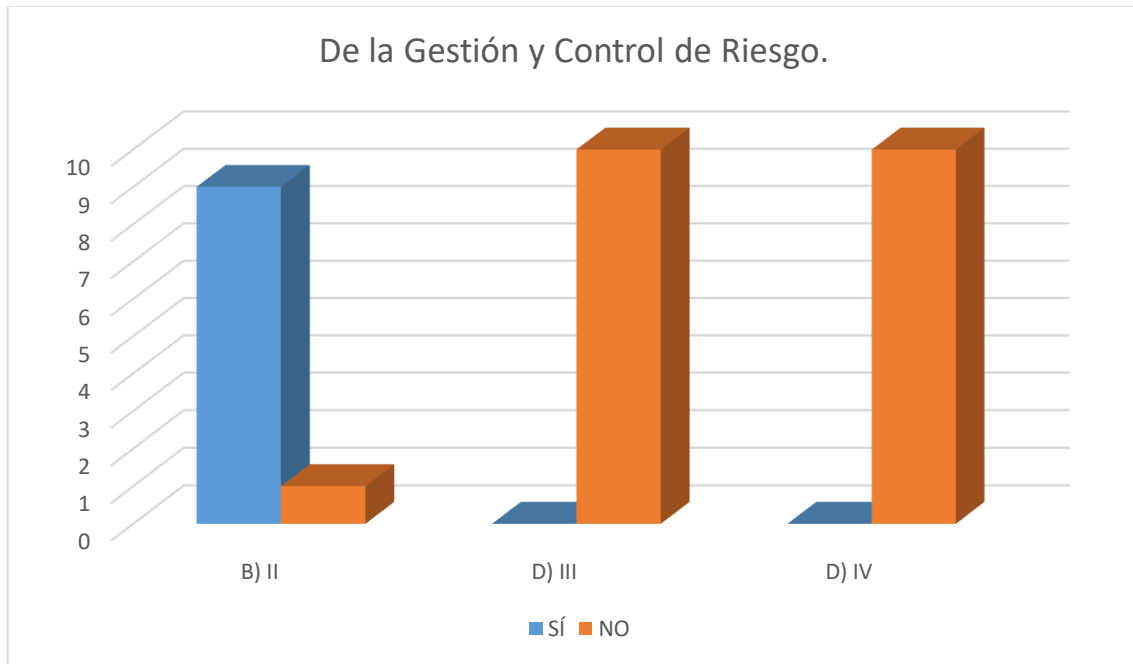
Gráfico N° 6: Cumplimiento de prácticas relacionadas con la gestión y control de riesgo.



Fuente: Elaboración propia.

Las prácticas en las cuales el 90% o más de las empresas analizadas coincidieron en su respuesta, se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 7: Prácticas relacionadas con la gestión y control de riesgo.



Fuente: Elaboración Propia.

Práctica más implementada:

**b) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:**

**ii. Que garantiza el anonimato del denunciante.**

Las empresas cuentan con una línea de denuncia, la cual es administrada por un tercero independiente, que permite que la denuncia sea anónima y asegura la confidencialidad de los denunciantes, si este así lo solicita.

Prácticas menos implementadas:

**d) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:**

**iii. Que contempla la difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.**

Las sociedades no han contemplado la difusión de estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales. No lo consideran necesario por no ser una obligación legal y porque dicha información tiene carácter personal para las empresas.

**iv. Que contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.**

Las empresas no han contemplado someter las estructuras salariales del Gerente y Ejecutivos Principales a la aprobación de los accionistas, debido a que esta es una facultad del directorio de la sociedad.

**4. De la evaluación por parte de un tercero.**

Las prácticas relacionadas con la evaluación por parte de un tercero son cuatro, donde el 98% de las empresas respondió que no efectúa ninguna de estas prácticas, es decir, no se está entregando información confiable respecto al cumplimiento de las prácticas de fortalecimiento de gobierno corporativo, contenidas en la Norma de Carácter General N° 385, debido a que estas no están siendo revisadas externamente.

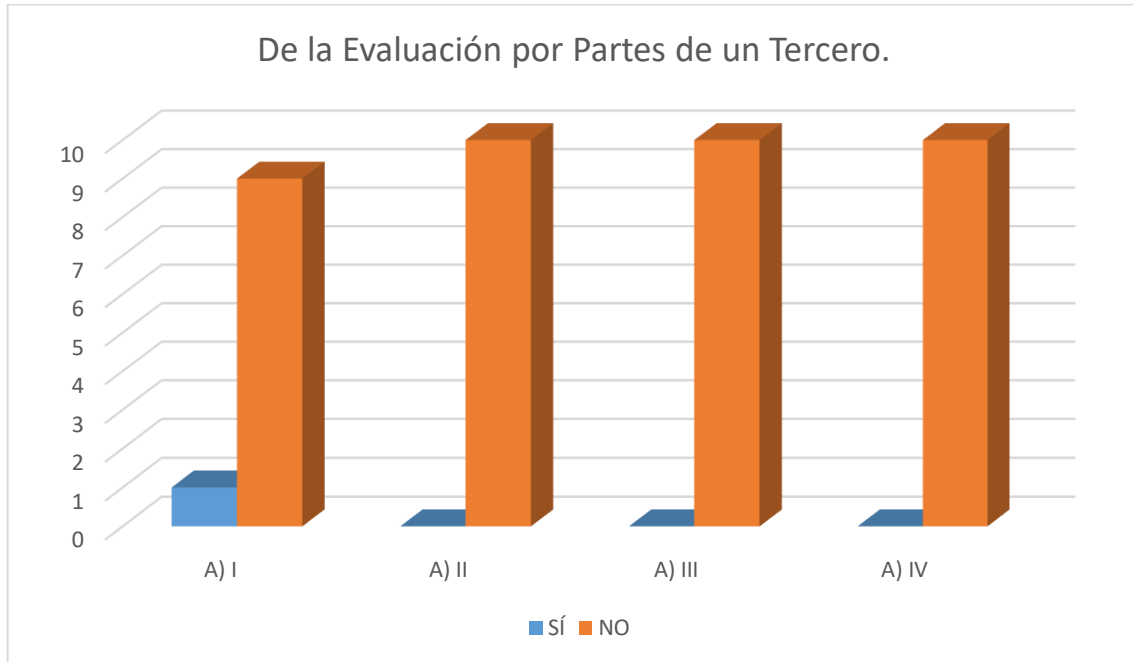
Gráfico N° 8: Cumplimiento de prácticas relacionadas con la evaluación por parte de un tercero.



Fuente: Elaboración Propia.

Estas cuatro prácticas son analizadas a continuación.

Gráfico N° 9: Prácticas relacionadas con la evaluación por parte de un tercero.



Fuente: Elaboración Propia.

**a) La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:**

**i. Ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad.**

**ii. La persona o equipo de personas que realizaron la revisión y validación, cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo.**

**iii. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, son fiscalizados por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.**

**iv. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, pertenecen a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.**

Las empresa en estudio entregan la misma respuesta para las 4 prácticas, con excepción de Ripley quien señala que la autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa, si ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad, sin embargo para las últimas tres prácticas no entrega observaciones, solo responde de manera negativa.

El resto de las empresas no consideran necesario la revisión por parte de un tercero, les he suficiente con una revisión interna, debido a que consideran que el directorio tiene las competencias suficientes para realizar esta autoevaluación.

En el caso de Forus cuenta con el apoyo profesional de un tercero externo en la preparación de esta autoevaluación. Pero dicha asesoría no incluye la validación de la información entregada.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la información obtenida a través del análisis documental de los informes sobre prácticas de gobierno corporativos, emitidos por las empresas retail en estudio y disponible en la página web de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), se lleva a cabo una comparación entre estos y los aspectos teóricos tratados, recopilados de diferentes fuentes.

El primer punto a discutir trata el efecto del reemplazo de la norma de carácter general (NCG) N° 341 por la Norma de Carácter General (NCG) N° 385. La superintendencia de Valores y Seguros (SVS), señala que esta derogación efectuada el 8 de junio del 2015, se realiza con la finalidad de reordenar y desagregar las prácticas de gobierno corporativo, con el objeto de facilitar la comprensión, incentivar su adopción y mejorar la información. En la investigación se muestra que tal finalidad no es completamente alcanzada, si bien las empresas respetan el formato entregado en el propio anexo de la norma, pero, como se pudo observar en el análisis de resultado, las empresas entregan las mismas respuestas a aquellas prácticas relacionadas como si fuera una sola. Otra de las finalidades es incorporar prácticas sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible, las empresas no las pueden cumplir por no contar con una unidad de responsabilidad social, desarrollo sostenible o una unidad de función equivalente.

En segundo lugar se discute sobre la aplicación de la Norma de Carácter General (NCG) N° 385 en las sociedades anónimas del sector retail, si bien, la misma norma señala que tanto su aplicación, como el cumplimiento de las prácticas, no tiene el carácter de obligatorio, la investigación muestra que el 76,92% de las empresas del sector en estudio, aplicaron esta norma, siendo la excepción AD Retail S.A., Plaza S.A. y Sodimac S.A.

Cuadro N° 4: Empresas del Sector Retail, reguladas por la SVS.

