

POTENCIANDO EL **GOBIERNO CORPORATIVO** DE LAS EMPRESAS EN CHILE



Abril 2007

McKinsey&Company



POTENCIANDO EL
GOBIERNO CORPORATIVO
DE LAS EMPRESAS EN CHILE

Comité Guía

Líderes del estudio:

- Heriberto Urzúa, Presidente del Círculo de Negocios y Finanzas de ICARE
- Gonzalo Larraguibel, Socio de McKinsey & Company

Equipo a tiempo completo:

- Rodrigo Hetz, McKinsey & Company

Comité Guía:

- Ignacio Alvarez, Gerente de Inversiones de AFP Cuprum
- Jorge Awad, Presidente del Directorio de Lan Airlines S.A.
- René Cortázar, Director de Entel Chile S.A.
- Joaquín Cortez, Gerente de Inversiones de AFP Provida
- Laurence Golborne, Gerente General Corporativo de Cencosud S.A.
- Patricio Jottar, Gerente General de Empresas CCU
- Marcelo Larraguibel, Socio Director de McKinsey & Company
- Jon Martínez, Profesor del ESE, Escuela de Negocios de Postgrado de la Universidad de los Andes
- Alfredo Moreno, Vicepresidente de Dersa, Presidente de ICARE
- Enrique Ostalé, Gerente General de D&S
- Patricio Parodi, Gerente General de Consorcio Financiero S.A.
- Cristián Rodríguez, Gerente de Inversiones de AFP Habitat
- Manuel Vargas, Director Ejecutivo de ICARE

Círculo de Negocios y Finanzas de ICARE

El Círculo de Finanzas y Negocios de ICARE se formó el año 1987 y, desde entonces, lo han integrado, por períodos bienales, destacados profesionales y ejecutivos representativos de las diversas áreas de los negocios y especialidades de las finanzas. Su objetivo es analizar la evolución y desarrollo de los negocios y las tendencias del sistema financiero. Entre sus actividades está la de promover foros y puntos de encuentro donde intercambiar opiniones y experiencias para fomentar el desarrollo del mercado de capitales y la gestión de negocios en Chile a un nivel de excelencia internacional.

Presidente: Heriberto Urzúa, Director de Empresas

Coordinador: Manuel Vargas, Director Ejecutivo ICARE

- Ignacio Alvarez, Gerente de Inversiones de AFP Cuprum
- Rodrigo Alvarez, Gerente División Finanzas e Internacional Banco Bice
- Patricio Arrau, Socio de Gerens
- Ricardo Bacarreza, Presidente de Proinvest
- Andrés Bianchi, Miembro del Consejo Asesor Financiero, Ministerio de Hacienda
- Franco Brzovic, Socio Principal de Estudio Jurídico Pérez Donoso y Cía.
- Alvaro Clarke, Socio de Álvaro Clarke & Asociados
- Jaime de la Barra, Presidente de Compass Group Chile
- Arturo del Río, Secretario General de la Cámara Chilena de la Construcción
- Jorge Domínguez, Asesor del Gerente General de CAP
- Mario Duque, Gerente General de BBVA Corredores de Bolsa
- Andrés Echeverría, Gerente General de Bice Corp
- Cristián Eyzaguirre, Director y asesor de empresas
- Bernardo Fontaine, Director y asesor de empresas
- Francisco Garcés, Director Programa Económico Internacional ILD
- Ricardo García, Presidente de Empresas Interamericana
- Laurence Golborne, Gerente General Corporativo de Cencosud
- Rodrigo González, Gerente General de Sigdo Koppers
- Ignacio Guerrero, Director de CMB CHILE
- Edmundo Hermosilla, Gerente General de Dersa
- Fernán Ibáñez, Presidente de Profinde
- Gonzalo Larraguibel, Socio de McKinsey & Company
- Alvaro Larraín, Director de Dynamisa consultores alta dirección
- Christian Larraín, Socio de CL Group
- Guillermo Larraín, Presidente de South Cone Innovación Financiera
- Franco Parisi, Vicedecano Facultad Economía y Negocios de la Universidad de Chile
- Patricio Parodi, Gerente General de Consorcio Financiero
- Luis Hernán Paul, Socio de Fontaine y Paul Consultores
- Renato Peñafiel, Gerente General de Grupo Security
- Rodrigo Pérez, Director de Deutsche Bank (Chile)
- Cristián Rodríguez, Gerente de Inversiones de AFP Habitat
- Salvador Said, Director de Grupo Said
- Jorge Selume, Director de Corp Banca
- Helmut Stehr, Vicepresidente de Empresa Constructora Delta
- Guillermo Tagle, Director Ejecutivo de IM Trust S.A. Corredores de Bolsa
- Sergio Undurraga, Presidente de Moneda Asset Management
- Mario Valcarce, Presidente de ENDESA
- Max Vicuña, Socio de MV-Amrop
- Richard von Appen, Presidente de Grupo Empresas Ultramar
- Marcelo von Chrismar, Vicepresidente de Finanzas de VTR GlobalCom
- Ricardo Zabala, Presidente de Fischer & Zabala, Administradora de Fondos de Inversión

POTENCIANDO EL **GOBIERNO CORPORATIVO** DE LAS EMPRESAS EN CHILE

Junio 2007

McKinsey&Company



RESUMEN EJECUTIVO

La mejora de las prácticas de gobierno corporativo en organizaciones privadas y estatales es un fenómeno internacional que continúa presente en la agenda de inversionistas, empresarios, reguladores y académicos a nivel global enfocados en incrementar la creación de valor a las empresas y su impacto en la sociedad.

Hace tres años (2004), un estudio conjunto “ICARE – McKinsey” demostró que Chile era uno de los países en desarrollo con un cumplimiento sólo aceptable de los principios de buen gobierno definidos por la OECD. Este nivel de cumplimiento, que consideraba una aspiración de obtener niveles similares a países desarrollados, incluía tres dimensiones principales de evaluación:

- Participación y derechos de los accionistas
- Divulgación de información y transparencia
- Funcionamiento del Directorio

En particular, en esta tercera dimensión, Funcionamiento del Directorio, existían oportunidades importantes de mejora.

Al realizar este nuevo estudio el año 2007 y analizar sus resultados es posible concluir que Chile ha tenido avances sólo marginales en el grado de cumplimiento de estos principios y, en particular, en la dimensión de mayor brecha que ya era el funcionamiento del Directorio.

Por el contrario, a nivel internacional los países desarrollados han ido acrecentando su ventaja en relación a los países emergentes incluido Chile. De la misma forma, algunos países emergentes, que aparecían con grados de cumplimiento similares a Chile hace tres años, han progresado más rápido que nuestro país, mientras otros países emergentes, que estaban más rezagados que Chile, han acortado la distancia. Las brechas descubiertas hace tres años en aspectos básicos y fundamentales de gestión, se centraban en tres temas específicos:

- Explicitar el papel del Directorio
- Fortalecer las prácticas y procesos del Directorio
- Garantizar el desempeño del Directorio

Por lo anterior, aun cuando en una primera etapa este estudio analizó exhaustivamente las tres dimensiones del Gobierno Corporativo, en una segunda puso especial énfasis en la dimensión de mayor brecha, el Funcionamiento del Directorio, en términos de análisis y de recomendaciones específicas respecto a ella. Es relevante destacar que las mejoras observadas han sido principalmente motivadas por modificaciones externas a las empresas, por ejemplo por cambios a su estructura de propiedad o a un nuevo marco regulatorio internacional, y no por cambios estructurales a las prácticas de gestión en temas propios del funcionamiento del Directorio que sí pueden ser modificados por este mismo o los accionistas.

Mas aún, no obstante los cambios internacionales y la magnitud de estas brechas en Chile, no se percibe en el país un real sentido de urgencia en mejorar sustancialmente las prácticas de gestión en el Directorio. Los Directores, Presidentes y Accionistas expresan, en general, un alto nivel de satisfacción con sus Directorios. Este conformismo podría ser reflejo de:

- Una limitada ambición de mejora
- Poco involucramiento del Directorio en las decisiones por parte del controlador
- Remuneración del Directorio fija o independiente de los resultados de la empresa y/o,
- Otras razones no definidas

Lo anterior no sólo inhibe nuevas formas de gestión sino que dificulta proyectos de mayor ambición como la internacionalización o el crecimiento agresivo de las empresas. Creemos que, de ser así, esto representa un riesgo de destrucción de valor y una pérdida de oportunidad de crear valor sostenido de largo plazo para los accionistas.

Por esto, sostenemos que todavía existe una importante oportunidad para mejorar la gestión del Directorio en Chile cambiando prácticas básicas “desde adentro”, aprovechando la capacidad y preparación de los propios Directores.

Las acciones propuestas en este nuevo estudio 2007, se centran en cuatro brechas elementales de gestión que han sido profundizadas y que buscan mejoras sustanciales en el desempeño de los Directorios de empresas en Chile:

a) Potenciar el rol del Directorio en torno a temas estratégicos clave

- Identificando las tareas más críticas del Directorio y asegurando el involucramiento adecuado en las actividades de mayor impacto estratégico
- Implementando Comités de Directores que tengan agenda propia y aborden los distintos temas clave con una mayor profundidad y especialización
- Separando y distinguiendo los roles de “Ejecución” de los de “Dirección”, de forma tal de liberar al Directorio de decisiones de corto plazo y bajo impacto delegándolas a la Alta Administración.

b) Garantizar la calidad de las sesiones del Directorio

- Definiendo una agenda que priorice los temas clave y asegure un nivel de discusión con la profundidad adecuada a la criticidad de cada tema
- Promoviendo una dinámica de trabajo que incite la participación y se enriquezca con el debate amplio sobre visiones que sean “disidentes”
- Asegurando niveles de dedicación y preparación adecuados del Presidente y Directores
- Estableciendo procesos de toma de decisión que aseguren el alineamiento con la estrategia, la participación activa de los Directores y un análisis previo adecuado.

c) Implementar mecanismos de evaluación del desempeño del Directorio

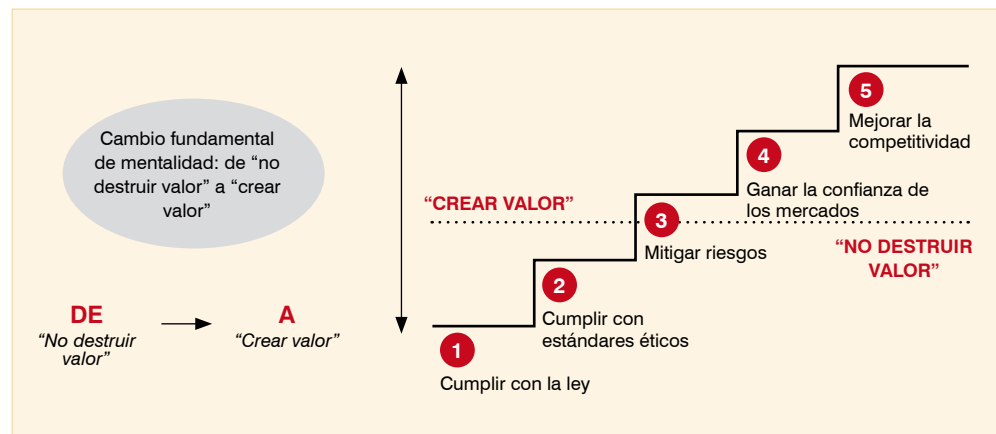
- Promoviendo e impulsando una cultura que difundan la reflexión y la crítica constructiva al interior del Directorio y el desarrollo continuo de los Directores
- Estructurando y formalizando los procesos internos que faciliten el mecanismo más apropiado de evaluación dada la naturaleza de la empresa
- Enfatizando el rol del Presidente como coordinador del proceso y como promotor y garante del desempeño del Directorio.

d) Elegir Directores que puedan comprometer su conocimiento y esfuerzo en llevar adelante la misión de la compañía y de los accionistas.

La implementación exitosa de estas acciones permitirá aumentar el valor que agrega el Directorio, incrementar la satisfacción de los Directores y obtener los beneficios de un mejor gobierno corporativo para todos los accionistas.

Para poder implementar estas acciones sugeridas, y mejorar el Gobierno Corporativo, es recomendable seguir un camino de desarrollo de dos etapas principales. La primera, “No Destruir Valor”, envuelve del paso 1 a casi la totalidad del 3, y es “sólo” vista como una forma de “cumplir” con la legislación y con los estándares éticos demandados por el público e inversionistas. La segunda etapa, “Crear Valor”, parte en los últimos elementos del paso 3 hasta llegar al 5, y es la que da la capacidad de generar valor a las empresas. Sin embargo, para implementar estos cambios en Chile, se requiere un cambio de mentalidad y pasar de la convicción conceptual a la práctica en el día a día, empezando desde lo más alto de la empresa. De alguna forma, se piensa que un buen gobierno permite que la empresa no destruya valor y no que éste sea una oportunidad de generarlo.

ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO



En general, las empresas en Chile se encuentran en promedio, a la luz de los resultados de este estudio, entre el segundo y tercer peldaño de la escala de desarrollo de un buen gobierno corporativo; con un enorme potencial de seguir avanzando y un largo camino por delante.

El éxito, entonces, dependerá de que Controladores, Accionistas, Presidentes y Directores reconozcan la oportunidad de generación de valor, cambien su mentalidad desde “cumpliré para no destruir valor” a “tendré un gobierno corporativo de excelencia para crear valor” y luego se comprometan y lideren una agenda específica de cambio. En este sentido, el rol decidido del Presidente y la elección de un Directorio comprometido e independiente son clave para el éxito.