<b>Aplican la NCG N° 385</b>	<b>No aplican la NCG N° 385</b>
Cencosud S.A	AD Retail S.A.
Empresas Hites S.A.	Plaza S.A.
Empresas La Polar S.A	Sodimac S.A.
Forus S.A	
Hipermerc S.A.	
Parque Arauco S.A	
Ripley Corp S.A	

S.A.C.I Falabella S.A.	
SMU S.A.	
Walmart S.A.	

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se realiza la discusión de acuerdo a las respuestas entregadas por las empresas de retail en estudio.

La organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE), sostiene que el gobierno corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, para asegurar la eficiencia, la equidad, la transparencia y los buenos resultados, con razonabilidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad.

Como es obvio, las 10 empresas del sector retail que emitieron el informe sobre gobierno corporativo, cuentan con este dentro de su organización. Pero, la discusión recae en que si este gobierno corporativo funciona de acuerdo a la definición entregada. La norma de carácter General busca establecer las prácticas que fortalezcan estas funciones separándolas en 4 grupos.

1. Del funcionamiento y composición del directorio. El informe sobre fortalecimiento de estándares de gobierno corporativo de sociedades anónimas abiertas, emitido por la Superintendencia de Valores y Seguros, señala que en una sociedad en la que el mismo directorio y la propia entidad la que se preocupa por apoyar al director entrante en el proceso de inducción debiera estar en mejores condiciones para hacer frente a las distintas contingencias y riesgos que puedan materializarse, respecto de aquella entidad en que dicho proceso debe ser realizado de manera autónoma por el propio director entrante. La mayoría de las empresas en estudio cuentan con un procedimiento de inducción, el que consiste en reuniones con los principales gerentes de la compañía y la entrega de la información más relevante de la entidad, por lo cual se podría decir que las empresas de retail en Chile, que reportan a la SVS, están en condiciones de hacer frente a las contingencias y riesgos que pueden presentarse.

El mismo informe señala que en la medida de que la inducción pase a formar parte de un proceso continuo de aprendizaje y discusión del mismo directorio, habrá mayores espacios para debatir respecto a cómo ir fortaleciéndose. La investigación muestra que las empresas no consideran un proceso continuo de aprendizaje como necesario, debido a los costos que

generaría y por considerar a los miembros del directorio como ya cuentan con los conocimientos necesarios.

Por otro lado la Superintendencia de Valores y Seguros, señala que contar con un tercero independiente de la sociedad, experto en las materias propuestas para el perfeccionamiento del directorio, entrega mayores garantías respecto a entregar una opinión, idea o impresión, no condicionada, sesgada o limitada por intereses particulares. El análisis de resultados, señala que para contratar a un tercero experto, debe existir el acuerdo de la mayoría absoluta del directorio, que no puede ser requerida por solo un integrante.

La SVS establece que un directorio que este constantemente en revisión de la forma en que se organiza y dispone de información y eventuales carencias y fortalezas que tiene, tanto como órgano colectivo como para cada una de sus partes, necesariamente estará mejor preparado para hacer frente a las distintas situaciones que debe enfrentar. El análisis nos señala que los directorios no están preparados para enfrentar ciertas situaciones, debido a que no consideran necesario un procedimiento formal de mejoramiento continuo para detectar riesgos organizacionales, sociales y culturales; además no se reúnen con sus unidades con la periodicidad adecuada (La norma señala trimestralmente), para conocer su funcionamiento.

2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general. Las sociedades anónimas abiertas al ser emisores de valores, deben cumplir con la obligación de información y en el mejor interés de los accionistas y de la entidad, es por esto, que los directores y la misma sociedad, debe generar mecanismos y procedimientos que le permitan fortalecer los canales formales de participación y comunicación con sus accionistas y el público en general, a lo largo del tiempo.

Mientras más efectivo sea el canal, mayor información obtendrá la misma sociedad y su directorio respecto de las preocupaciones de sus accionistas y demás grupos de interés, permitiéndoles de esta forma velar de mejor manera por el interés social y disminuir sus costos de transacción. Más aun tratándose de accionistas o grupos de interés actuales y potenciales, que por ubicación geográfica o costos no están en condiciones de acceder físicamente a las oficinas de la entidad, de participar de la junta de accionistas o de informarse, en igualdad de condiciones y oportunidad, que aquellos que por estar en la misma ubicación geográfica sí pudieron participar.

Las empresas en estudio cuentan con una gerencia de inversiones encargadas de responder de manera oportuna las inquietudes planteadas respecto de la información pública de la sociedad a los accionistas e inversionistas de la sociedad y al medio de prensa. La información también se encuentra disponible en las páginas web de las empresas, la cual es actualizada permanentemente.

Pero no tienen implementado un mecanismo que permita conocer en tiempo real los acuerdos adoptados en la junta de accionista y tampoco permite a los accionistas ejercer su derecho a voto de forma remota, debido a los costos que significarían a la empresa implementarlo, y no siendo justificado, debido al alto quorum participante en la junta de accionista.

3. De la gestión y control de riesgo. Es fundamental para la existencia de un buen gobierno corporativo y para la preservación de los principios y eficiencia del mercado, que las entidades cuenten con un sistema de gestión de riesgo formal y que este haya sido diseñado teniendo en consideración las mejores prácticas y recomendaciones existentes sobre la materia, que incorpore no solo aquellas fuentes de riesgo directo tradicionales y que cuente con herramientas de apoyo como lo es un adecuado canal de denuncias.

Las empresas en estudio, las prácticas que más implementan para el fortalecimiento de sus gobiernos corporativos, son las relacionadas con la gestión y control de riesgo, dentro de las cuales sobresale el contar con un canal de denuncias, el cual resguarda el anonimato del denunciante cuando así este lo requiere. En el otro extremo, las entidades no difunden la información salarial de los gerentes y ejecutivos principales, por considerarlo como información personal de la empresa.

4. De la evaluación por parte de un tercero. Debido a la relevancia que tiene para los accionistas de una sociedad, inversionistas, reguladores y demás grupos de interés de la misma contar con información confiable y de fácil comprensión respecto de las prácticas de gobierno corporativo, desarrollo sostenible y responsabilidad social adoptadas por las sociedades anónimas abiertas, y que podrían existir incentivos por parte de los directorios de esas entidades a entregar menos información para disminuir el riesgo de cumplimiento y tras haber entendido erradamente una práctica, declarar que la había adoptado cuando posteriormente se determinó que ello no era efectivo, resulta necesario generar un modelo intermedio que, sin que sea el propio regulador el que defina como se debe responder a la

adopción de una práctica determinada, el directorio vea disminuido ese riesgo de cumplimiento.

Las entidades analizadas, poseen un riesgo de cumplimiento alto, en esta materia, debido a que todas las empresas señalan que no cumplen con las prácticas relacionadas con la evaluación de un tercero, es decir, la autoevaluación realizada por el directorio respecto a la adopción de las practicas contenidas en la Norma de Carácter General N° 385, no es revisada y revaluada por un tercero ajeno a la sociedad, por ser considerado por las empresas, que sus directorios tienen las competencias suficientes para realizar por si solos esta autoevaluación.

## CONCLUSIONES

Basado en la información obtenida en esta investigación, se puede concluir que la mayoría de las empresas de Retail, reguladas por la SVS, cumplen con emitir el informe sobre prácticas de gobierno corporativo a pesar de no ser algo obligatorio, pero algunas de las empresas responden al “cuestionario” establecido en la Norma de Carácter General (NCG) N° 385, como un mero trámite, debido a que principalmente Ripley, en la mayoría de las prácticas analizadas, no entrega observaciones a sus respuestas, siendo que lo más importante para los usuarios de estos informes no son las preguntas, si no que las respuestas, las justificaciones del porque cumplen o no cumplen con las prácticas señaladas.

Por otra parte, las empresas respondieron a varias prácticas de manera negativa, por no ser una obligación legal, lo que lleva a suponer que su funcionamiento no lo basan en obtener mejores beneficios para las mismas empresa, como en este caso se persigue el fortalecimiento de los gobiernos corporativos, si no, que solo cumplir por el hecho de que existe una ley que lo exige y la cual sanciona en caso de su no cumplimiento, es decir, las empresas del sector retail funcionan “correctamente” por mera obligación.

También se puede señalar que a pesar de que hoy en día las sociedades anónimas abiertas, entregan una gran cantidad de información públicamente, para que esta pueda ser utilizada por los accionistas, inversionistas y el público en general, las empresas aún están negativas a dar a conocer cierta información, consideradas por ellas como confidencial de la empresa, la cual la norma de carácter general considera que al ser publicada puede fortalecer a su gobiernos corporativos.

Las prácticas que más cumplen las empresas de retail, son las relacionadas con el control y gestión de riesgo, lo cual además de proteger a la sociedad, de los cambios de su entorno o de situaciones adversas que se les presenten; también da garantías a los inversionistas, reguladores y demás grupos de interés, que habrá una menor probabilidad de que la entidad se vea envuelta en fraudes o en situaciones que puedan afectar la confianza de los mercados, finalidad que se persigue con la implementación de gobierno corporativo en las empresas

En la parte contraria, aquellas prácticas que presenta mayor cantidad de respuestas negativas (98%), corresponde al último grupo de prácticas para el fortalecimiento de

estándares de gobierno corporativo, correspondiente a la evaluación por parte de un tercero, no estaba incluido dentro de la Norma de Carácter General N° 341, solo fue evaluado a partir del año 2015, con la emisión de la nueva Norma de Carácter general N° 385, lo que lleva a concluir que las empresas no están implementando nuevas prácticas que le permita un mejor funcionamiento de sus gobiernos corporativos, no están analizando a fondo que lo que se pretende lograr con esta práctica es una mayor confianza por parte de usuarios interesados en esta información, de que lo que el directorio está mostrando es la realidad de la empresa, debido a que la información es revisada y respaldada por una persona independiente de la empresa, y no es algo innecesario como estas señalan en sus respuestas.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Cencosud S.A: Prácticas de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=93834000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAAvAAg&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 22/07/2016)
- Definición de Retail  
[http://www.revistaretailing.org/desarrollo\\_noticia.php?id\\_noticia=32](http://www.revistaretailing.org/desarrollo_noticia.php?id_noticia=32) (Visitado el 13/10/2016)
- DFL 1 <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=172986> (Visitado el 13/10/2016)
- Desarrollo de una metodología para el análisis del comportamiento de la industria del retail en Chile. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103778/cf-lucchini\\_fa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103778/cf-lucchini_fa.pdf?sequence=3&isAllowed=y) (Visitado el 29/10/2016)
- Empresa Hites S.A: Prácticas de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96947020&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5WAA4&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 22/07/2016)
- Empresa La Polar S.A: Prácticas de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96874030&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5WAA2&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 22/07/2016)
- Evolución del Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas locales y el rol de la Bolsa  
<http://www.bolsadesantiago.com/Biblioteca%20BCS/Charla%20Gobiernos%20Corporativos,%20Juan%20Andr%C3%A9s%20Camus.pdf> (visitado el 09/05/2016)
- Fortaleciendo el estándar de los gobiernos corporativos en Chile  
[https://www.svs.cl/portal/prensa/604/articles-21653\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.svs.cl/portal/prensa/604/articles-21653_doc_pdf.pdf) (Visitado el 08/11/2016)
- Forus S.A: Practicas de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=86963200&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5YAAAd&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 12/10/2016)
- Gobierno Corporativo en Chile después de la ley de Opas  
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf> (Visitado el 05/05/2016)

- Gobiernos Corporativos en Chile: Una mirada a la implementación de la Norma de Carácter General N°385  
<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/Estudio-NCG-385-2-VF.pdf>  
(Visitado el 27/07/2016)
- Hipermerc S.A.: Prácticas de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96621750&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAAatAAP&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 13/10/2016)
- Historia del Retail en Chile <http://www.retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>  
(visitado el 13/10/2016)
- Hitos en una línea de tiempo. La Polar: Historia de una gran estafa.  
[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf) (Visitado el 15/10/2016).
- Industria de Retail <http://www.ceret.cl/industria-del-retail/> (Visitado el 13/10/2016)
- Informe Final: Fortalecimiento de los estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas; [http://www.svs.cl/portal/principal/605/articulos-20924\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.svs.cl/portal/principal/605/articulos-20924_doc_pdf.pdf) (Visitado el 01/05/2016)
- La Polar ¿Nadie sabía? <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2011/06/20/la-polar-%C2%BFnadie-sabia/> (Visitado el 14/10/2016).
- Ley 18046 <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473> (Visitado el 13/10/2016)
- Los Gobiernos Corporativos  
<http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/11/23/los-gobiernos-corporativos/>  
(Visitado el 29/04/2016)
- Norma de Carácter General N°341;  
[https://www.svs.cl/normativa/ncg\\_341\\_2012.pdf](https://www.svs.cl/normativa/ncg_341_2012.pdf) (Visitado el 27/07/2016)
- Norma de Carácter General N° 385;  
[http://www.svs.cl/normativa/ncg\\_385\\_2015.pdf](http://www.svs.cl/normativa/ncg_385_2015.pdf) (visitado el 27/07/2016)
- Ossandón, D (2010) “Análisis de la implementación de los directores independientes, creado por la Ley 20.382 de Gobiernos Corporativos en las sociedades anónimas abiertas de Chile, periodo enero – diciembre 2010” Tesis Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso.
- Parque Arauco S.A.: Prácticas Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=94627000&>

- [grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5UAAk&vig=VI&control=svs&pestanía=76](#) (Visitado el 13/10/2016)
- Principios de buen Gobierno Corporativo  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/ica\\_oct2005\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_oct2005_es.pdf) (Visitado el 05/05/2016)
  - Principios de Gobierno Corporativo de la OECD  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> (Visitado el 02/05/2016)
  - ¿Qué es la SVS? <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-article-12389.html>  
(Visitado 27/07/2016)
  - Ripley Corp S.A.: Práctica de Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=99579730&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5YAAj&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 15/10/2016)
  - Ruiz, A y Torres, k (2009) “Efectos de la gestión de inversión de las administradoras de fondos y pensiones en los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas.” Tesis Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso.
  - S.A.C.I. Falabella  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=90749000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5SAAa&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 15/10/2016).
  - SMU S.A.: Prácticas Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76012676&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5fAAE&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado el 15/10/2016)
  - Walmart Chile S.A.: Práctica Gobierno Corporativo  
<http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76042014&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5vAAR&vig=VI&control=svs&pestanía=76> (Visitado 15/10/2016)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: La Polar ¿nadie sabía?

#### La Polar ¿nadie sabía?

---

por GONZALO ARENAS HÖDAR 20 junio 2011

**Por mucho tiempo, el retail se defendió de no ser regulado al igual que los Bancos, con el argumento de que no prestaban dinero ajeno, sino que propio. Ese argumento, en las condiciones actuales, no resulta del todo cierto, desde el momento que parte importante de sus recursos los obtienen de la misma banca y, lo que es más importante, debido a las magnitudes que el negocio financiero del retail ha alcanzado, sus operaciones de crédito pueden generar los mismos problemas en el sistema financiero en su totalidad, por lo que hoy no existe razón alguna para que no tengan la misma regulación y fiscalización que la banca.**

El escándalo de La Polar, sin duda, produce indignación por el abuso de poder en contra de los consumidores, pero al mismo tiempo hace surgir enormes interrogantes sobre la solvencia y credibilidad de nuestro actual sistema financiero.

Las cifras de este escándalo son increíbles. Según información de la propia empresa, los deudores afectados por las repactaciones unilaterales llegarían a las 418.826 personas y lo faltante de provisionar (reservas para enfrentar posibles no pagos) por parte de La Polar llegaría a la suma de \$420.072 millones de pesos.

Con estas cifras y con los antecedentes de que estas prácticas llevaban al menos 5 años, resulta -a estas alturas- francamente increíble que ninguno de los mecanismos institucionales encargados de la supervisión financiera de nuestro país haya advertido con anterioridad las serias irregularidades en que incurría la empresa La Polar. Más increíble aún que este fraude se haya detectado por el mail de un accionista minoritario que tenía incluso menos antecedentes que los propios órganos fiscalizadores.

Era evidente, para los distintos organismos fiscalizadores, que algo no estaba bien con La Polar, cuando era pública la información que el saldo promedio de sus deudores era de 1,6 millones, mientras el promedio de la industria es entre 400 y 500 mil pesos. También, cuando el nivel de provisiones pasó -en dos años- de 9%, en 2008, a 16% en 2010.

Además, así como podría haber sido evidente para los órganos fiscalizadores, también lo debió haber sido para otros agentes del mercado, como las AFP o los bancos, que mantenían deudas con La Polar, y también para los directores y altos ejecutivos de la misma.

En el caso de directores y ejecutivos de esta empresa ya han surgido antecedentes de que, a través de distintas sociedades de inversiones, realizaron ventas de sus acciones por la suma de 25 millones de dólares en los últimos dos años, es decir, vendieron cuando las acciones estaban artificialmente altas y supuestamente antes de que el fraude se descubriera.

Además, el argumento de que el directorio no sabía, resulta aún más difícil de creer, cuando la empresa ya tenía noticias de las repactaciones unilaterales en Noviembre de 2010, cuando La Polar llegó a un acuerdo con el Sernac para solucionar estas irregularidades (y que finalmente no cumplió).

**Ejecutivos y directores tenían acciones, ¿qué hicieron con ellas?; algunas corredoras de bolsa también tenían acciones, ¿qué hicieron con ellas?; algunos bancos tenían bonos de La Polar, ¿qué hicieron con ellos?**

Resulta, asimismo, especialmente difícil de explicar que los directores independientes de La Polar, que representaban a las AFP, no hayan advertido el riesgo de sus inversiones en la empresa, más todavía cuando se trata nada menos que de las futuras pensiones de la gran mayoría de los chilenos y que, a la fecha del escándalo, poseían al menos el 27% de la propiedad de la compañía de retail.

Por todo lo anterior, no es difícil suponer que se ha ido configurando la existencia de un verdadero período sospechoso, cuya duración aún no conocemos, pero en el cual varios de los actores involucrados en el mercado del crédito podrían haber conocido o, al menos, sospechaban de la situación de La Polar.

La actuación de esos actores en dicho período, en muchos casos, podría considerarse como dolosa o con ánimo de defraudar y, por tanto, como partes de una especie de pacto de silencio tácito sobre la real situación de la compañía.