Si bien en el papel el proceso de cambio puede aparecer simple y directo, la verdad es que es de suma complejidad y sobretodo en empresas exitosas. Por ello, los cambios de mentalidad frente a temas tan trascendentales como gobernar una empresa, muchas veces requieren de instancias o eventos no anticipados que generen cuestionamientos profundos, como crisis o cambios de control, liderazgo o estrategia. Luego, aún cambiando de mentalidad, el establecer los mecanismos, procesos y herramientas de control de gestión que permitan que los tres poderes de la empresa (Accionistas, Directorio y Alta Administración) cumplan efectivamente con sus respectivos roles, es también un desafío.

En consecuencia, esperamos que este estudio sea una contribución para mejorar las prácticas de gobierno corporativo, y el funcionamiento del Directorio, es un desafío complejo pero factible, una gran oportunidad que está a la vuelta de la esquina generando valor a las compañías, a sus personas, al mercado y al país en general.

INDICE

1. Introducción y Análisis del Entorno	11
2. Gobierno Corporativo: Marco Conceptual	17
2.1 Definición de Gobierno Corporativo	17
2.2 Relevancia del Gobierno Corporativo	18
2.3 Beneficios de un “buen” Gobierno Corporativo	19
2.4 El Directorio: “corazón” del Gobierno Corporativo	20
3. Actualización del Diagnóstico de las Prácticas de Gobierno Corporativo en Chile	23
4. Profundización: El Funcionamiento del Directorio	25
4.1 Introducción	25
4.2 El rol del Directorio	28
4.3 La estructura del Directorio	34
4.4 Los procesos del Directorio	44
4.5 Caso especial: Caracterización del Directorio en Empresas Familiares	51
5. Conclusiones	61
5.1 Reflexiones Finales	61
5.2 Mejores Prácticas	63
5.3 Sugerencias de Mejora	66
Anexos	69
1. Metodología Utilizada	69
2. Expertos Entrevistados	73
3. Bibliografía	73

1. INTRODUCCION Y ANALISIS DEL ENTORNO

En el año 2004, ICARE y McKinsey publicaron conjuntamente los resultados de un primer estudio en el que se abordó el tema de Gobiernos Corporativos en Chile. El esfuerzo arrojó como principal resultado que Chile figuraba como uno de los países en desarrollo con mayor cumplimiento de los principios de buen gobierno definidos por la OECD y como el país emergente con mejor nivel de gobierno corporativo según la opinión de inversores institucionales. Al mismo tiempo, se identificó una importante brecha respecto a las prácticas de los países líderes, en especial en la dimensión de funcionamiento del Directorio. El estudio sugería que la brecha podría ser cerrada a través de un conjunto de acciones propuestas que las empresas podrían desarrollar por iniciativa propia: explicitar el rol del Directorio, fortalecer sus procesos y prácticas, y garantizar su desempeño.

En estos últimos tres años el tema de gobiernos corporativos ha continuado estando en el centro de atención de empresarios, reguladores, inversores, académicos y el público en todo el mundo. Los escándalos que terminaron con la debacle de gigantes como Enron y WorldCom han motivado no sólo cambios legislativos profundos y permanentes, sino también una mirada mucho más aguda a la forma en que se gobiernan las empresas independiente al país que pertenezcan y al tamaño que éstas tengan.

Ha habido avances tanto en ámbitos de regulación como de autorregulación. Un ejemplo claro es la masificación del uso de códigos de “buenas prácticas de gobierno corporativo”. Estos códigos nacen en 1991 en el Reino Unido a partir de la “Comisión Cadbury” que, con el propósito de transparentar el comportamiento de los gobiernos empresariales, elaboró un manual voluntario de prácticas y reglas en torno a dos temas importantes del quehacer empresarial: el Directorio y la confección de reportes financieros. A partir de la Comisión Cadbury, las principales economías del mundo han ido elaborando sus propios códigos que definen estándares de comportamiento ético de los gobiernos empresariales y que complementan el marco regulatorio existente en esos países. En este sentido, en Chile la Superintendencia de Valores y Seguros anunció su compromiso de sumarse a la iniciativa de algunas universidades de elaborar un código de buenas prácticas de gobierno corporativo durante el año 2007. Considerando que México, Brasil y Colombia tienen sus códigos vigentes hace 4 y más años, queda la sensación que Chile no está actuando con suficiente celeridad.

Las múltiples y constantes declaraciones, entrevistas y columnas de opinión publicadas durante los últimos años en los principales diarios financieros del país sugieren que existe consenso en que la autorregulación es la vía óptima para mejorar los gobiernos corporativos en Chile. Lo que no es claro es que este camino asegure, por sí solo, que los cambios ocurran a una velocidad adecuada para hacer frente a los nuevos desafíos empresariales en un mundo cada vez más global.

En este contexto internacional, cabe la pregunta de si Chile no se ha quedado un poco atrás. Con posterioridad a la Ley de OPAs (Ley de Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y de Gobiernos Corporativos), promulgada en diciembre del año 2000, los diversos intentos por legislar sobre el tema de gobiernos corporativos no se han materializado.

PAISES CON CODIGOS DE PRACTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



Incluso mirando los avances que han tenido los principales países de la región, como muestra el cuadro en la página siguiente, vemos que el liderazgo de Chile en la materia sigue vigente, pero no se ve tan claro que se mantenga de no mediar nuevos avances.

El escenario se ve más complejo al observar los avances que han tenido otras economías en vías de desarrollo que hace tres años aparecían rankeadas en lugares similares con nuestro país.

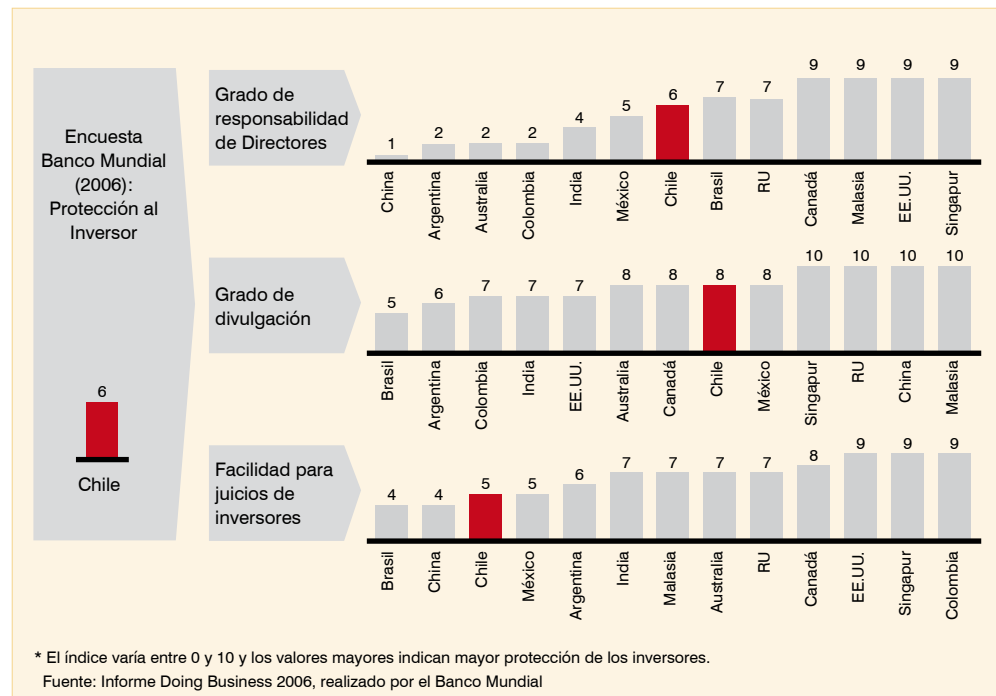
Un ejemplo de esto son los resultados de un estudio hecho por el Banco Mundial publicado en su informe “Doing Business 2007” y que midió el nivel de protección que tienen los inversores (con un especial énfasis en los Accionistas Minoritarios) contra el mal uso de los activos de la compañía por parte de los Directores. Este “nivel de protección” es el resultado de la evaluación de 3 dimensiones: la transparencia de las transacciones (índice del grado de divulgación), la responsabilidad por auto contratación (índice del grado de responsabilidad de los Directores) y la capacidad de los Accionistas de llevar a juicio a los Directores y Ejecutivos por conducta indebida (índice de la facilidad para juicios de inversores).

LATINOAMERICA - CAMBIOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Pais	Cambio / Avance (Códigos, Legislación, Casos)
 Argentina	2001: DL 677, mejores prácticas para mercado capitales, reglamentado por la Comisión Nacional de Valores (CNV). Transparencia de OPAs, excepto PYMES en bolsa. Comité auditor con mayoría independiente (3 o más). Bajo nivel de sanciones del sistema regulador (2001-2003: 27 sanciones en total y 13 multas pagadas). Entidades supervisadas 429. Medidas BCRA (Banco Central): Mayor exigencia en idoneidad y solvencia para Directores y otros. 2002: FÚNDECE e IDEA (privados) crearon el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO). Preocupación sobre asuntos de gobierno y ofrecer entrenamiento para Directores.
 Brasil	Código desde 1999. Modificaciones/Avances: 2002. Desde junio de 2003 fueron propuestas nuevas regulaciones por parte del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Brasileño), que vincularían los términos de préstamos a normas mejoradas de GC. 2004: Código de mejores prácticas de GC. Fortalece derechos de accionistas minoritarios y mejora normas de información. Entidad reguladora: CVM (Comisión de Valores), 9.208 entidades reguladas. 5422 sanciones desde 2001 a 2003 y 1597 pagadas. IBGC (Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo) creado en 1995. Hoy tiene cerca de 400 miembros.
 Colombia	2001: Resolución 275 de "Supervalores". Frustrado proyecto ley de valores. Hoy lo editan, en pos de la autorregulación (Dic. 2006) y reemplazar la Resolución 275. Supervalores supervisa 503 entidades. Emitió 82 sanciones desde 2001 a 2003, de las cuales 73 fueron pagadas. 2003: Código para compañías inscritas, coordinado por Confecámara relativo a la transparencia. Según la Superintendencia, de los 335 emisores, 80 han adoptado un Código. Confecámaras lidera iniciativas del sector privado. Con BID, programa Comprometerse. Eventos y capacitar.
 México	Código desde 1999. El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) - privado-, revisa continuamente el código de mejores prácticas desde 1999. Ese código ha aportado el 80% de los elementos para el capítulo de gobernabilidad de la nueva ley del mercado de valores. México estará en un nuevo escenario de transparencia, pues las empresas estarán legalmente obligadas a implementar las buenas prácticas. 2005: Congreso Mexicano aprueba ley que regula mercado accionario (basada en la SOX de EE.UU.). Sector privado: Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa (IMGC), sus actividades incluyen la capacitación de Directores.

Fuente: Análisis de McKinsey & Company

ENCUESTA BANCO MUNDIAL (2006) – CHILE LIDERA EN LA REGION, PERO AUN MUY POR DETRAS DE PAISES DESARROLLADOS Y OTRAS ECONOMIAS EMERGENTES



Si bien el informe del Banco Mundial se basa en una metodología diferente al estudio ICARE – McKinsey publicado el año 2004, los temas evaluados tienen un nivel de coincidencia suficiente como para desarrollar una idea preliminar de cómo ha sido la evolución relativa de los países medidos.

En ese contexto, Chile continúa en una buena posición relativa a otros países de Latinoamérica. Sin embargo, ha evolucionado en menor medida respecto a países emergentes, en particular asiáticos como Singapur y Malasia, quienes incluso han superado el nivel de evolución de ciertos países desarrollados en los temas cubiertos por este estudio.

Un caso digno de ser destacado es el de Malasia, que hace tres años aparecía con indicadores de cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo de la OECD muy parecidos a Chile. Hoy por hoy, Malasia se ha constituido en uno de los países con mayor avance en la materia. Malasia no sólo ha trabajado profundamente en perfeccionar su código de buenas prácticas (introducido en el año 2000) y su marco normativo, sino que se ha transformado en un referente al publicar en abril de 2006 su código para mejorar la efectividad de los Directorios de las compañías ligadas al gobierno (denominadas GLC, sigla que significa “Government-Linked Companies”). Este documento, popularmente conocido como “The Green Book”, fue resultado de un esfuerzo en transformar las compañías ligadas al gobierno en organizaciones de alto desempeño, en el que participaron experimentados Presidentes, Directores, consultoras internacionales, abogados, auditores, expertos, y un sinnúmero de altos funcionarios de entidades gubernamentales.

Otros países relevantes para el nuestro, por el tamaño de sus economías y el rol que están jugando en la economía mundial, son India y China. Ambos países están hace un par de años trabajando en mejorar sus códigos de buenas prácticas y, si bien tienen mucho camino por andar, sus esfuerzos claramente apuntan en el sentido correcto.

En virtud de lo anterior, el tema de gobiernos corporativos continúa siendo de alta relevancia para Chile y para la gestión y generación de valor de las empresas en nuestro país. Por esta razón ICARE y McKinsey decidieron actualizar el diagnóstico de las prácticas de Gobierno Corporativo en Chile desarrollado hace tres años y proponer acciones de mejora.