A muchos de los actores involucrados tal vez les convenía no enterarse de lo que estaba ocurriendo, pues se estaba generando un efecto de aumento de valor de la empresa, lo que indirectamente beneficiaba a muchos que sin estar directamente involucrados en el caso, les interesaba que La Polar siguiera pareciendo sólida.

Así, a través de un aumento del precio de sus acciones, se tenían estados financieros más sólidos y, por tanto, a partir de esta gran mentira construida a costa de los pequeños deudores de clase media, se podía acceder a mejores condiciones para colocar bonos de la compañía (que representan el 51% de su financiamiento) o pedir préstamos bancarios en condiciones más ventajosas (los que representan el 36% de sus fuentes de financiamiento) y las AFP mostrarán resultados positivos de sus inversiones.

Además, esta farsa construida a costa de los consumidores permitía beneficiar directamente a directores y ejecutivos que poseían acciones de la misma empresa, lo que les permitía ver reflejado parte de su propio patrimonio en el mayor valor que alcanzaban las transacciones de la acción en la bolsa.

Es por lo anterior que un elemento esencial que se debe investigar es desde cuándo se tenía conocimiento de la situación de La Polar por parte de los distintos actores del mercado; para eso, es fundamental investigar las transacciones accionarias de La Polar del último tiempo. Ejecutivos y directores tenían acciones, ¿qué hicieron con ellas?; algunas corredoras de bolsa también tenían acciones, ¿qué hicieron con ellas?; algunos bancos tenían bonos de La Polar, ¿qué hicieron con ellos?

Son muchas las interrogantes y por eso la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados se ha constituido como investigadora del llamado “caso La Polar”, con el fin de poder determinar cuáles fueron los errores, omisiones o negligencias de los entes encargados de la supervisión financiera del país y las posibles fallas o vacíos en la actual legislación, más todavía cuando la industria del retail se ha convertido en un verdadero sistema bancario en las sombras.

Por mucho tiempo, el retail se defendió de no ser regulado al igual que los Bancos, con el argumento de que no prestaban dinero ajeno, sino que propio. Ese argumento, en las condiciones actuales, no resulta del todo cierto, desde el momento que parte importante de sus recursos los obtienen de la misma banca y, lo que es más importante, debido a las magnitudes que el negocio financiero del retail ha alcanzado (de hecho, el 77% de las tarjetas de crédito en Chile son de ellos), sus operaciones de crédito pueden generar los mismos problemas en el sistema financiero en su totalidad, por lo que hoy no existe razón alguna para que no tengan la misma regulación y fiscalización que la banca.

Es necesario estudiar la unificación y el endurecimiento de la normativa que rige nuestro mercado del crédito, que comprenda a todos los operadores del sistema y un sistema de fiscalización más concentrado, que no permita agujeros en dicha actividad.

Las malas prácticas en el mercado crediticio son muchas y afectan no sólo al retail sino que también a la Banca y, en general, a la gran mayoría de los oferentes de crédito en nuestro país.

## **ANEXO N° 2: Hitos en una línea de tiempo. La Polar: Historia de una gran estafa.**

### **Hitos en una línea de tiempo**

#### **La Polar: Historia de una gran estafa.**

Fecha: **1920**

Hecho: La Polar surge como una sastrería en el sector de Estación Central.

Fecha: **1953**

Hecho: Se produce un cambio en la propiedad y una ampliación de giro hacia la venta de una variedad de productos. Desde esa fecha es conocida como **La Polar** y se inicia un programa de financiamiento a clientes.

Fecha: **1985**

Hecho: Se abren locales en el centro de Santiago: San diego y Monjitas.

Fecha: **1989**

Hecho: La Polar estrena una tarjeta de crédito para sus clientes.

Fecha: **1990**

Hecho: Un año después, La Polar inicia su expansión en Santiago y Regiones: cuenta con 12 locales y 350.000 clientes con tarjeta.

Fecha: **1998**

Hecho: La empresa, propiedad de la familia Paz, atraviesa por una difícil situación financiera producto de la crisis asiática, generando una deuda con la banca de US\$30 millones.

Fecha: **6 de enero de 1999**

Hecho: El fondo de inversiones **Southern Cross Group**, liderado por **Norberto Morita y Raul Sotomayor**, compra la cadena en US\$30 millones. Pablo Alcalde es designado gerente general y se inicia un nuevo plan estratégico, enfocado a captar nuevos clientes en los estratos C· y D.

Fecha: **29 de marzo de 2000**

Hecho: Pablo Alcalde, gerente general de La Polar, constituye la sociedad **Asesorías Galicia Limitada** (RUT N° 77.439.370-6) con el 99.90% de la propiedad.

Fecha: **6 de abril de 2000**

Hecho: María Isabel Farah Silva, ex gerente corporativo de Administración, constituye la sociedad **Asesorías Horus Limitada** (RUT N° 77.499.190-5), con un 95% de la propiedad

Fecha: **11 de abril de 2000**

Hecho: Daniel Meszaros Uscher, ex gerente de Productos Financieros y ex gerente corporativo de Negocios e Internacional de las Empresas La Polar, constituye la sociedad **Asesorías D y J** (RUT N° 77.492.400-0), con el 90% de la propiedad.

Fecha: **12 de abril de 2000**

Hecho: Julián Moreno de Pablo, ex gerente corporativo de Productos Financieros, constituye la sociedad **Asesorías Río Najerillas Limitada** (RUT N° 77.492.360-8), con un 90% de la propiedad.

Fecha: **2 de noviembre de 2000**

Hecho: Pablo Fuenzalida May, gerente de Informática y Logística, constituye la sociedad **Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada** (RUT N° 77.570.850-6) con el 80% de la propiedad (coincidentalmente, son 7 los ejecutivos que crearon sociedades que hicieron millonarias compra y venta de acciones de La Polar.

Fecha: **15 de marzo de 2001**

Hecho: Nicolás Ramírez Cardoen, gerente comercial y gerente general de La Polar, constituye la sociedad **Asesorías Universal Limitada** (RUT N° 77.602.420-1), con el 99% de la propiedad.

Fecha: **2003**

Hecho: Southern Cross, como forma de incentivar a sus ejecutivos principales y lograr su permanencia en la empresa, ofrece un sistema de incentivo basado en el traspaso de acciones de la compañía (**stock options**). Mientras más suba el valor de las acciones de La Polar, mayor es el dinero que pueden ganar. Un sistema poco usado en el país y que, como queda demostrado en este caso, ejerce un incentivo perverso para “inflar” el valor de los papeles. Según el testimonio de una ex ejecutiva, publicado en *La Tercera*, ese mismo año comenzaron las llamadas prácticas de “**normalización**”, donde ejecutivos de cobranza en un Call Center, reprogramaban las deudas en forma unilateral de los clientes con

morosidad entre 180 y 240 días. Con esto, se logra que los deudores figuren como “repactados” de manera que la empresa no deba provisionar dinero por ellos, pues su deuda, con pocas posibilidades de ser cobrada, se había transformado en una cartera vigente y sana. Finalmente, la empresa figuraba logrando más utilidad de las que realmente tenía y, en consecuencia, el precio de las acciones subía en forma fraudulenta.

Fecha: **7 de febrero de 2003**

Hecho: Santiago Grage Díaz, gerente corporativo de Finanzas, constituye la sociedad **Asesorías Ravello Limitada** (RUT N° 76.032.740-9), con un 90% de la propiedad.

Fecha: **Noviembre de 2003**

Hecho: Southern Cross, controladora de la sociedad, se abre a la bolsa y vende el 26.1% de las acciones. El argentino **Noberto Morita** preside el directorio de la empresa y el chileno **Raúl Sotomayor**, asume la vicepresidencia.

Fecha: **2005**

Hecho: El fondo de inversiones Southern Cross vende parte de sus acciones y reduce su participación a un 20.1%.

Fecha: **2006**

Hecho: Southern Cross vende su participación en la bolsa. Morita y Sotomayor permanecen en sus cargos directivos.

Fecha: **25 de mayo de 2006**

Hecho: Con un capital de \$1.000.000 fue constituida la sociedad **Inversiones Alpha S.A.** (RUT 76.550.750-2), constituida por las sociedades de siete gerentes de La Polar.

Fecha: **2007**

Hecho: Según declaración ante la fiscalía de **Jorge Rojas Brito** (ex jefe del Área Judicial y Castigo de La Polar), durante el 2007, **Julián Moreno** (ex gerente corporativo de productos financieros), para “recuperar” parte de la cartera, pedía al supervisor del Call Center, **Simón Venegas**, campañas especiales en las cuales el personal de cobranza telefónica ingresaba renegociaciones sin el consentimiento del deudor. Estas campañas duraban dos o tres días, hasta que se cumplían las metas, entonces la gente volvía a su trabajo normal.

Fecha: **Enero de 2009**

Hecho: En la gerencia de La Polar, se decide realizar las repactaciones unilaterales en forma sistemática para no usar más a los cobradores. Informática seleccionaba unos 30 mil clientes al mes y a través de un software se cargaba el archivo y se renegociaba automáticamente.