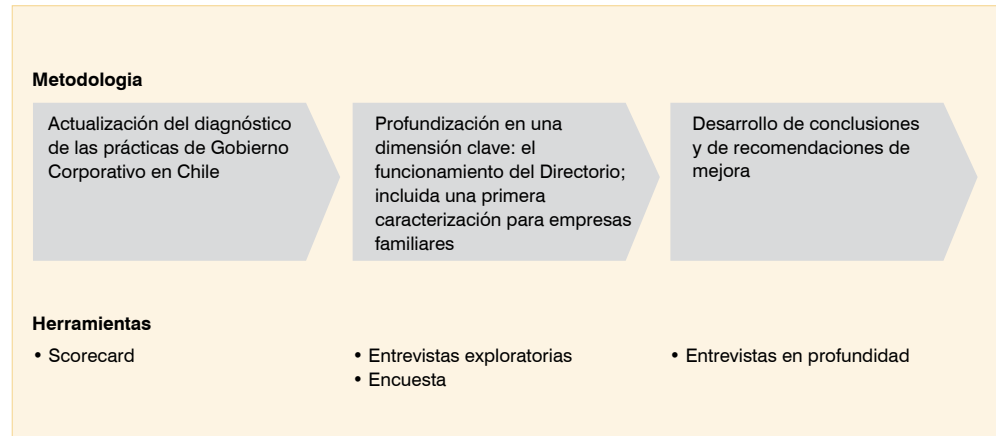
Los objetivos específicos del trabajo incluyeron:

- Evaluar la evolución en el grado de cumplimiento de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en Chile en sus tres dimensiones.
- Entender qué elementos han evolucionado positivamente respecto al análisis de 2004 y recomendar acciones en aquellos que aún constituyen oportunidades de mejora.
- Desarrollar un conjunto de “mejores prácticas” en una de las dimensiones del Gobierno Corporativo: el funcionamiento del Directorio.
- Desarrollar una primera caracterización del funcionamiento del Directorio en empresas familiares en Chile y adecuar “las mejores prácticas” a la realidad de los distintos tipos de empresas familiares en Chile.

Para realizar el estudio se utilizó la misma metodología del estudio anterior, la que combina herramientas internas y externas a la empresa respecto de sus prácticas de go-

bierno corporativo. Por otra parte, y al igual que en el esfuerzo anterior, los resultados fueron enriquecidos con la opinión de los distintos actores locales involucrados en los ámbitos del mundo corporativo (Presidentes, Directores, Gerentes Generales, Académicos, Reguladores e Inversores).

METODOLOGIA



La metodología establece tres herramientas complementarias entre sí: diagnóstico “outside-in” utilizando un “scorecard global” desarrollado por McKinsey, entrevistas exploratorias y una encuesta de opinión a Presidentes, Directores y Gerentes Generales, y entrevistas en profundidad a Presidentes y Directores (para mayores detalles sobre la metodología utilizada ver Anexo 1).

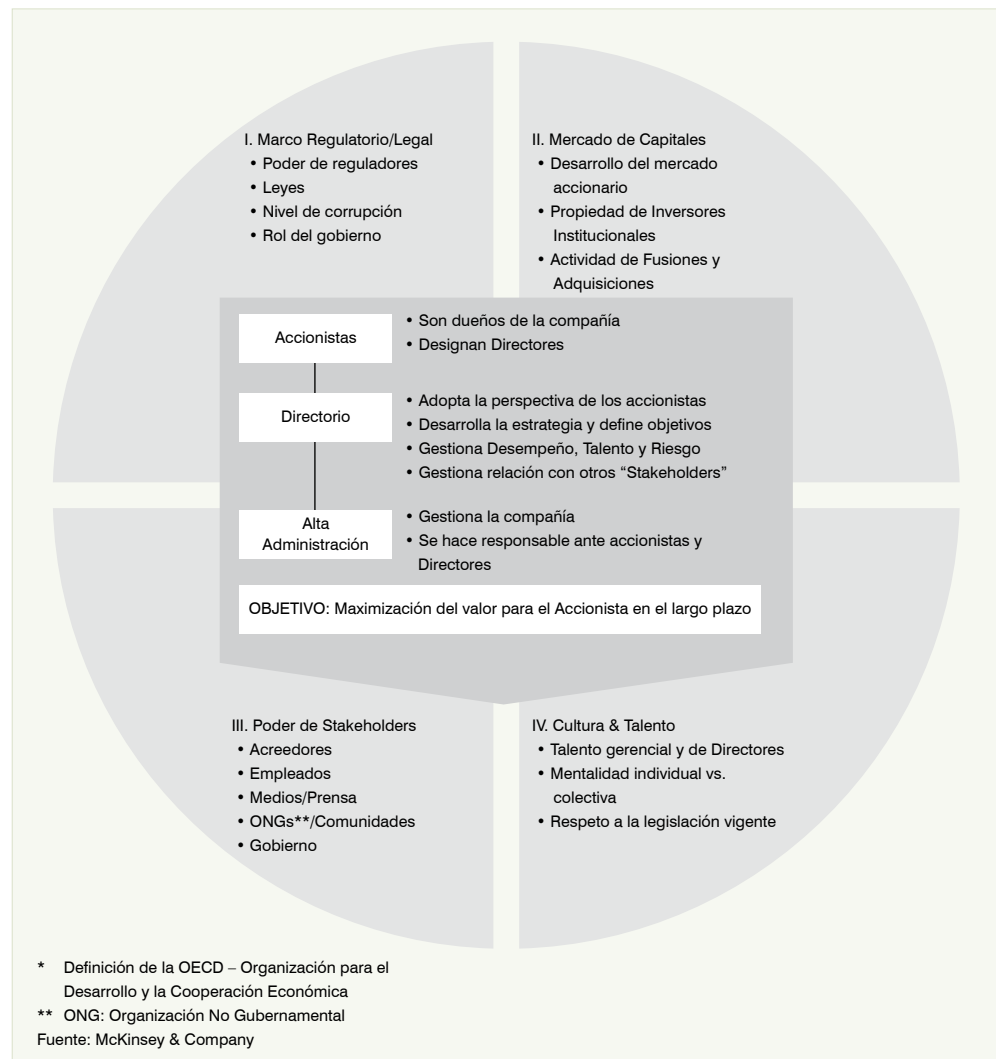
2. GOBIERNO CORPORATIVO: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Definición de Gobierno Corporativo

En este estudio se ha utilizado la definición de la OECD* que entiende por Gobierno Corporativo al conjunto de prácticas y mecanismos que regulan el funcionamiento e interrelación de los tres poderes dentro de una sociedad (Accionistas, Directorio y Alta Administración), y que por lo tanto:

- Proveen los incentivos apropiados al Directorio y a la Alta Administración para proteger los intereses de la Compañía y de sus Accionistas.
- Facilitan el monitoreo efectivo de tal modo de incentivar la creación de valor y el uso eficiente de recursos.

MARCO CONCEPTUAL



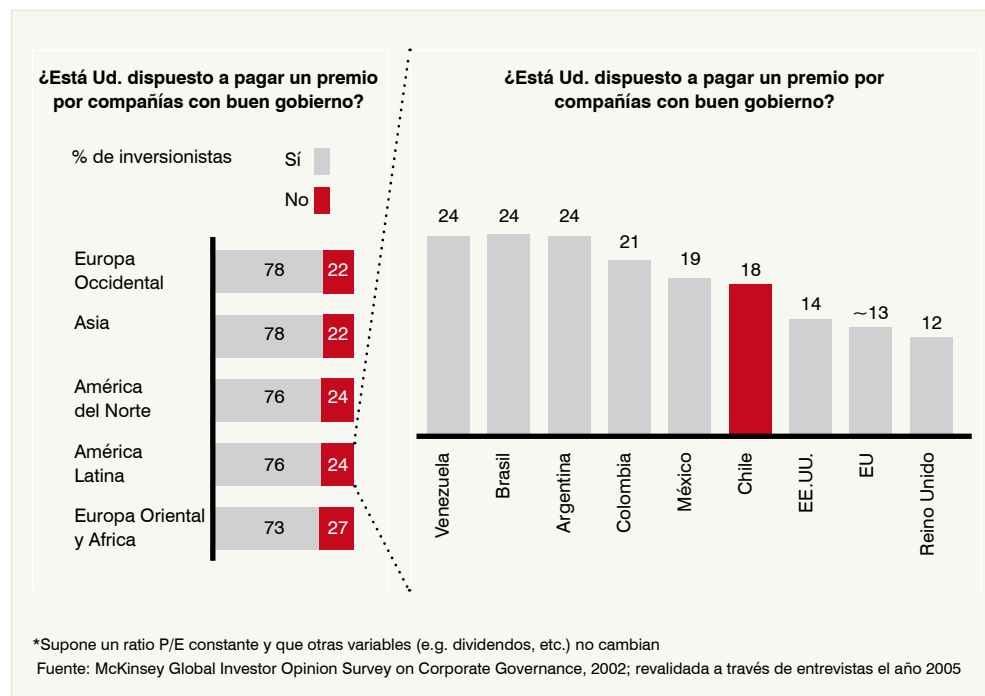
Esta definición de Gobierno Corporativo refleja la complejidad del tema. Las prácticas y mecanismos que determinan el gobierno empresarial no sólo están definidos dentro de un contexto regulatorio-legal, sino además dependen del nivel de madurez y profundidad del mercado de capitales, del poder relativo de otros “stakeholders” con intereses en el quehacer de la Compañía y de factores internos clave como su cultura organizacional y la calidad del talento interno.

2.2 Relevancia del Gobierno Corporativo

Una encuesta a inversionistas institucionales de los principales mercados del mundo, realizada por McKinsey & Company en 2002 y revalidada en el 2005, reflejó que tres de cada cuatro inversionistas se mostró dispuesto a pagar un “premio” por buen gobierno corporativo. Este “premio” se entiende como la diferencia de precio que el inversor estaría dispuesto a pagar por una empresa con buenas prácticas de gobierno corporativo respecto a otra empresa con similar desempeño financiero pero con prácticas que no son consideradas “buenas”.

La valoración de este premio es distinta entre países, siendo más alta en países con prácticas de gobierno corporativo menos adecuadas.

RELEVANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO



De esto podemos sacar al menos dos conclusiones:

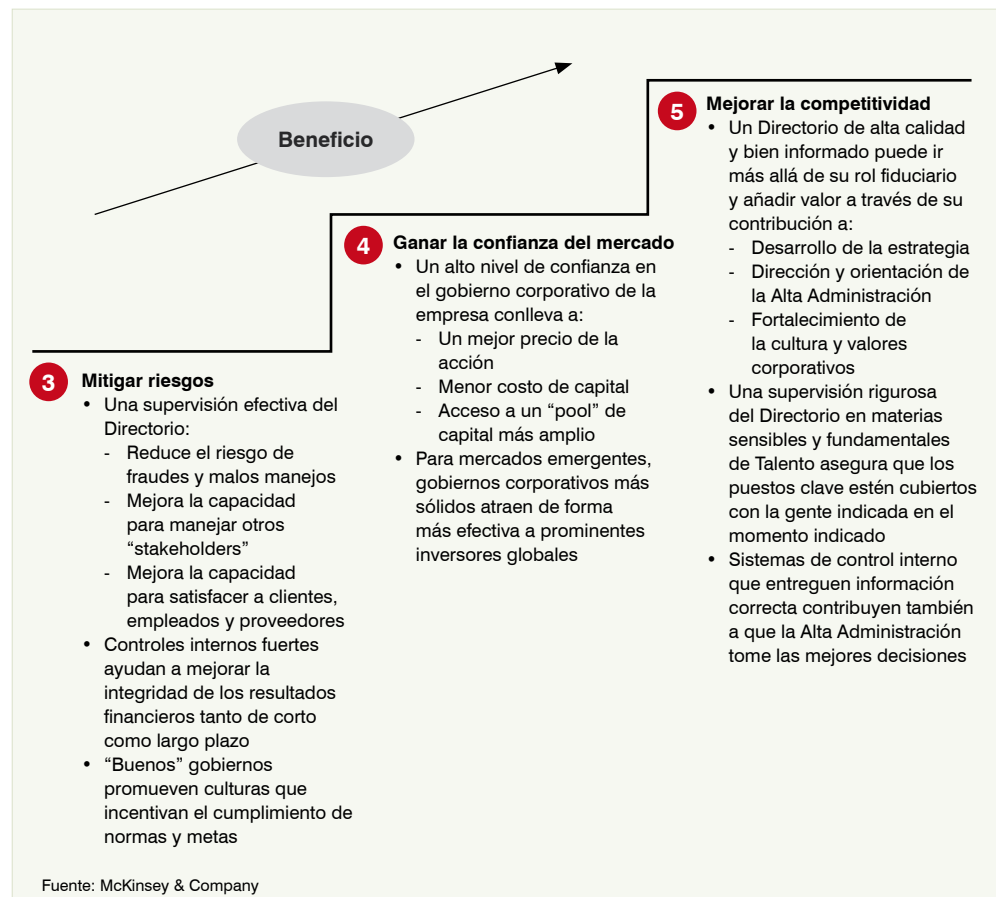
- Los inversores valoran las buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que se traduce en una disposición a pagar por éstas.

- Dentro de los países de América Latina, Chile aparecía mejor posicionado con un premio del 18%, pero aún con un margen de diferencia importante con respecto a las economías más desarrolladas.

2.3 Beneficios de un “buen” Gobierno Corporativo

Un “buen” gobierno corporativo promueve una gestión eficaz y eficiente de la empresa de forma tal de maximizar su valor de largo plazo para el Accionista. En este ambiente propicio, el Directorio robustece la estrategia, aplica su liderazgo y ejerce el control necesario para que se cumplan las metas establecidas. La Alta Administración, por su parte, puede contar con la claridad estratégica y los incentivos apropiados para poner foco en tomar e implementar decisiones que crean el mayor valor para los Accionistas.

BENEFICIOS DE TENER BUENAS PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO MAS ALLA DEL CUMPLIMIENTO LEGAL Y ETICO



El cuadro anterior muestra una “escala de beneficios de un buen gobierno corporativo”. Esta ilustración comienza en el tercer peldaño, punto en el que se identifica que un “buen” gobierno corporativo empieza a crear valor y no sólo a evitar su destrucción.

Habíamos mencionado anteriormente que las prácticas de buen gobierno corporativo comienzan por cumplir con la ley y con los estándares éticos demandados por el entorno en el cual la empresa realiza sus actividades (los dos primeros peldaños). Sin embargo, pensar en un “buen gobierno” simplemente desde la perspectiva de “cumplir”, de alguna forma desestima el enorme potencial de creación de valor que significan mejores prácticas de gobierno corporativo.

Mitigar los riesgos del negocio, gracias a una supervisión efectiva del Directorio y al establecimiento de mecanismos de control interno, no sólo permiten que la compañía evite las consecuencias de manejos inadecuados o fraudes. Además, la compañía se beneficia de que, al crearse una cultura organizacional de “cumplimiento” de normas, este sentido de “cumplimiento” sea traspasado también a ámbitos del desempeño individual y colectivo.

Adicionalmente, contar con “buenas prácticas” de gobierno corporativo facilita que la compañía adquiera un mayor nivel de confianza del mercado de capitales y financiero, lo que puede traducirse en un menor costo de capital o un precio mayor de la acción en el caso de compañías transadas en bolsa. Además, la compañía tiene la opción de acceder a un “pool” de capitales más amplio ya que inversionistas extranjeros podrían verse más interesados en ella. Esto es particularmente relevante para países como Chile, cuyos mercados de capitales no son tan desarrollados aún.

Finalmente, un gobierno corporativo con “mejores prácticas” tiene Directorios de alta calidad y bien informados que contribuyen activamente al desarrollo de la estrategia del negocio. Además, los Directores se involucran fuertemente en temas de gestión de talento, asegurando que las personas indicadas están liderando los distintos aspectos de la compañía y garantizando que la organización evalúa su desempeño constantemente. Tener una estrategia y un talento adecuado, bajo una “dirección” con visión de largo plazo, permite que la Alta Administración pueda implementar las acciones que capturen valor en el corto, mediano y largo plazo. Consecuentemente, la competitividad de la compañía también mejora por la creación de un mayor valor para el Accionista.

2.4 El Directorio: “corazón” del Gobierno Corporativo

El esquema del Gobierno Corporativo presentado en la sección 2.1 refleja en su centro a uno de los actores fundamentales: el Directorio. Éste se sitúa en una posición que lo define como intermediario de la relación entre los tres poderes de la sociedad: Accionistas, Directorio y Alta Administración. Este rol es “intermediario” dado que por un lado el Directorio guía, supervisa y controla a la Alta Administración representando y defendiendo los intereses de todos los Accionistas y por otro, el Directorio comunica a los Accionistas las inquietudes y proposiciones de la Alta Administración. En otras palabras, es el hilo conductor de la comunicación entre los tres poderes.

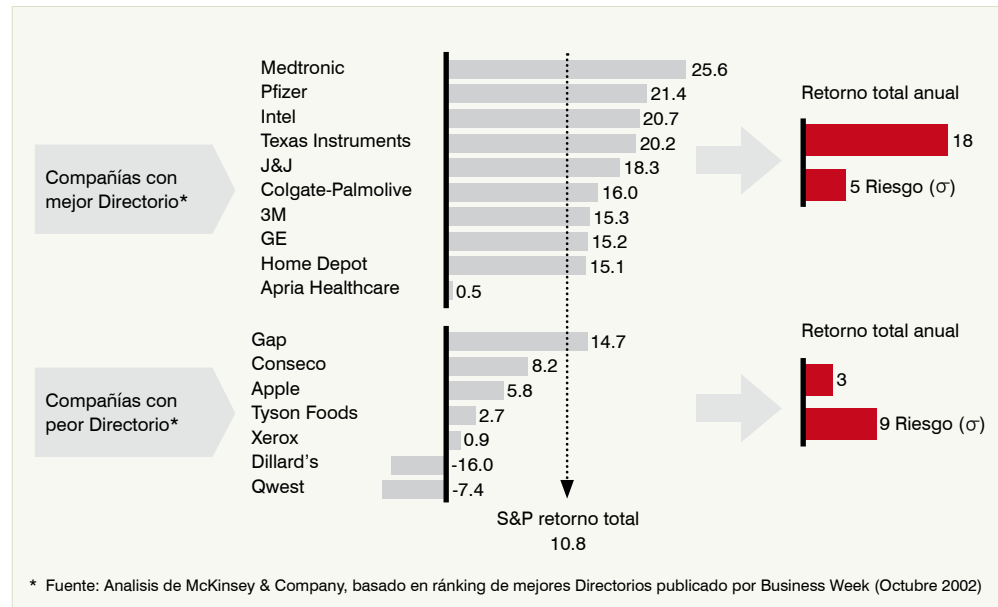
En este sentido, es importante explicitar que en este estudio se entiende como “Funcionamiento del Directorio” a la dimensión de Gobierno Corporativo que tiene relación con los mecanismos y prácticas que permiten que el Directorio cumpla sus principales tareas en forma eficiente y eficaz.

Conceptualmente, entendemos el “Funcionamiento del Directorio” en base a tres pilares fundamentales:

- El rol del Directorio (y los roles de sus integrantes)
- La estructura del Directorio
- Los procesos del Directorio

Es de sentido común entender que el Directorio cumple un rol determinante en definir las prácticas y políticas que conllevan a “buenos” gobiernos corporativos. No es ninguna sorpresa, en este sentido, que las empresas con Directorios más fuertes presenten resultados financieros más sólidos y por ende los inversores las “premién”.

INVERSORES PREMIA A LAS COMPAÑÍAS CON MEJORES PRACTICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO



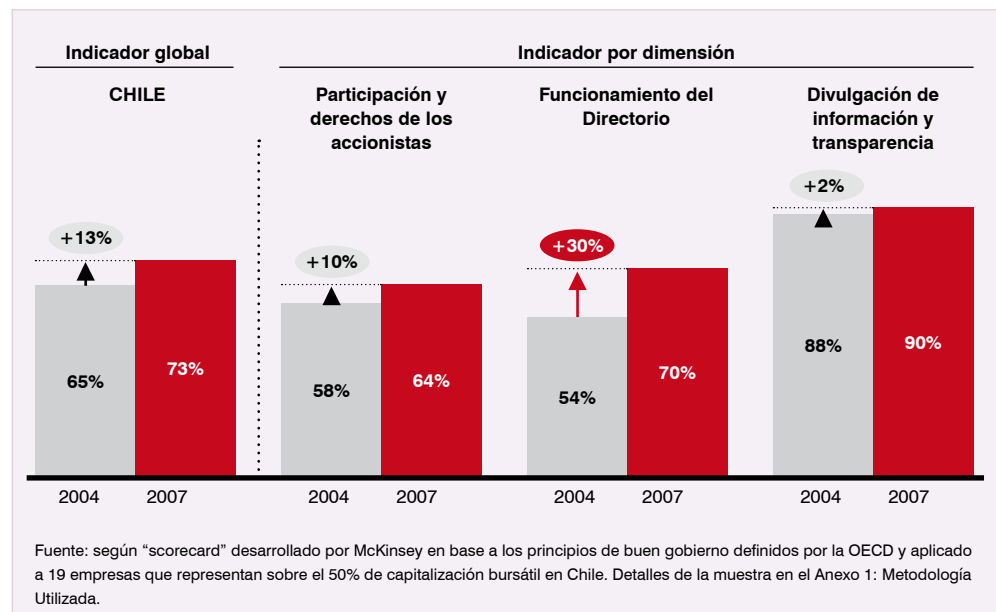
3. ACTUALIZACION DEL DIAGNOSTICO DE LAS PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE

En nuestro estudio de hace tres años, Chile presentaba un 65% de cumplimiento de los principios de buen gobierno definidos por la OECD (según los resultados de un “scorecard” desarrollado por McKinsey y aplicado a 20 empresas chilenas); una de las prácticas más avanzadas de gobierno corporativo entre los países emergentes.

Este indicador global de cumplimiento de los principios de buen gobierno mostraba en 2004 que las principales oportunidades de mejora en Chile se concentraban en el “Funcionamiento del Directorio”, aunque también existían oportunidades de mejora de menor escala en las otras dos dimensiones (“Participación y Derechos de los Accionistas” y “Divulgación de Información y Transparencia”).

Una nueva aplicación de esta metodología en el año 2007 a 19 empresas en Chile, que representan sobre el 50% de la capitalización bursátil, nos muestra que en estos últimos tres años pareciera haber habido avances en el grado de cumplimiento. Chile alcanza hoy un 73% de cumplimiento general y presenta mejoras en las tres dimensiones clave.

CHILE MEJORA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN TODAS SUS DIMENSIONES



Es fácil ver en el gráfico anterior que la dimensión que obtiene el avance más significativo es la relacionada al “funcionamiento del Directorio”, la que de un 54% de cumplimiento en 2004 saltó a un 70% en 2007. Resulta interesante, entonces, revisar con mayor detalle cuáles fueron los elementos que presentaron mayor evolución en esta dimensión y explorar otros aspectos que contribuyan a un mejor entendimiento del Directorio en Chile.

Encontramos que tres elementos específicos parecen explicar en mayor medida los avances en el grado de cumplimiento en la dimensión de “Funcionamiento del Directorio” desde el año 2004:

- Más empresas han elaborado y puesto a disposición de inversores y público en general códigos o manuales que definen y enmarcan las prácticas y reglas de su Gobierno Corporativo.
- Los Directorios de las empresas analizadas utilizan hoy un mayor número de “Comités” para abordar temas específicos.
- En la composición de los Directorios se puede apreciar un mayor número de Directores “independientes”, considerando la definición legal en Chile (utilizada en el “scorecard”).

Si bien esto aparece como una buena noticia, cabe señalar que un análisis más profundo muestra que no todo este avance proviene necesariamente de la voluntad de los Accionistas y Directores de mejorar sus prácticas. Por una parte, la razón más frecuente para el aumento en el número de “Comités” es la obligación de aquellas Compañías que transan en el mercado bursátil de Estados Unidos a contar con un “Comité de Auditoría” de composición independiente. Por otra parte, la composición del Directorio es el reflejo de la estructura accionaria de la empresa y por lo tanto sus cambios no obedecen necesariamente a la voluntad de querer tener un mejor Directorio. No obstante, hay que resaltar que en varios de los casos analizados las propias empresas han hecho un esfuerzo importante por mejorar sus prácticas.

La otra dimensión con una evolución relevante es la “Participación y derechos de los accionistas”, la que subió desde un 58% a un 64%. La principal razón detrás de este aumento es también la mayor presencia de Directores “independientes”, es decir elegidos sin la votación del Controlador en la composición del Directorio. En este sentido, cabe destacar que en general la participación de accionistas no controladores (o minoritarios), como por ejemplo las AFP, aumentó en varias de las 19 compañías analizadas, lo que naturalmente conllevó a que un número mayor de Directores cumpliera con la definición de “independencia” que utilizó el “scorecard”.

Consecuentemente resulta interesante profundizar el análisis para entender mejor qué prácticas del funcionamiento del Directorio han efectivamente evolucionado de manera positiva.

4. PROFUNDIZACION: EL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

4.1. Introducción

En la sección 2.4 propusimos una forma de entender el Funcionamiento del Directorio en base a tres pilares centrales: el rol, la estructura y los procesos. Este capítulo aborda estos tres pilares y examina más detalladamente el rol de los Directores “independientes” y los niveles de satisfacción con distintas prácticas de los Directorios en Chile.

LOS TRES PILARES FUNDAMENTALES DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

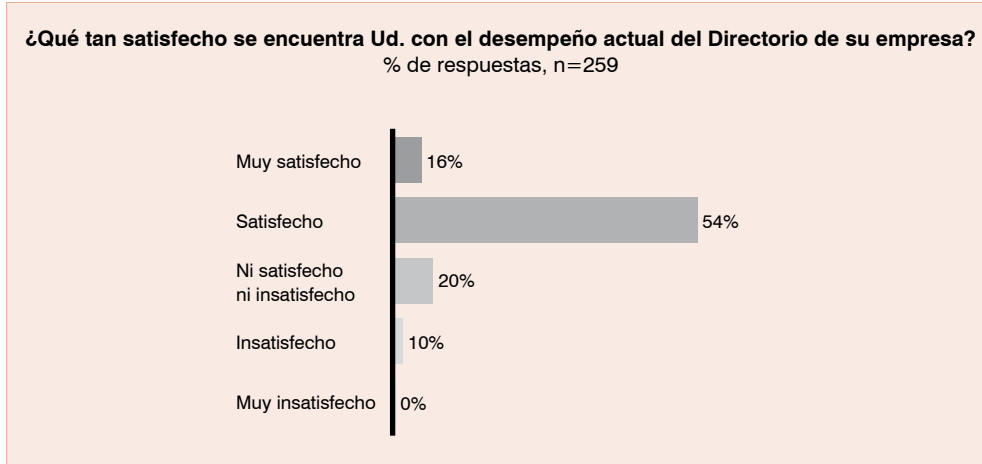


Previo a entrar al análisis y en virtud de que algunas de las razones de la evolución en el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo no son consecuencia de decisiones explícitas de las propias empresas, es relevante entender la percepción que tienen las personas que asisten a las reuniones de Directorio en relación a tres aspectos que pueden explicar la “voluntad” de cambio y el sentido de urgencia. Estos aspectos son: el nivel de satisfacción con el desempeño del Directorio, la percepción del valor que agrega el Directorio a la empresa y la percepción del sentido de urgencia por modificar las prácticas actuales de funcionamiento del Directorio.