Fecha: **15 de mayo de 2009**

Hecho: La sociedad **Inversiones Siglo XXI Dos S.A.**, creada para la “inversión y tenencia” de las acciones de La Polar, las cuales había adquirido entre 2006 y 2007, vendió toda su participación en la empresa a cinco de sus asociados: **Asesoría Río Najerillas Limitada** (Moreno de Pablo), **Asesorías D y J** (Meszaros U.), **Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada** (Fuenzalida May), **Asesorías Universal Limitada** (Ramírez Cardoen) y **Asesorías Ravello Limitada** (Grage Díaz). Éstas compraron 2.475.047 acciones de La Polar a \$1.867,97 cada una. Cuatro días después, las sociedades de Fuenzalida May, Ramírez Cardoen y Meszaros Uscher se desprendieron de 1.443.410 acciones a un precio inferior: \$1.701,82.

Fecha: **27 de mayo de 2009**

Hecho: El fondo de inversiones **Southern Cross** propone la fusión de La Polar con su cadena de **Supermercados del Sur**, con el fin de reforzar su posición de mercado, consolidar su crecimiento en todo Chile y crear la cuarta mayor cadena de retail en el país. La propuesta fue enviada a través de una carta de Southern Cross al Directorio de La Polar y plantea que la multitienda realice un aumento de Capital, el que sería 100% suscrito a través de la incorporación de Supermercados del Sur a la sociedad. En caso de ser aprobado, el capital de la compañía fusionada estaría integrado en un 62% por los accionistas actuales de La Polar y en un 38% por los accionistas de los Supermercados del sur, según la valorización de mercado realizada por LarrainVial.

Fecha: **11 de junio de 2009**

Hecho: Después de más de 10 años en La Polar, Noberto Morita y Raúl Sotomayor, socios del fondo de inversiones Southern Cross, renunciaron al directorio. El fondo es dueño de Supermercados del Sur (SDS), que a través de su filial Omega, negocia la fusión con La Polar. Esta negociación, señalaron los ejecutivos, “nos coloca en la necesidad de desvincularnos de la administración”.

Fecha: **26 de junio de 2009**

Hecho: El directorio de La Polar ingresó a la Superintendencia de Valores y Seguro (SVS) un **hecho esencial**, comunicando que decidió no someter el negocio a consideración de sus accionistas, por considerar inconveniente la relación de canje propuesta por Southern

Cross y porque no detectó sinergias atractivas en la unión. ¿Qué habría pasado si la fusión hubiese sido concretada? ¿Por qué se va Morita? ¿Sabía lo que venía?

Fecha: **28 de agosto de 2009**

Hecho: El directorio aprueba un aumento de capital por \$50 mil millones (28.681.730 nuevas acciones). Las acciones que no fueran suscritas podrían destinarse a planes de compensación y el saldo ofrecido libremente a los accionistas o a terceros. Se facultó al directorio para fijar el precio de colocación de acuerdo a los términos indicados en la junta.

Fecha: **28 de diciembre de 2009**

Hecho: Pablo Alcalde es reconocido por sus pares, directores y gerentes de empresas como el mejor ejecutivo de la última década. Se le reconoce a él y a su equipo no sólo revertir la crisis de la empresa que casi llegó a la quiebra, sino también el haberla convertido en uno de los retailers más importante de Chile, con un valor de US\$1.400 millones. Según Alcalde, el éxito de su gestión estaba basado en la apuesta por la clase media, el conocimiento del consumidor, la generación de marcas propias, el liderazgo participativo, la optimización de la venta por metro cuadrado, la responsabilidad corporativa y la confianza, “que es lo más difícil de lograr en la vida”.

Fecha: **18 de enero de 2010**

Hecho: Se realiza la primera de las ventas de acciones de La Polar en el año correspondiente a ejecutivos de alto nivel, gerentes o directores de la misma. En total, durante ese año, La Polar reportó que gente allegada a su empresa compró 267.921 acciones, que significaron un movimiento de \$1.067.120.503,00; ventas por 2.520.176, alcanzando los \$7.749.988.711,00. Según la memoria de la empresa de retail de 2010, **los gerentes no realizaron ninguna compra**; vendieron 1.717.417 acciones de su propiedad (el 68,15% de los papeles vendidos por personas naturales y o jurídicas relacionadas a La Polar), lo que les significó ganancias de 5.135.953.151,00.

Fecha: **25 de enero de 2010**

Hecho: Pablo Alcalde es elegido presidente del directorio de La Polar. Poco después, y según información proporcionada por la SVS en julio de 2011, se formó un comité integrado por los gerentes María Isabel Farah (Administración), Julián Moreno (Productos Financieros), Marta Bahamonde (Control y Gestión), Juan Carlos Leiva (Crédito) y el gerente general Nicolás Ramírez. Todos ellos estaban en conocimiento de las “malas prácticas” en la gestión de la cartera vencida.

Fecha: **Abril de 2010**

Hecho: Un año antes del descalabro, las AFP le manifiestan a Alcalde y a otro miembro del directorio de La Polar, Francisco Gana, “su preocupación por las políticas de riesgo de crédito y de gobierno corporativo de la compañía”. Las AFP dudaban de la información que La Polar daba al mercado. Se producen las primeras denuncias por las “normalizaciones” unilaterales ante el Sernac de Copiapó.

Fecha: **20 de abril de 2010**

Hecho: La sociedad **Asesorías Río Najerillas Limitada**, en la cual participa el gerente corporativo de productos financieros, Julián Moreno de Pablo, realiza la primera de las seis ventas de acciones de La Polar que haría en 2010. Entonces la sociedad se desprende de 326.105 acciones a \$2751,65 cada una. La transacción le reportó \$897.326.823,25.

Fecha: **Junio 2010**

Hecho: Al asumir el cargo el director del Sernac, Juan Antonio Peribonio, fue informado que, en lo que iba del año, el servicio había recibido 123 denuncias por “repartaciones unilaterales” en La Polar.

Fecha: **6 de julio de 2010**

Hecho: Sernac envía un oficio a La Polar pidiendo explicaciones y posibles soluciones.

Fecha: **9 de julio de 2010**

Hecho: La sociedad **Asesorías Río Najerillas Limitada**, en la cual participaba el gerente corporativo de productos financieros, **Julián Moreno de Pablo**, realiza la tercera venta de acciones en el año. Entonces vende 102.224 acciones de La Polar por \$307.746.374,24. Entre julio y agosto, la sociedad del gerente corporativo vendió 360.506 acciones con una ganancia de \$1.114.638.588. Sería el único gerente en desprenderse de acciones en el segundo semestre del año, cuando la empresa ya era investigada por el Sernac. Al finalizar el año, su sociedad se vendió 760.06 acciones de la empresa con un valor total de \$2.245.707.966,75.

Fecha: **Agosto de 2010**

Hecho: Sernac reúne todos los reclamos e inicia un proceso de mediación colectiva en representación de 349 clientes. Julián Moreno jugó un rol clave en las negociaciones con el Sernac.

Fecha: **17 de agosto de 2010**

Hecho: Accionistas de **Inversiones Alpha S.A.** acuerdan transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada: Inversiones Alpha Limitada. En la escritura pública se conocieron sus socios: las siete sociedades creadas por los gerentes de La Polar. Ellas son: **Asesorías Galicia Limitada** (Pablo Alcalde Saavedra), **Asesorías Horus Limitada** (maría Isabel Jazmín Farah Silva), **Asesorías Ríos Najerillas limitada** (Julián Moreno de Pablo), **Asesorías D y J** (Daniel Meszaros U.), **Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada** (Pablo Fuenzalida May), **Asesorías Universal Limitada** (Nicolás Ramírez Cardoen) y **Asesorías Ravello Limitada** (Santiago Grage D.). Administración y uso razón social corresponde a Asesorías Horus Limitada y Asesorías Río Najerillas Limitada. Su capital social asciende a \$1.143.180.656.

Fecha: **25 de agosto de 2010**

Hecho: Sesiona el comité de directores con el único fin de analizar cómo se estaba provisionando. La exposición de la gerencia estuvo a cargo de la gerente de Administración, María Isabel Farah. Explicó que se provisionaba según un modelo de análisis denominado de “camadas”, que agrupan a los deudores de acuerdo a la cantidad de días que llevaban impagos. Los dividían por 30, 60, 90, 120 y 180 días. Para los que pasaban de 180 se provisionaba el 99% de la deuda. Ella muestra los cuadros históricos que indican, por ejemplo, que de las personas atrasadas en 60 días, finalmente un tercio no pagaba. Entonces se provisionaba por ese tercio Todo cuadra. Farah logra calmar dudas de los directores con datos falsos.

Fecha: **Septiembre de 2010**

Hecho: Los terceros trimestres de 2009 y 2010 fueron los peores para este mercado por la crisis económica. Pero en La Polar fue el mejor trimestre en ambos años. En el tercer trimestre de 2009 gana \$336 millones y en el 2010 gana \$353 millones. En ambos años el mejor trimestre de La Polar es el peor de los otros retails. Cuando los directores le preguntan a Alcalde por esta diferencia, él los calma señalándoles que el modelo de negocio de La Polar es diferente al de la competencia.

Fecha: **6 de septiembre de 2010**

Hecho: El gerente general de La Polar, Nicolás Ramírez, afirmó al diario *El Mercurio* que la deuda promedio de los clientes era absolutamente acotada y que bordeaba los 500 mil pesos. Nueve meses más tarde se demostraría que la deuda real en promedio triplicaba esa cantidad, pues sus clientes eran de alto riesgo.