Estos aspectos mencionados, y los análisis en secciones posteriores, se sustentan en los resultados de la encuesta de opinión contestada por 262 Presidentes, Directores y Gerentes Generales en Chile a fines del año 2006 y principios de 2007.

- *En general en Chile, existe satisfacción con el desempeño actual del Directorio. Sin embargo, es importante notar que aparece una proporción minoritaria pero relevante de personas que no manifiesta estar satisfechas con el desempeño.*

SATISFACCION CON EL DESEMPEÑO ACTUAL DEL DIRECTORIO



El 70% de los encuestados se manifiesta satisfecho o muy satisfecho con el desempeño actual del Directorio

Como consecuencia, un 30% reporta no estar satisfecho con el desempeño actual. Aquellos encuestados que manifestaron no estar satisfechos con el desempeño actual del Directorio, fundamentaron su opinión en tres grandes razones:

- El rol del Directorio – no estratégico, poco claro, sin foco, sin “peso”.
- Escasa preparación y participación de los Directores.
- Toma de decisiones – el Controlador toma las decisiones en forma autónoma e independiente.

De estos tres temas el mencionado más frecuentemente fue el relacionado a “la carencia de visión estratégica” o a la “falta de alineación estratégica” de parte del Directorio.

Estos tres temas serán discutidos con mayor profundidad en las siguientes secciones de este estudio.

- *Existe, en general, la percepción de que el Directorio agrega un alto o muy alto valor a la empresa. Sin embargo, al igual que con el desempeño, un grupo importante manifiesta lo contrario.*

El 71% de los encuestados piensa que su Directorio agrega un alto o muy alto valor.

Por consecuencia, el restante 29%, es decir aproximadamente uno de cada tres, no cree que el Directorio de su compañía está agregando un valor alto a la empresa.

“Se puede mejorar bastante en el uso del tiempo. Se gasta mucho tiempo en temas varios ajenos, en cuentas de gerencia, y menos en aspectos más estratégicos”.

Director de empresa

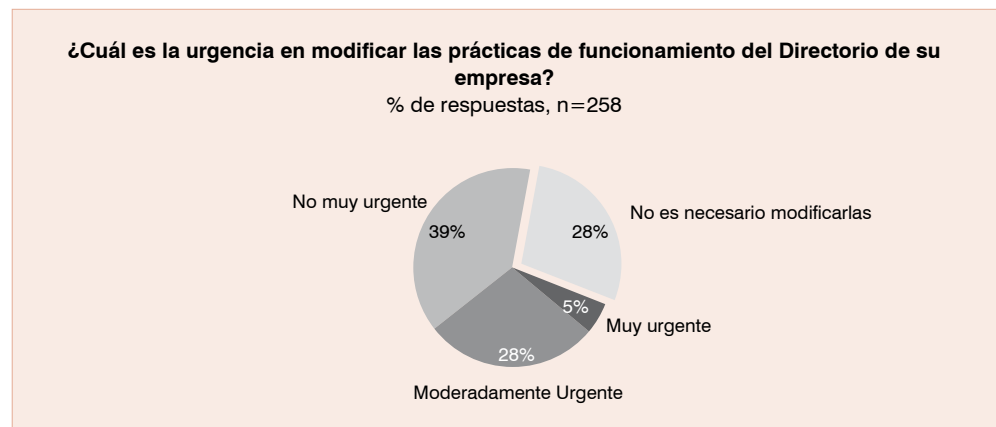
PERCEPCION DE LA AGREGACION DE VALOR DEL DIRECTORIO



Este porcentaje muestra que existe una oportunidad de cambiar la percepción del impacto del Directorio

- *No pareciera existir un sentido de urgencia en implementar cambios, quizás producto del porcentaje de satisfacción con el desempeño del Directorio y una también elevada percepción de agregación de valor.*

URGENCIA EN MODIFICAR PRACTICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO



Un tercio de los encuestados manifestó que tiene algún nivel de urgencia en modificar las prácticas de funcionamiento del Directorio.

Por otra parte, un tercio de las personas que participaron de la encuesta piensa que no es necesario hacer ninguna modificación a las prácticas del Directorio.

Este bajo sentido general de urgencia sugiere que, de no mediar instancias o eventos que obliguen a un real cuestionamiento sobre el funcionamiento de los Directorios en Chile,

no veremos grandes cambios en el futuro próximo. Sin duda, esto de alguna forma hace que las empresas en Chile desatiendan una importante fuente de creación de valor.

4.2. El rol del Directorio

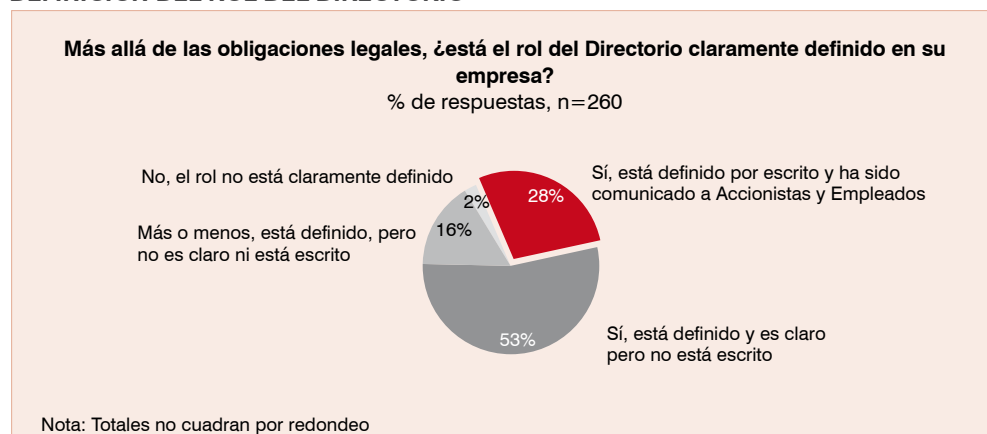
Resulta evidente suponer que un pilar fundamental para que una organización funcione en forma efectiva y eficiente es que su rol esté bien definido y sea comunicado a todos quienes afectan o se ven afectados por el quehacer de esa organización. Es trascendental también que los distintos participantes de la organización tengan definidos sus roles y que estos se fortalezcan entre sí. El Directorio, en ese contexto, es también una organización que requiere de definiciones claras de roles, propósitos y prioridades.

En Chile, parece ser casi unánime que el rol del Directorio está definido más allá de las obligaciones que impone la ley. Esto es un excelente punto de partida, sin embargo no es una condición suficiente para que se asegure su efectividad. Además de la existencia de una definición del rol, es importante que ésta sea clara, no deje espacios para interpretaciones divergentes y no se superponga con los roles de la Alta Administración. Una forma sencilla y efectiva de contribuir a asegurar que el rol esté claramente definido es manifestarlo por escrito. Esto, a la vez, ayuda a cumplir otra condición necesaria que es comunicar este rol en forma clara a todas las personas que son afectadas por los procesos y decisiones del Directorio.

En este escenario, las empresas en Chile tienen todavía una importante oportunidad de mejorar la claridad y comunicación del rol del Directorio.

- *Existe una percepción general que el rol del Directorio de las empresas en Chile está claramente definido. Sin embargo, existe todavía una oportunidad para mejorar su claridad, especificarlo por escrito y comunicarlo proactivamente a accionistas y empleados.*

DEFINICION DEL ROL DEL DIRECTORIO

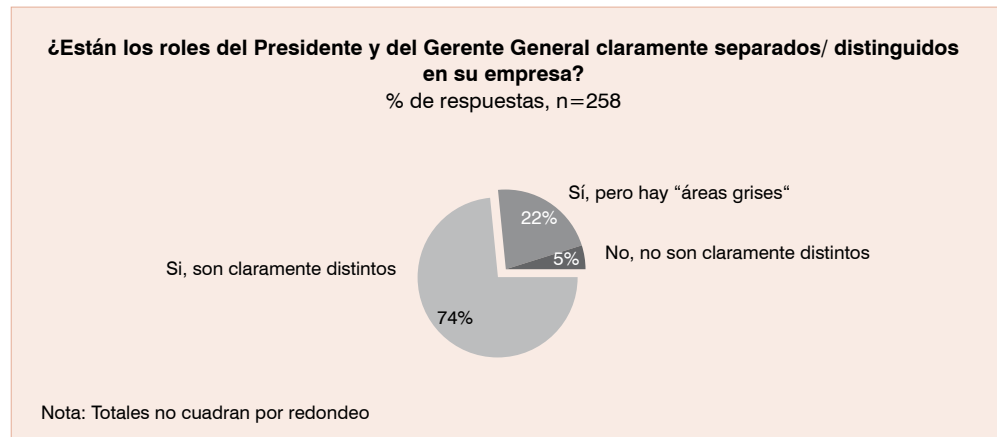


Un poco más de un cuarto de los encuestados reportó que su Directorio tiene un rol claramente definido, por escrito y que éste ha sido comunicado a empleados y accionistas, dejando de manifiesto que en la gran mayoría de los casos este tema puede mejorar.

Por otro lado, el 18% piensa que el rol de su Directorio puede mejorarse ya sea definiéndolo en forma clara o clarificando el rol ya definido, mientras que más de la mitad aún no lo especifica por escrito.

- *En Chile aún existen oportunidades para distinguir y separar más claramente los roles del Directorio.*

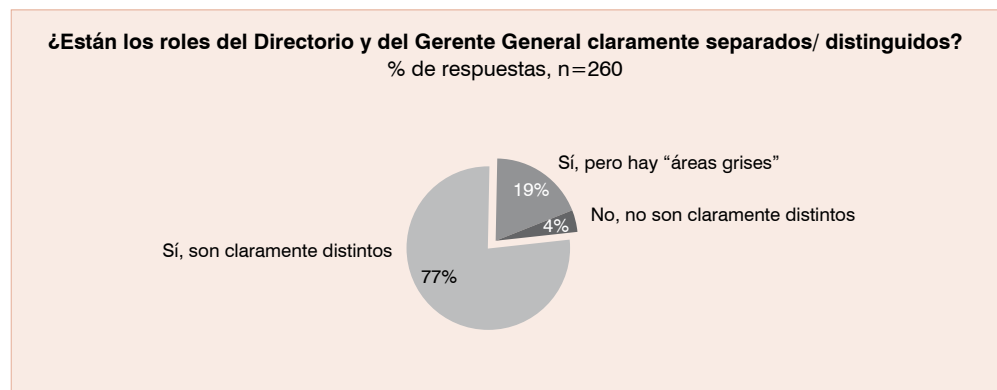
SEPARACION DE ROLES



Cerca de uno de cada cuatro encuestados manifiesta que hay una oportunidad de separar y/o distinguir en forma más clara los roles del Presidente y el Gerente General. Esto es particularmente sensible, dados los posibles conflictos que las áreas grises pueden generar en estos dos roles tan estratégicos.

La separación y distinción de los roles del Directorio (por lo tanto del "Director" en específico) y el Gerente General aparece marginalmente mejor evaluada, pero también existen oportunidades de mejora bastante importantes.

SEPARACION DE ROLES

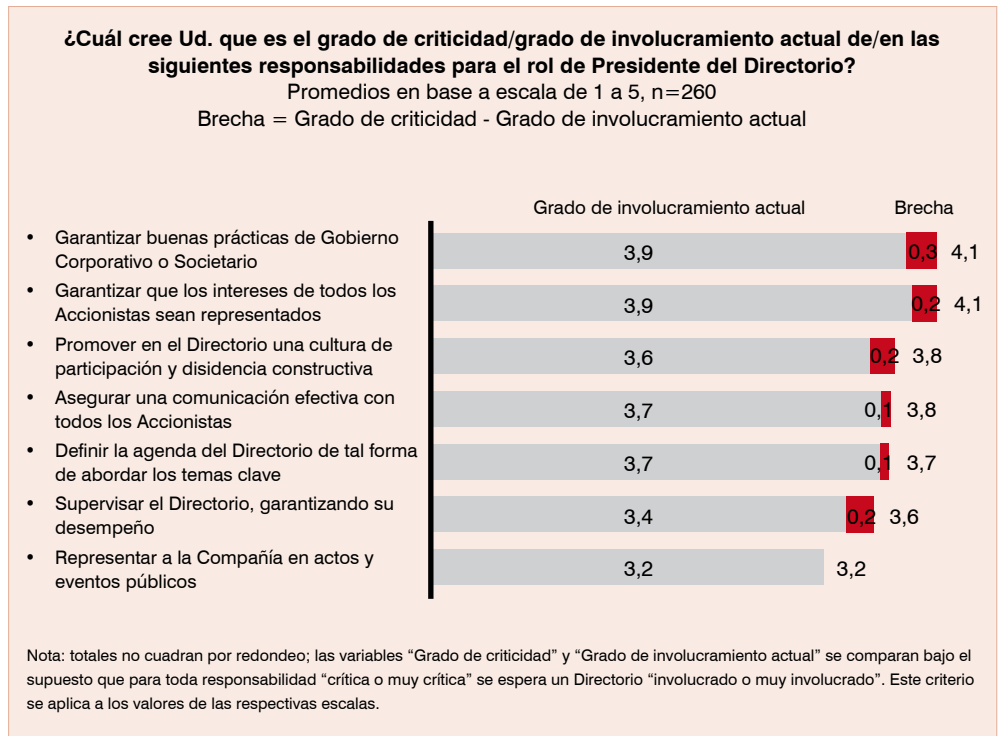


- *El Presidente del Directorio se involucra adecuadamente en los aspectos críticos de su rol aunque puede mejorar especialmente en “garantizar las prácticas de buen gobierno corporativo”.*

En general los Presidentes de Directorio en Chile se involucran adecuadamente en los temas considerados como críticos para su rol. A pesar de que existe una brecha entre el grado de “involucramiento actual” y el grado de “criticidad” en todas las responsabilidades críticas, ésta es bastante pequeña.

Es interesante notar que los encuestados consideran como la responsabilidad más crítica del rol del Presidente el “Garantizar buenas prácticas de Gobierno Corporativo”. No obstante, ésta es precisamente la tarea en la que la brecha es más grande. Esto claramente sugiere que hay un área de responsabilidad crítica del Presidente del Directorio, donde se podría poner más énfasis. Los beneficios de garantizar un mejor gobierno, como ya se ha mencionado, son diversos y profundos.

RESPONSABILIDADES CRÍTICAS DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

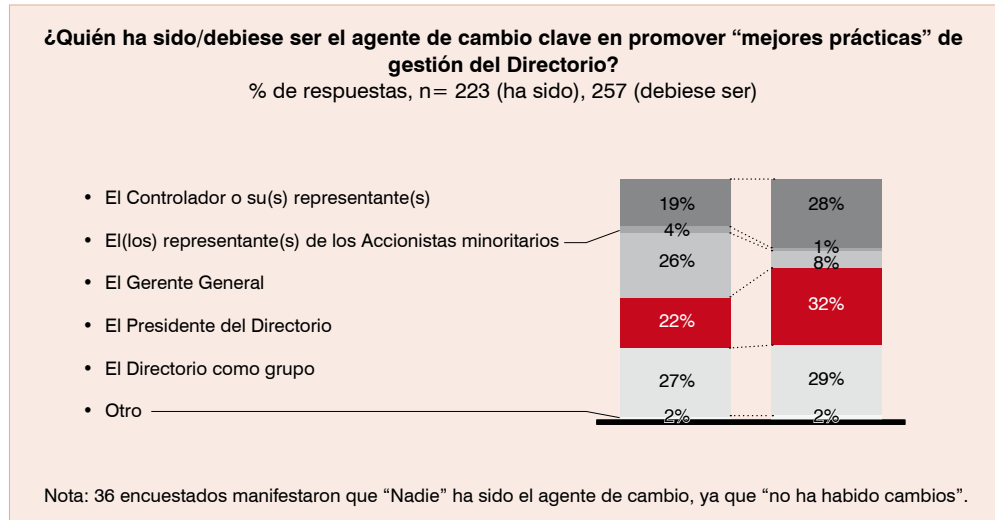


- *El Presidente del Directorio en empresas en Chile no ha sido el principal agente de cambio en promover “mejores prácticas” de gestión del Directorio. El Gerente General, en cambio, ha tenido un rol más protagónico en un tema que, en teoría, no debiera ser de su responsabilidad.*

En Chile, como también en otros países, el Gerente General juega un rol trascendental en el funcionamiento del Directorio, aún en los casos en que el Gerente General no es formalmente un integrante con derecho a voto.

Poco más de un cuarto de los encuestados manifiesta que el Gerente General ha sido el principal “agente de cambio” en la gestión del Directorio.

AGENTES DE CAMBIO



Este resultado sorprende, particularmente si se piensa que uno de los propósitos del Directorio es evaluar la gestión del Gerente General y servir de contrapunto a la Alta Administración de la empresa.

Muy pocos encuestados (8%) piensan que el Gerente General debiese ser el agente de cambio. El Presidente del Directorio aparece indicado, en su mayoría, como quien debiera asumir esa responsabilidad. Además, existe consenso en que representantes de accionistas minoritarios tampoco debieran asumir este rol.

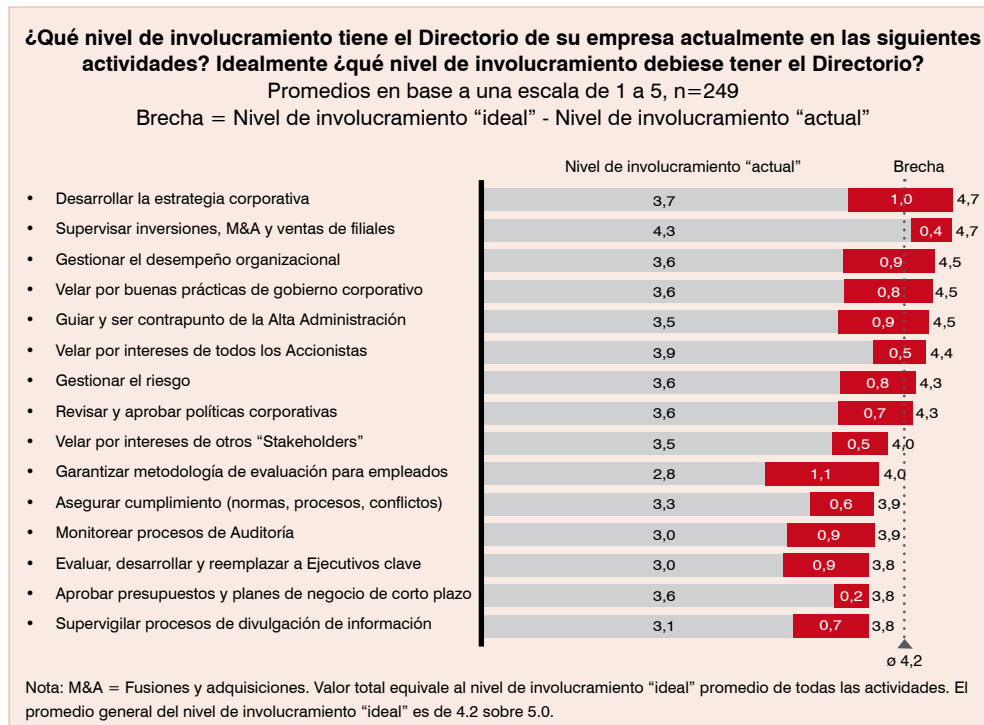
- *Existe una brecha significativa entre el grado de involucramiento “actual” del Directorio versus el “ideal”. Esto sugiere que el Directorio necesita revisar sus actividades más importantes y priorizar su agenda para asegurar que los temas críticos sean tratados con suficiente frecuencia y profundidad.*

A diferencia del caso del Presidente del Directorio, al evaluar al Directorio en su conjunto vemos que la brecha (entre el grado de involucramiento “actual” del Directorio y el grado de involucramiento “ideal”) es bastante significativa para casi todas las actividades críticas del Directorio como un todo. Esta brecha es particularmente significativa, a juicio de los encuestados, en aquellas actividades que debieran tener un mayor grado de involucramiento del Directorio.

La actividad más importante, a juicio de los entrevistados, presenta la segunda brecha más significativa: “desarrollar la estrategia corporativa”. Este tema también apareció como el factor más citado entre los encuestados que no estaban satisfechos con el desempeño del Directorio producto del rol que éste tiene en su empresa.

Claramente esta brecha no es sólo propia de las actividades más importantes. Se ve también que existe una brecha en todas y cada una de las actividades críticas del Directorio. La “supervisión de inversiones de capital, fusiones, adquisiciones y ventas de filiales” aparece como la actividad con mayor nivel de involucramiento actual y con una brecha relativamente pequeña.

INVOLUCRAMIENTO EN ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL DIRECTORIO



- *No se espera que el rol del Director sea distinto según el grupo o persona de dónde provienen los votos que lo eligen.*

En este estudio hablamos de que un director “representa” a un accionista o grupo de accionistas sólo como una forma de distinguir a Directores “independientes” de Directores “no independientes” evitando generar confusiones sobre la definición de independencia.

Es evidente que, por ley, los Directores representan a la sociedad como un todo y su obligación es velar por los intereses de todos y cada uno de los accionistas. Sin perjuicio de lo anterior, el uso de la palabra “representar” es instrumental en este análisis para entender si existen diferencias de percepción en torno al rol que deben tener los Directores “independientes” (desde la definición legal).

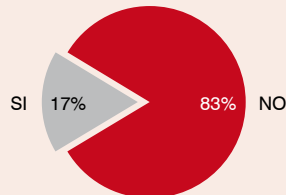
“(Estoy insatisfecho) porque el controlador no aprovecha bien lo que pueden (o podrían) ofrecer los Directores de la minoría”.

Director de empresa

ROL DE DIRECTOR REPRESENTANTE DE ACCIONISTAS MINORITARIOS

¿Considera Ud. que el rol del(los) representante(s) de Accionistas Minoritarios debiera ser diferente del rol de otros Directores?

% de respuestas, n=252



La gran mayoría de quienes piensan que el rol debe ser diferente argumentaron que estos Directores debieran especialmente proteger a los minoritarios, servir de contrapunto al controlador y estar atentos a conflictos de interés.

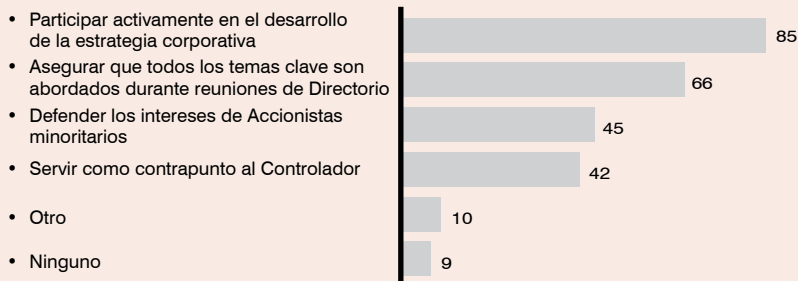
Sólo una persona manifestó que el rol diferencial del representante de los accionistas minoritarios debiese apuntar a mejorar las prácticas de gobierno corporativo.

Los propósitos que más cumplen los Directores que representan a accionistas minoritarios son temas que cualquier Director de empresa debiera abordar.

PROPOSITOS QUE CUMPLE EL DIRECTOR DE ACCIONISTAS MINORITARIOS

¿Cuáles de los siguientes propósitos cree Ud. que está cumpliendo cabalmente el(los) Director(es) que representa(n) a Accionistas minoritarios?

Frecuencia de respuestas, n=144, opción múltiple



Nota: 109 respuestas indicaron que la empresa no tenía accionistas minoritarios

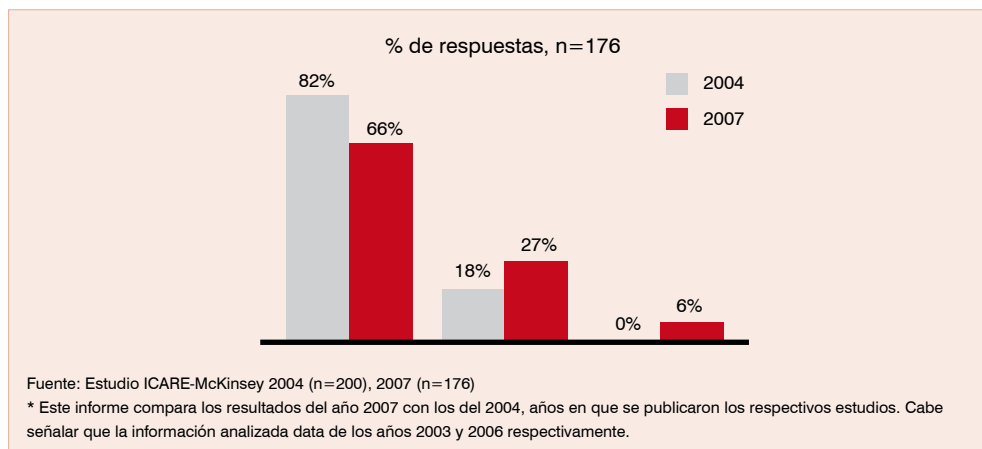
En virtud de la pregunta anterior, no sorprende la baja frecuencia de las opciones “servir como contrapunto al controlador” y “defender los intereses de accionistas minoritarios”. Se entiende de esto, que se reconoce que todo Director debe representar a la sociedad como un todo.

Estos resultados sugieren que los intereses de los accionistas minoritarios estarían siendo adecuadamente considerados. Por un lado vemos que una de las tareas críticas del Director es “velar por los intereses de todos los accionistas” de la sociedad; cuyo grado de involucramiento “ideal” alcanza 4.4 sobre 5.0 (la sexta más alta) y la brecha de involucramiento es relativamente baja (0.5). Por otro lado, acabamos de plantear que, a juicio de los encuestados, los Directores que representan a accionistas minoritarios no debieran preocuparse particularmente de defender los intereses de quienes los eligieron sino de los intereses de la sociedad.