Fecha: **Noviembre de 2010**

Hecho: Sernac llega a un acuerdo con La Polar para revertir las repactaciones ilegales e indemnizar a los clientes afectados. El Sernac exigió que el proceso de reparación fuese auditado para garantizar su cumplimiento.

Fecha: **22 de noviembre de 2010**

Hecho: En la sesión del comité de directores de La Polar, **Fernando Franke** puso en duda el modelo de “camadas”: podía haber clientes con deudas repactadas más de una vez, lo que no se registraba en las provisiones. Franke “solicito una revisión al sistema de provisiones, es especial al tratamiento de aquellos casos que luego de estar morosos se reprograman y cómo se recogen a los reprogramados cuando vuelven a caer en morosidad. Hizo presente que siempre Farah había informado que los créditos eran renegociados una sola vez, pero que de acuerdo a consultas hechas a Julián Moreno, éste habría informado que muchos clientes eran renegociados más de una vez. Francisco Gana señaló que lo más prudente es que las provisiones por el deudor que reprograma su deuda deben mantenerse hasta que éste la pague totalmente ya que un cliente reprogramado es más peligroso que uno no reprogramado. Gana sugirió también reforzar el área de riesgo de crédito y Nicolás Ramírez, entonces gerente general, indicó que se estaba buscando una persona especializada para el cargo de gerente de Riesgo.

Fecha: **24 de noviembre de 2010**

Hecho: Dos días después, en sesión de directorio, María Isabel Farah confirma que su modelo de riesgo no distingue si el deudor tenía una o más renegociaciones. Franke apuntó a que es posible que el modelo de Farah no esté recogiendo adecuadamente el riesgo, al no distinguir entre clientes renegociados una vez más. Según informaciones publicadas en revista *Capital*, Franke insiste en que la compañía debía ser más rigurosa en la manera en que entregaban sus créditos. Ante las críticas, Alcalde amenaza con renunciar a la presidencia si siguen los cuestionamientos a la plana ejecutiva.

Fecha: **Fines del 2010**

Hecho: A pesar de que las mismas AFP manifestaban su preocupación por la política de riesgo de crédito de la compañía en **abril de 2010**, resulta sorprendente que a fines de ese mismo año hayan comprado bonos de deuda emitidos por la multitienda.

Fecha: **Diciembre 2010**

Hecho: Las acciones de La Polar han aumentado en 500% con respecto al valor de su apertura en bolsa en 2003. Las 33 personas que en ese momento conforman el grupo de ejecutivos principales reciben como promedio, cerca de \$163 millones cada uno, casi el 20% de las utilidades netas de la empresa. En el 2003, este porcentaje no llegaba al 9%. Por su parte, el directorio recibe como remuneración cerca de \$450 millones, dividido entre dieta y acciones, cifra que equivale al 1,5% de las ganancias obtenidas por la empresa ese año. En contraparte, Ripley entregó a su directorio el 0,6% de su beneficio final y Falabella, el 0,3%.

Fecha: **6 de enero de 2011**

Hecho: En el comité de directorio, **Gana** insiste en que es importante que se tenga información de cuánta gente ha renegociado por primera vez. Y **Franke** dice que lo que le preocupa es que aparentemente habría una variable que no estaba en el modelo aplicado por la gerencia de Administración: los clientes con más de una renegociación. **Andrés Ibáñez**, otro director electo por las AFP, recomienda evaluar la contratación de un consultor externo que trabaje el riesgo del crédito. El gerente general Nicolás Ramírez señala que se ha estado trabajando en la búsqueda de un gerente de Riesgo para esta materia.

Fecha: **19 de enero de 2011**

Hecho: La Polar anuncia a través de un **hecho esencial** a la Superintendencia de Valores y Seguro (SVS), la renuncia al cargo de gerente general de **Nicolás Ramírez Cardoen** por motivos personales y de salud.

Fecha: **21 de enero 2011**

Hecho: La Polar completa cinco jornadas consecutivas a la baja, con lo que acumula en el año un descenso de 9,75% del valor de sus acciones. Aunque ya venía cayendo, la tendencia se profundizó luego de la renuncia de Nicolás Ramírez, la que fue interpretada por el mercado como una mala noticia debido a la buena gestión del ejecutivo en el retailer.

Fecha: **25 enero 2011**

Hecho: En el comité de directores, Franke e Ibáñez insisten en que desde octubre se habla de buscar a un gerente de Riesgo, pero que esto no se ha concretado.

Fecha: **26 de enero de 2011**

Hecho: Un día después, Pablo Alcalde, a petición de Francisco Gana, concordó en que el comité de directores debía reunirse por lo menos una vez al mes solo para analizar el **riesgo del crédito**.

Fecha: **abril de 2011**

Hecho: La empresa auditora **pricewaterhouseCoopers (PwC)** entrega un informe a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SVS) donde afirma que **Inversiones SCG**, filial de La Polar, encargada de la operación de las tarjetas de crédito, **“cuenta con los mecanismos para realizar un seguimiento continuo de su cartera y, así, mantenerla bajo niveles acotados de riesgo”**. Consigna que la información es de conocimiento permanente de la alta administración y del directorio.

Fecha: **Abril de 2011**

Hecho: **Fernando Frankle**, según la revista *Capital*, renuncia al directorio por sus diferencias con la administración de la empresa. Sin embargo, no hizo públicas sus preocupaciones por el mal manejo en la gestión de La Polar.

Fecha: **15 de abril 2011**

Hecho: Llega al Sernac el informe de los auditores. Tras revisarlo, Peribonio estima que la multitienda no cumplió lo pactado.

Fecha: **29 de abril de 2011**

Hecho: Ante los representantes de 76 accionistas que sumaban 200.951.260 títulos de un total de 248.617.522 emitidos, Alcalde, presidente de La Polar, da cuenta de un balance sólido, impecablemente auditado por **pricewaterhouseCoopers (PwC)**, que auguraba prosperidad y fortuna para los tenedores de acciones. Tras su exposición, Alcalde ofrece la palabra. Sólo habla **Eugenio Acevedo Vergara**, representante de **AFP Capital**, propietaria de 8.099.057 acciones. De acuerdo con el acta, Acevedo Vergara pregunta si estaba contemplado un aumento de capital social y consulta acerca del volumen de reprogramación de créditos efectuados durante el año anterior.

Fecha: **25 de mayo 2011**

Hecho: La clasificadora de riesgo **Feller Rate** bajó la clasificación de Empresas La Polar en su calidad de originador de activos desde "**Más que Sastifactorio**". La clasificación de sus políticas y procedimientos de cobranza se mantiene en "**Más que Satisfactorio**". La baja de clasificación obedece al abrupto incremento del nivel de provisiones de su cartera de créditos durante el último trimestre de 2010. Aún así, gran parte de las corredoras de valores continuaban sugiriendo comprar acciones de La Polar. Entre estas, EuroAmérica, Banchile, Security, Cruz del sur, MBI y Larraín Vial.

Fecha: **27 de mayo de 2011**

Hecho: 17 días antes de que la burbuja de La Polar reventara, el directorio de la empresa anuncia un aumento de capital, por hasta US\$400 millones, el que sería sometido a votación en junta extraordinaria de accionistas el 22 de junio. Pablo Alcalde, presidente del directorio, señala que los fondos provenientes de este aumento se destinarán a financiar el plan de crecimiento de la compañía en Chile, acelerar la expansión de la multitienda en Colombia, posibilitar la participación en eventuales oportunidades de adquisiciones en Chile, Colombia u otros países y fortalecer su base de capital. Un 10% de las acciones serán reservadas para planes de compensación de ejecutivos y trabajadores.

Fecha: **2 de junio 2011**

Hechos: El **Sernac** interpone una demanda colectiva contra La Polar ante el primer Juzgado Civil de Santiago por más de 300 casos de repactaciones unilaterales.

Fecha: **3 de junio 2011**

Hecho: El estudio jurídico G&S, que tiene como socios a los abogados **Edgardo Gutiérrez y Andrés Sepúlveda**, con la participación de **Andrea Silva**, entrega por mano a la Superintendencia de Valores y Seguros un estudio donde pone en tela de juicio la información de La Polar con respecto a sus provisiones (días antes lo habían enviado electrónicamente a la misma SVS y a la Superintendencia de Bancos, SBIF). Valiéndose de información pública, ellos detectan inconsistencias en los estados financieros de la empresa, algo que no advirtieron los directores, la SVS, la SBIF, la clasificadora de riesgo, la empresa auditora, ni los gerentes de inversiones de las AFP.

Fecha: **6 de junio de 2011**

Hecho: Según revista *Capital*, en reunión extraordinaria del directorio, **Fernando Tisné**, representante del fondo de inversión **Moneda**, pide que el experto en riesgo de la compañía explicite cómo funciona el manejo crediticio. Tisné tenía la sospecha de que algo extraño sucedía, pues ya sabía de la demanda colectiva interpuesta por el Sernac. Sus recriminaciones se dirigen hacia Alcalde.

Fecha: **9 de junio de 2011**

Hecho: El directorio de La Polar decide hacer público los problemas y reconoce a la SVS que la empresa ha incurrido en prácticas no autorizadas, desligándose de toda responsabilidad. Por años se había repactado unilateralmente las deudas de un total de 418 mil clientes. Con este sistema, el 40% de la cartera total de la empresa estaba en una mora disfrazada de activos. La Polar comunica que debe aumentar provisiones hasta por US\$430 millones –siete veces su utilidad del 2010- tras revelar la alta morosidad de su cartera. La deuda promedio de sus clientes alcanza los \$1,6 millones, cifra muy superior al promedio del resto del retail: \$500 mil. En consecuencia, el valor de las acciones de la empresa cae en 42%. A esta fecha, la propiedad accionaria de La Polar está repartida entre las AFP (24%), fondos de inversiones extranjeros (19%), fondos mutuos (9%), corredoras de bolsa (34%), y fondos de inversiones nacionales y otros (14%). Ese mismo día es despedido **Julián Moreno**, gerente de Productos Financieros.

Fecha: **10 de junio 2011**

Hecho: **Pablo Alcalde** es removido de la presidencia del directorio de La Polar, cargo que ocupó durante dos años. Se mantiene como director, afirmando su inocencia frente al fraude. **Heriberto Urzúa** asume como presidente. Según testimonio de **Simón Venegas**, ex jefe del departamento de Call Center de La Polar, al día siguiente del despido de Julián

Moreno, otro ejecutivo, **Manuel De La Prida**, ex gerente de Promociones y Servicios al Cliente destruye documentación, junto a otras personas, con una maquina picadora de papeles. Tal es el desorden administrativo que los nuevos ejecutivos señalan que necesitarán tres meses para entregar información más exacta de la situación. El abogado Luis Villarroel, accionista minoritario, presenta la primera querrela por estafa.

Fecha: **13 de junio de 2011**

Hecho: Los fiscales José Morales y Luis Inostroza comienzan la investigación del fraude en La Polar. Pesquisan infracciones a la Ley General de Bancos y a la Ley de Mercado de Valores. Ante la inestabilidad del valor de las acciones, la SVS suspende su transacción en la bolsa, cuando ésta ha bajado hasta los \$1.430. Se le pide la renuncia a la gerente corporativa de Administración, **María Isabel Farah**.

Fecha: **16 de junio de 2011**

Hecho: **AFP Provida** presenta una querrela criminal por estafa contra los autores, cómplices y encubridores de las irregularidades. Provida estima que la pérdida para los fondos que administra alcanza a los US\$ 74,6 millones. El nuevo presidente de La Polar, Heriberto Urzúa, señala que altos ejecutivos ocultaron al directorio información sobre la política de repactación unilateral de los créditos. La Polar comunica que la provisión adicional de su cartera asciende a US\$ 893 millones.

Fecha: **20 de junio de 2011**

Hecho: **César Barros** asume la presidencia de La Polar, en reemplazo de Heriberto Urzúa, que se mantiene como director. La SVS autoriza la operación en bolsa de La Polar. En un momento de la jornada bursátil, las acciones llegan a caer en un 74%, transformándose en la mayor baja de una acción en IPSA en la historia del índice. Más tarde se produce una pequeña recuperación, cerrando la bolsa con un valor de \$533.5 por acción, un 62% menor de los \$1.430 iniciales.

Fecha: **21 de junio de 2011**

Hecho: César Barros despide a once directivos: los gerentes de Finanzas, Contabilidad, Promociones y Servicios al Cliente, Informática, Contraloría y Control de Gestión; además del subgerente de Cobranzas, el supervisor del Call Center y los jefes de Proyectos y Análisis, debido al "incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato". Nueve mil clientes de La Polar llegan a las tiendas en la primera jornada de reprogramación de deudas. El director del Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), Juan Antonio Peribonio, afirma que entre 2008 y 2009 el servicio recibió casi 300 reclamos relacionados con las graves irregularidades detectadas en La Polar. Según el director del servicio, "estos reclamos lamentablemente fueron archivados sin resolución alguna".

Fecha: **22 de junio de 2011**

Hecho: Una junta extraordinaria de accionistas aprueba un aumento de capital por US\$210 millones –a través de la emisión de 250 millones de acciones- para asegurar la continuidad operacional. La **AFP Provida** pide a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) investigar y sancionar a los directores, gerentes, ejecutivos principales y a la auditora Price Waterhouse Coopers por el uso de información privilegiada.

Fecha: **24 de junio de 2011**

Hecho: La **AFP Cuprum** se querrela contra La Polar y anuncia pérdidas por US\$ 147 millones. Nueva estimación de las pérdidas que han sufrido todas las AFP involucradas: alcanza a US\$ 257 millones. Los bancos acreedores de La Polar (BCI, Banco de Chile, BBVA y Scotiabank) a los cuales les adeuda US\$ 290 millones, postergan por 90 días el pago de cuotas de los créditos. Además, La Polar debe otros US\$ 560 millones por concepto de bonos emitidos. Las AFP son los tenedores de 67% de estos bonos, por un total US\$ 375 millones. **Corpbanca**, cuyo socio mayoritario es Álvaro Saieh, compra el 10% de la empresa y entrega un mandato a Celfin Capital para obtener el apoyo de otros inversionistas e impulsar un plan de rescate de la multitienda.

Fecha: **25 de junio de 2011**

Hecho: La Polar ofrece un plan de compensación para los clientes repactados unilateralmente con un costo de US\$ 425 millones.

Fecha: **28 de junio de 2011**

Hecho: La Polar se querrela contra cuatro ejecutivos y prepara acciones contra la auditora **PricewaterhouseCoopers**. La iniciativa judicial involucra al ex presidente de la empresa, Pablo Alcalde; al ex gerente general, Nicolás Ramírez; a la ex gerente corporativa de Administración, María Isabel Farah y a Julián Moreno, ex gerente de Productos Financieros. **Pablo Alcalde** renuncia al directorio de La Polar

Fecha: **6 de julio de 2011**

Hecho: Es removido de la empresa **Pablo Fuenzalida**, quien fuera gerente corporativo de Informática y Logística.

### ANEXO N° 3: Anexo Norma de Carácter General N° 385

Práctica	Adopción	
<b>1. Del Funcionamiento y composición del directorio</b>		
<b>a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de:</b>	SI	NO
<p>i. Los negocios, materias y riesgo, incluidos los de sostenibilidad, que son considerados más relevante, así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Los grupos de interés relevantes que han identificado la entidad así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición y de los principales mecanismos que se emplean para conocer las expectativas y mantener una relación estable y duradera con aquéllos.</p>		
Explicación:		
<p>iii. La misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores que debieran guiar el actuar de la sociedad, sus directores y personal, y las políticas de inclusión, diversidad, sostenibilidad y gestión de riesgos, aprobadas por el directorio.</p>		
Explicación:		
<p>iv. El marco jurídico vigente más relevante aplicable a la entidad, al directorio y sus ejecutivos principales.</p>		

Explicación:		
v. Los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme a la legislación vigente recaen en cada integrante del directorio, mediante ejemplos de fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local con esos deberes.		
Explicación:		
vi. Los principales acuerdos adoptados en los últimos 2 años anteriores al inicio de su mandato y de las razones que se tuvieron en consideración para adoptar tales acuerdos o para descartar otras opciones evaluadas.		
Explicación:		
vii. Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año junto con sus respectivas notas explicativas, además de los criterios contables aplicados en la confección de dichos estados financieros.		
Explicación:		
viii. Lo que en opinión del directorio es un conflicto de interés y cómo en opinión de éste, o conforme al Código o Manual establecido al efecto, y sin perjuicio de aquellos conflictos de interés expresamente abordados por ley, debieran tratarse las situaciones en las que se pudiese presentar uno de ellos.		
Explicación:		
<b>b) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

<p>i. Define al menos anualmente las materias respecto de las cuales se harán capacitaciones a sus integrantes y el calendario de capacitaciones para el año correspondiente.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>ii. Como parte de esas materias contempla las mejores prácticas de gobierno corporativo que han ido adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>iii. Como parte de esas materias contempla los principales avances que se han dado en el último año a nivel local e internacional en lo referido a inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>iv. Como parte de esas materias contempla las principales herramientas de gestión de riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que se han ido implementando en el último año a nivel local e internacional.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>v. Como parte de esas materias contempla los fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vi. Como parte de esas materias contempla una revisión de ejemplos de situaciones que configuran un conflicto de interés en el directorio y de</p>		

formas en que esos conflictos de interés pueden evitarse o ser resueltos en el mejor interés social.		
Explicación:		
vii. Difunde anualmente las materias sobre las que en el último año se han realizado actividades de capacitación al directorio.		
Explicación:		
<b>c) El directorio cuenta con una política para la contratación de expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Que contemple la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un(a) asesor(a) en particular.		
Explicación:		
ii. Que a requerimiento de al menos uno de sus integrantes sea contratada la asesoría para la materia requerida por aquél.		
Explicación:		
iii. Que, contemple la difusión, al menos una vez al año, de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adopto esa decisión en particular, lo cual además queda debidamente reflejado en el acta de la sesión correspondiente.		
Explicación:		
<b>d) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

i. El programa o plan de auditoría.		
Explicación:		
ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.		
Explicación:		
iii. Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.		
Explicación:		
iv. Los resultados del programa anual de auditoría.		
Explicación:		
v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la presentación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.		
Explicación:		
<b>e) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente, para analizar:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. El adecuado funcionamiento del proceso de gestión de riesgos.		
Explicación:		