Sin embargo, esto no parece ser tan cierto. Muy por el contrario, la evidencia indica que la consideración de los intereses de accionistas minoritarios en la toma de decisiones ha presentado un retroceso importante desde 2004.

Vemos claramente que la consideración de los intereses de accionistas minoritarios ha bajado en relación al año 2004.

CONSIDERACION DE LOS INTERESES DE ACCIONISTAS MINORITARIOS EN LA TOMA DE DECISIONES



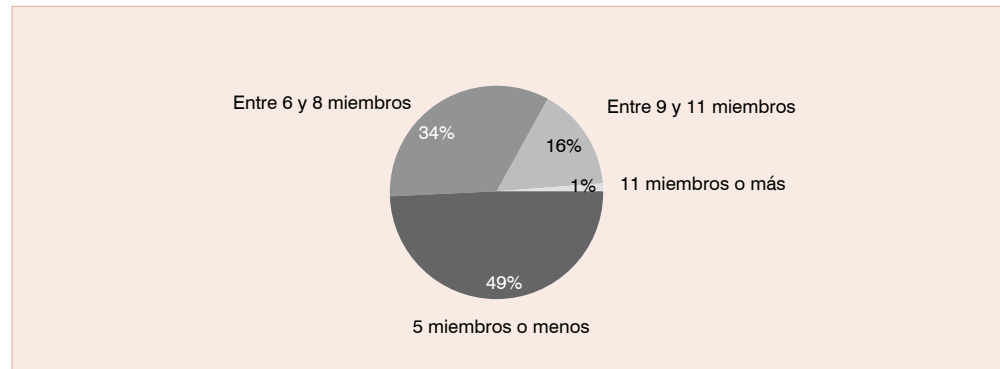
Sólo en dos tercios de los casos los intereses de accionistas minoritarios son considerados en forma “clara y sistemática”. También vemos que, a diferencia del año 2004, aparece un 6% de casos en que estos intereses son abiertamente “ignorados”.

4.3. La estructura del Directorio

La estructura del Directorio es un segundo pilar clave de su funcionamiento. Los componentes de la estructura son el tamaño del Directorio, los Comités con agenda propia y específica, los distintos elementos que definen su composición, como independencia y heterogeneidad, y en general, el perfil de los miembros del Directorio.

- *El tamaño del Directorio sí es relevante para su gestión; Directorios pequeños son más preferidos por la mayor agilidad en los procesos y la menor complejidad en la toma de decisiones.*

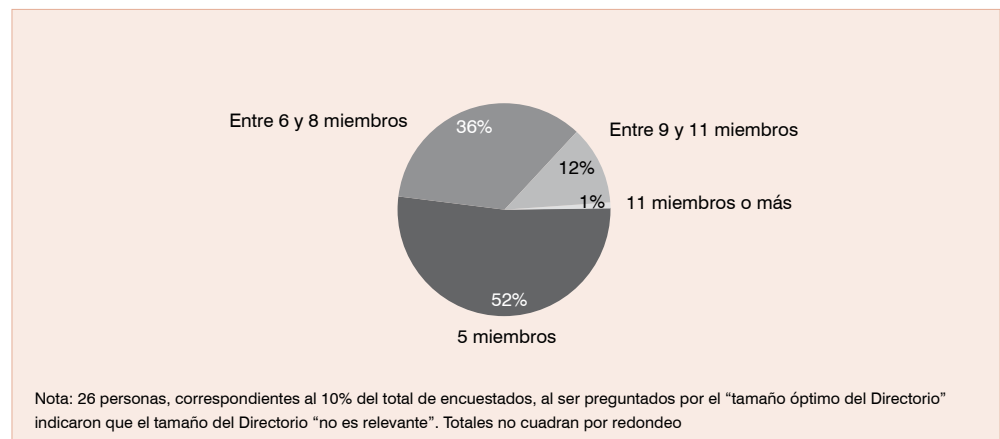
TAMAÑO ACTUAL DEL DIRECTORIO



El tamaño de los Directorios en Chile parece ser, en general, adecuado, de acuerdo a las mejores prácticas indicadas en la literatura especializada que sugiere Directorios entre 5 y 11 personas. Además, no sólo a nivel agregado el tamaño se ve similar al considerado como “adecuado”, sino que al analizar más a fondo las respuestas, notamos que en el 68% de los casos el tamaño actual del Directorio está en el rango definido por el propio encuestado como “óptimo” para su empresa.

La “composición accionaria” es la más citada entre las razones esgrimidas para tener Directorios más grandes (9 o más miembros). El propósito de considerar la composición accionaria no es otro que garantizar una correcta representatividad de los propietarios. Además, se menciona que con un mayor número de Directores, el Directorio gana en amplitud y diversidad de experiencias y habilidades.

TAMAÑO ÓPTIMO DEL DIRECTORIO



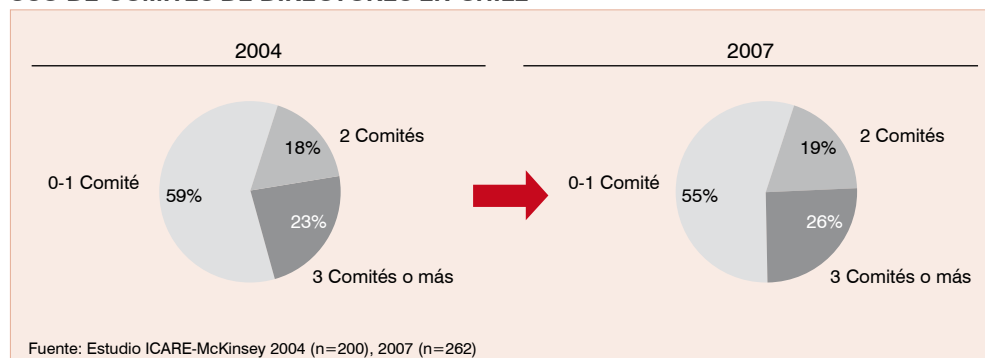
“(Un tamaño de Directorio de 6 a 8 miembros) asegura diferentes visiones y cantidad para abordar los Comités, sin diluirse en demasiadas opiniones”.

Presidente de Directorio

- *Los Directorios en Chile todavía no aprovechan los beneficios del uso de Comités de Directores para abordar con mayor profundidad y frecuencia los temas críticos.*

A pesar del resultado del “scorecard”, que sugería que más empresas en Chile están utilizando Comités para abordar temas críticos, la encuesta sugiere que el uso de Comités a nivel país no ha aumentado significativamente desde 2004 a la fecha.

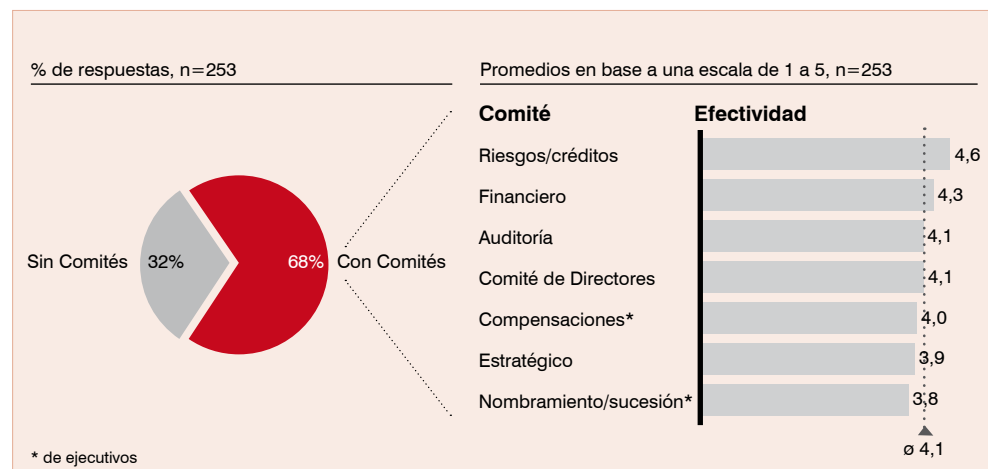
USO DE COMITES DE DIRECTORES EN CHILE



Las “mejores prácticas” aconsejan utilizar Comités con agenda propia para profundizar los temas más críticos del Directorio. Claramente, dada la percepción descrita anteriormente en relación a que el Directorio no aborda todos los temas críticos con la profundidad necesaria, establecer Comités puede contribuir bastante a cerrar esa brecha.

Este recurso es poco aprovechado a pesar de que en general la evaluación de la efectividad de los Comités que actualmente operan en las empresas en Chile es considerablemente alto. Es decir, el no uso de Comités no es necesariamente el resultado de que no se crea que éstos sean aportes valiosos al quehacer del Directorio.

USO Y EFECTIVIDAD DE LOS COMITES

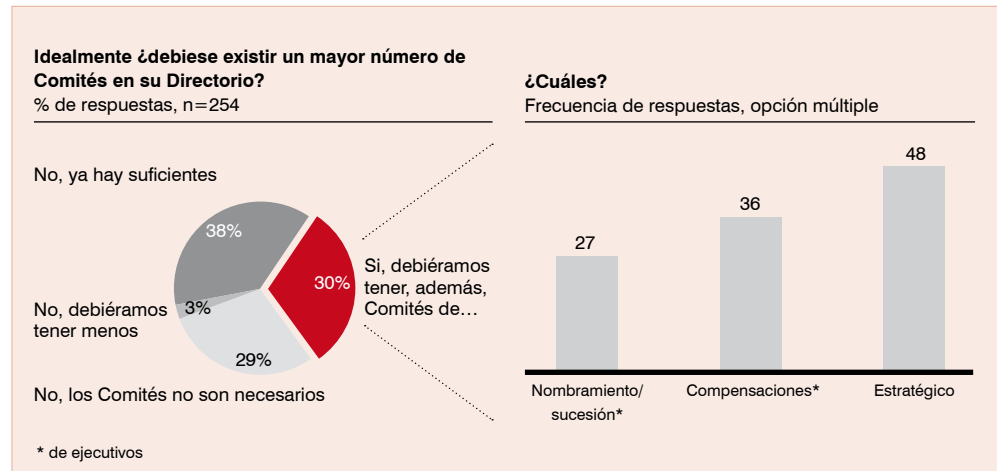


El Comité mejor evaluado es el Comité de Riesgos/Créditos. Sin embargo este Comité no se encuentra muy frecuentemente en las empresas en Chile. Sólo un 18% de los encuestados declararon tener Comité de Riesgos/Créditos.

Es interesante ver que dos de los tres Comités peor evaluados son aquellos relacionados con aspectos clave de Recursos Humanos; función que en Chile, en la mayoría de los casos, aún no asume el rol estratégico que debería.

Tampoco es tan evidente que el uso de Comités vaya a cambiar sustancialmente en los próximos años. Al ya mencionado bajo sentido de urgencia que existe en Chile por cambiar las prácticas de funcionamiento del Directorio, se le suma que la gran mayoría de Presidentes, Directores y Gerentes Generales no cree que sea necesario utilizar un mayor número de Comités en su empresa. De aquellos, por ejemplo, que reportaron que sus empresas no usaban Comités en la actualidad, sólo un 30% cree necesario establecer nuevos Comités. Sin ir más lejos, casi un tercio del total de encuestados cree que los Comités no son realmente necesarios.

¿MAS COMITES DE DIRECTORES?



Entre aquellos que si creen que debería existir un mayor número de Comités en su Directorio, el Comité de Estrategia es el más frecuentemente nombrado. Una vez más, aparece el tema del involucramiento del Directorio en temas de estrategia.

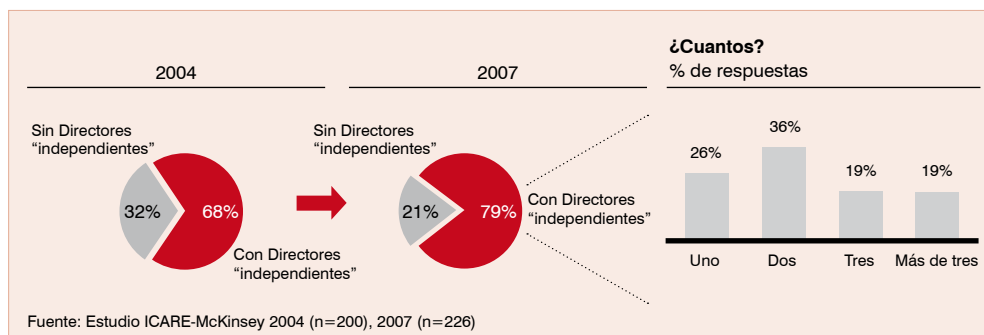
- *Chile ha avanzado en términos del número de Directores “independientes” al Controlador que componen el Directorio.*

La “independencia” es aconsejada por su capacidad para aportar una visión independiente y objetiva a la empresa, conocimiento sobre otras industrias y mercados, importantes contactos y manejo imparcial de conflictos de interés.

Como se ha mencionado con anterioridad, la definición utilizada en el “scorecard” y, consecuentemente también en la encuesta de opinión, dice que un Director es “independiente” si al sustraer de su votación los votos del controlador o de sus personas relacionadas, hubiese resultado igualmente electo.