ii. La matriz de riesgos empleada por la unidad así como las principales fuentes de riesgo y metodologías para la detección de nuevos riesgos y la probabilidad e impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes.		
Explicación:		
iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestionar de mejor manera los riesgos de la entidad.		
Explicación:		
iv. Los planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos, incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis.		
<b>f) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente, para analizar:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. El programa o plan de auditoría anual.		
Explicación:		
ii. Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores o al Ministerio Público.		
Explicación:		
iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes.		
Explicación:		

iv. La efectividad de los modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad.		
Explicación:		
<b>g) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsabilidad de función equivalente, para analizar:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. La efectividad de las políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus acciones y al público en general los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad.		
Explicación:		
ii. Las barreras organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras.		
Explicación:		
iii. La utilidad y aceptación que han tenido los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad.		
Explicación:		
<b>h) El directorio contempla durante cada año realización de visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad, para conocer:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. El estado y funcionamiento de esas dependencias e instalaciones.		
Explicación:		

ii. Las principales funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas.		
Explicación:		
iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias e instalaciones sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de las mismas.		
Explicación:		
<b>i) De las reuniones sostenidas para cada punto referido en las letras d) a la f) anteriores, al menos una por cada punto se realiza sin la presencia del gerente general de la sociedad.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Explicación:		
<b>j) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización y funcionamiento.		
Explicación:		
ii. Para detectar aquellas áreas en que sus integrantes pueden fortalecerse y continuar perfeccionándose.		
Explicación:		
iii. Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras.		

Explicación:		
iv. Que, sin perjuicio de las obligaciones legales, contemple expresamente la determinación del número mínimo de reuniones ordinarias, el tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas, reconociendo las características particulares de la entidad así como también la diversidad de experiencias, condiciones y conocimientos existentes en el directorio, según la complejidad de las materias a tratar.		
Explicación:		
v. Que contemple expresamente el cambio, en el caso que fuere pertinente, de la forma de organización y funcionamiento del directorio ante situaciones de contingencia o crisis.		
Explicación:		
vi. Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento.		
Explicación:		
vii. En que la detección a que se refiere los números i a iii anteriores, se realice al menos sobre una base anual.		
Explicación:		
<b>k) El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

<p>i. Le permite acceder, de manera segura, remota y permanente, a todas las actas y documentos tenidos a la vista para cada sesión del directorio de los últimos 3 años, de acuerdo a un mecanismo de ordenamiento que facilite su indexación y búsqueda de información.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>ii. Le permite acceder, de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones, a la minuta o documento que sintetiza todas las materias que se tratarán en esa sesión y los demás antecedentes que se presentaran en dicha sesión o adicionales necesarios para prepararse para la misma.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>iii. Permite el acceso a que se refiere el número ii anterior, con al menos 5 días de antelación a la sesión respectiva.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>iv. Le permite acceder de manera segura, remota y permanente, al sistema de denuncias implementado por la sociedad.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>v. Le permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vi. Permite la revisión a que se refiere el número v anterior, con no más de 5 días posteriores a la sesión respectiva.</p>		
<p>Explicación:</p>		

<b>2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general</b>		
<b>a) El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>i. Con al menos 3 meses de antelación a la junta de accionistas en que se elegirán directores, acerca de la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que en opinión del directorio resulta aconsejable formen parte del mismo para que éste esté en mejores condiciones de velar por el interés social.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Antes de la votación correspondiente, del número máximo de directorios que, en opinión del directorio, es aconsejable tengan los directores que sean electos por los accionistas</p>		
Explicación:		
<p>iii. Antes de la votación correspondiente, la experiencia, profesión u oficio del candidato a director.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Antes de la votación correspondiente, si el candidato a director mantiene o ha mantenido en los últimos 18 meses relaciones contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad, o sus principales competidores o proveedores.</p>		
Explicación:		

<b>b) El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. A los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.		
Explicación:		
ii. A los accionistas observar, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.		
Explicación:		
iii. Al público en general informarse en tiempo real de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas.		
Explicación:		
iv. Al público en general informarse de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas, con un desfase inferior a 5 minutos de votado el acuerdo respectivo.		
Explicación:		
<b>c) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Las políticas adoptadas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.		
Explicación:		

ii. Los grupos de interés identificados por la sociedad como relevantes, así como las razones por las que tales grupos tienen esa condición.		
Explicación:		
iii. Los riesgos relevantes, incluidos los de sostenibilidad, de la sociedad, así como las principales fuentes de esos riesgos.		
Explicación:		
iv. Los indicadores medidos por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.		
Explicación:		
v. La existencia de metas y la evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad.		
<b>d) Para efectos de la definición de las políticas, indicadores y formato de reporte referidos en la letra c) anterior, se han seguido estándares internacionales como, por ejemplo, las directrices contenidas en la ISO 26000:2010, o los Principios y Estándares de Reportes y Difusión de la “Global Reporting Initiative” o del “international Integrated Reporting Council”.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Explicación:		
<b>e) La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Permite a éstos aclarar dudas de la sociedad, sus negocios, principales riesgos, situación financiera, económica o legal y negocios públicamente conocidos de la entidad.		

Explicación:		
ii. Cuenta con personas que, al menos, dominen el idioma inglés para responder a las consultas de quienes no hablen español.		
Explicación:		
iii. Es la única unidad autorizada por el directorio para responder tales consultas a los accionistas, inversionistas y medios de prensa.		
Explicación:		
<b>f) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado a objeto que éstas sean de fácil comprensión por el público.		
Explicación:		
ii. Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado, a objeto que dichas comunicaciones sean provistas al mercado de manera oportuna.		
Explicación:		
iii. Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras.		
Explicación:		

iv. En que la detección a que se refieren los números i y ii anteriores, se realiza al menos sobre una base anual.		
Explicación:		
<b>g) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Explicación:		
<b>3. De la gestión y control de riesgos</b>		
<b>a) El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Tiene como directrices generales las políticas de gestión de riesgos aprobadas por el directorio.		
Explicación:		
ii. Cuenta con una unidad de Gestión de Riesgos o equivalente, encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos, y que reporta directamente al directorio.		
Explicación:		
iii. Cuenta con una unidad de Auditoría Interna o equivalente, responsable de la verificación de la efectividad y cumplimiento de las políticas, procedimientos, controles y códigos aprobados por el directorio, y que reporta directamente a éste.		
Explicación:		

<p>iv. Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que pueden surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la entidad.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>v. Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a los que la misma está expuesta.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vi. Tiene como guía principios, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo, los desarrollados por “The Committee of Sponsoring Organizations” (COSO, por sus siglas en inglés) o los contenidos en “Control Objectives for Information and Related Technology” (COBIT, por sus siglas en inglés) creados por ISACA o la ISO 31000:2009 e ISO 31004:2013.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vii. Contempla un Código de Conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente, que define los principios y lineamientos que deben guiar el actuar del personal y directorio de la entidad.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>viii. Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de las políticas, procedimientos, controles y códigos implementados para la gestión de riesgos.</p>		

Explicación:		
ix. Es revisado y actualizado, al menos anualmente.		
Explicación:		
<b>b) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Para canalizar las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad, de eventuales irregularidades o ilícitos.		
Explicación:		
ii. Que garantiza el anonimato del denunciante.		
Explicación:		
iii. Que permite al denunciante conocer el estado de su denuncia.		
Explicación:		
iv. Que es puesto en conocimiento de su personal, accionistas, clientes, proveedores y terceros, tanto mediante capacitaciones como a través del sitio en internet de la entidad.		
Explicación:		
<b>c) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la diversidad de capacidades,		

condiciones, experiencias y visiones que, sin esas barreras, se habría dado naturalmente en la organización.		
Explicación:		
ii. Para identificar la diversidad de capacidades, conocimientos, condiciones, experiencias y visiones con que deben contar sus ejecutivos principales.		
Explicación:		
iii. Para identificar entre los trabajadores de la entidad, a potenciales reemplazantes del gerente general y demás ejecutivos principales, en función del proceso de identificación descrito en el numeral ii anterior.		
Explicación:		
iv. Para reemplazar oportunamente al gerente general y demás ejecutivos principales, y traspasar sus funciones e información relevante, ante su ausencia imprevista, minimizando el impacto que ello tendría en la organización.		
Explicación:		
v. En que la detección a que se refieren los números i y ii anteriores, se realiza al menos sobre una base anual.		
Explicación:		
<b>d) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Para revisar, al menos sobre una base anual, la estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general		

y demás ejecutivos principales, con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.		
Explicación:		
ii. Que contempla la asesoría de un tercero ajeno a la sociedad que apoye al directorio, y al comité de directores en caso que corresponda, en la revisión a que se refiere el numeral i anterior.		
Explicación:		
iii. Que contempla la difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.		
Explicación:		
iv. Que contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.		
Explicación:		
<b>4. De la evaluación por parte de un tercero</b>		
<b>a) La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
i. Ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad.		
Explicación:		
ii. La persona o equipo de personas que realizaron la revisión y validación, cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en		

evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo.		
Explicación:		
iii. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, son fiscalizados por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.		
Explicación:		
iv. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, pertenecen a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.		
Explicación:		

# ANEXO N°3: Mapa Conceptual