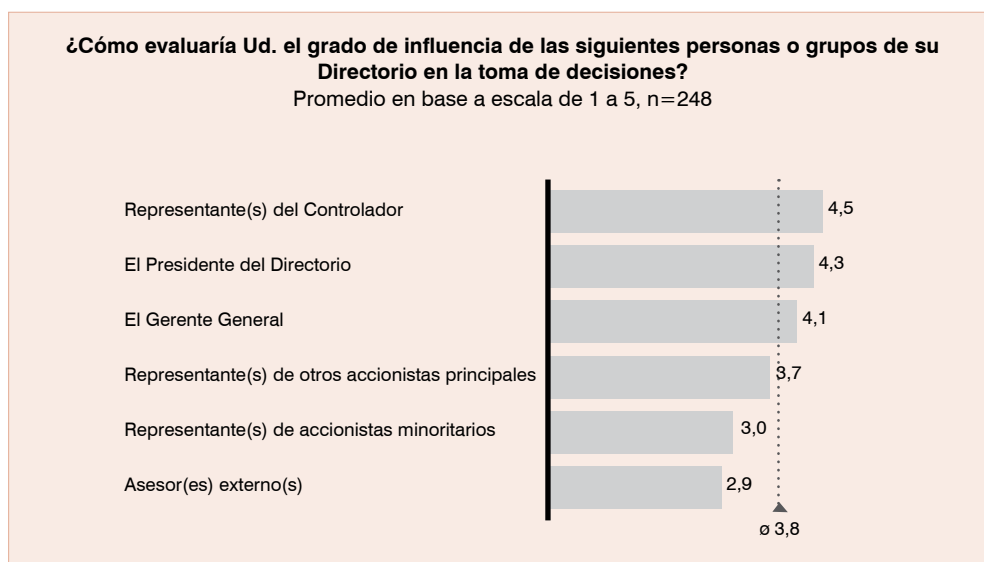
Bajo esta definición y tal como lo sugería el análisis “outside-in” a partir del “scorecard”, la proporción de Directores “independientes” ha aumentado en los últimos tres años.

DIRECTORES "INDEPENDIENTES" AL CONTROLADOR



Aun así, en Chile la influencia de representantes de accionistas minoritarios en la toma de decisiones es, comparativamente, bastante baja.

GRADO DE INFLUENCIA



Este menor grado de influencia de parte de quienes no están ligados directamente al Controlador hace que el Directorio, en general, pueda estar perdiendo aportes valiosos de personas con visiones distintas que no son suficientemente consideradas. Más aún, se genera una pregunta sobre por qué se produce un "descuento" de las opiniones de quienes representan a accionistas minoritarios si la obligación de todos los Directores es crear valor para toda la sociedad y no para quienes los eligieron.

Esto último podría no ser necesariamente el caso si es que el grupo de Directores "no independientes" son proclives a escuchar las distintas posiciones o visiones, incluso en los casos en que éstas sean divergentes de la posición del controlador. Sin embargo, notamos que en el 36% de los casos en Chile la posición (o voto) "disidente" no es siempre bien vista; un porcentaje bastante significativo.

"(Tenemos que) garantizar un mínimo de incidencia de los representantes de los accionistas minoritarios, en las decisiones de la empresa".

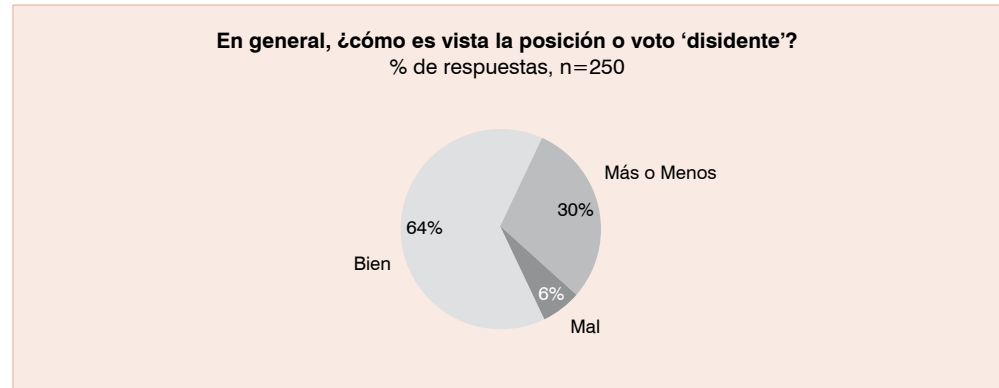
Director de empresa

“Creo que falta profesionalismo en los directorios y hay un serio complejo a la disidencia. Los directores debieran poder ser cada vez más independientes al controlador”.

Gerente General

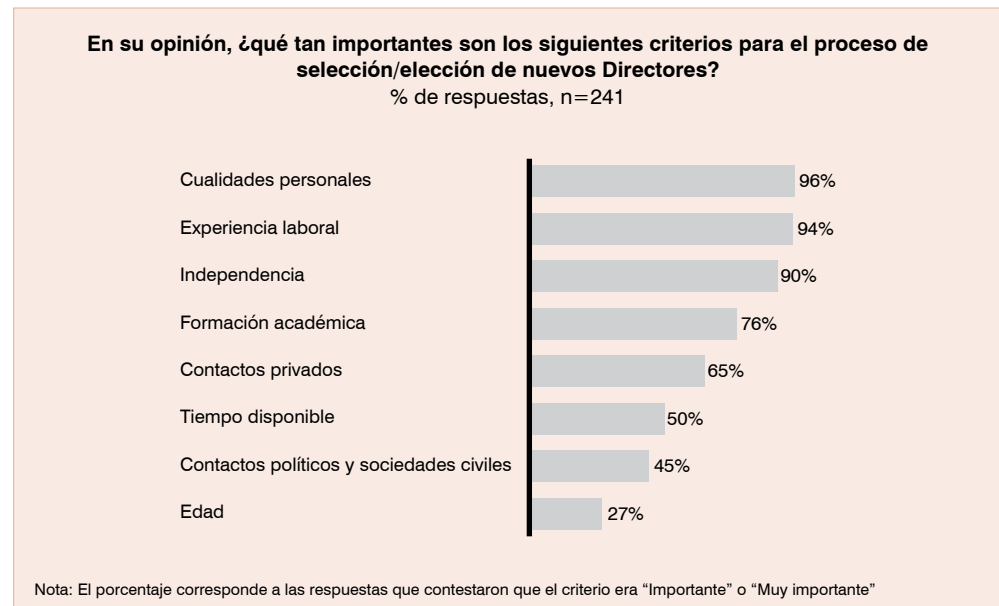
Se cree que la “independencia” precisamente facilita que todas las posiciones sean consideradas con amplitud de criterio, independiente de que algunas no estén necesariamente alineadas. Esto facilita que las discusiones del Directorio tengan una mayor profundidad y que todos los temas trascendentales puedan ser abiertamente debatidos.

LA POSICION “DISIDENTE”



La “independencia” puede también definirse en forma más amplia utilizando criterios de fondo y abarcar aspectos de la relación entre el Director y el Controlador de la empresa más allá de la votación obtenida. Por ejemplo, uno de los criterios que se puede considerar es que no existan “compromisos” (incluidos los económicos) con el Controlador o “conflictos de interés” que dificulten la toma de decisiones objetiva. Tener este tipo de “independencia” es uno de los criterios considerados como más importantes por los encuestados.

CRITERIOS DE SELECCION DE UN DIRECTOR



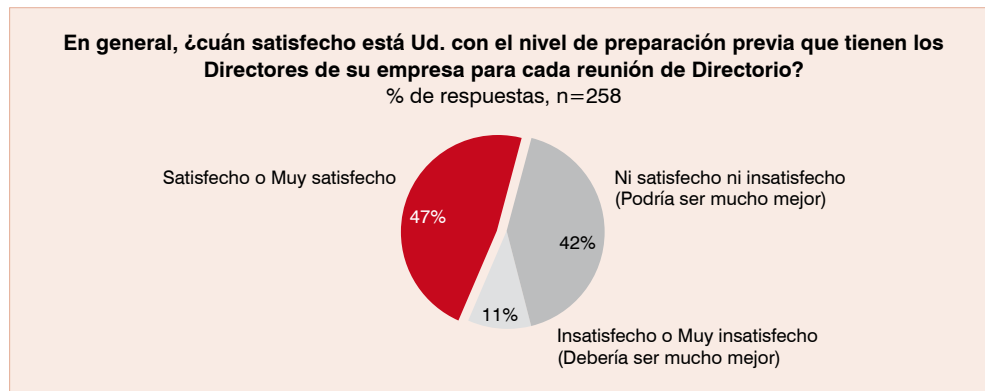
Las “cualidades personales” son más importantes que cualquier otro criterio a la hora de elegir nuevos Directores. La “independencia”, en su sentido amplio, es incluso más importante que la “formación académica”. Un 90% cree que la “independencia” es “importante” o “muy importante”. Aunque en virtud de lo mencionado anteriormente no es claro que la “independencia” esté siendo efectivamente ejercitada en los Directorios en Chile.

- *En general, existe una baja satisfacción con el nivel de preparación que los Directores traen a las reuniones de Directorio.*

Menos de la mitad de los encuestados se declara satisfecho o muy satisfecho con el nivel de preparación previa que tienen los Directores para las reuniones.

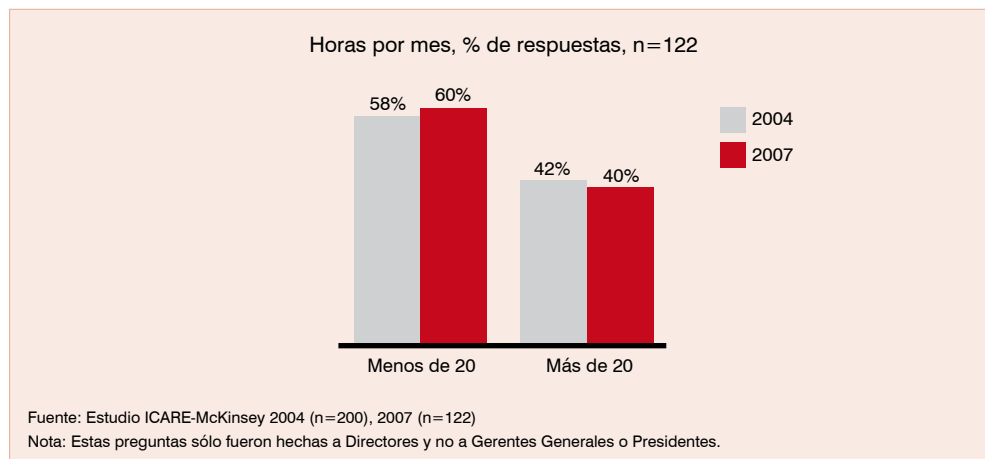
Claramente la preparación previa define en gran parte la calidad de las reuniones que se sostienen, tema que se abordará como parte de los “procesos” del Directorio.

SATISFACCION CON LA PREPARACION DE LOS DIRECTORES



Lo cierto es que la cantidad de tiempo dedicada al Directorio, incluyendo el tiempo de preparación, viajes y participación en reuniones, no ha sufrido variaciones en los últimos tres años. Todavía la mayoría de los Directores le dedica 20 horas o menos al mes a cada Directorio.

TIEMPO DEDICADO AL DIRECTORIO 2007 VS. 2004



“(Hay que) lograr que los Directores Externos (“independientes” desde el punto de vista legal) dediquen el tiempo necesario para involucrarse y conocer a fondo el negocio, y no llegar como ‘paracaidistas’ a las reuniones a dar opiniones generales basadas en su experiencia más que en el conocimiento profundo de la problemática de la empresa.

Gerente General

Tres de cada cinco Directores destina menos de 20 horas al mes al Directorio. Esto puede ayudar a explicar la brecha existente entre el nivel de involucramiento “actual” y el “ideal” en los temas críticos.

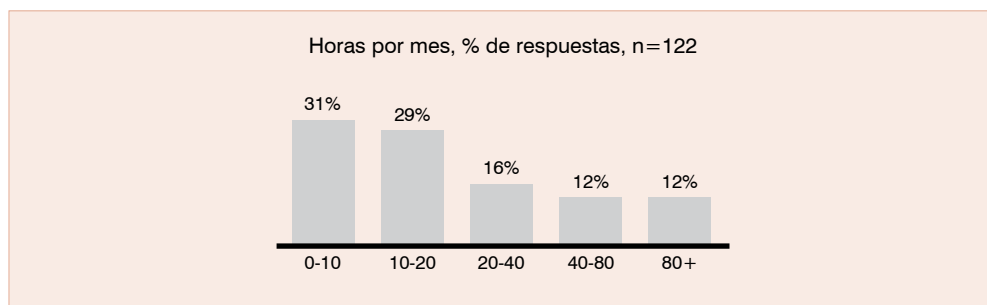
Los porcentajes virtualmente no han variado desde el 2004.

Más concluyente aún es observar que casi un tercio de los Directores le dedica 10 o menos horas al Directorio cada mes. Claramente esto indica una limitante en la profundidad con que se puede abordar los temas y en la dinámica de interacción del Directorio. Cabe destacar, eso sí, que casi un cuarto de los Directores le dedica 40 horas o más mensualmente al Directorio, lo que sugiere una dedicación de tiempo completo.

Resulta casi paradójico, en este sentido, que el “tiempo disponible” no es considerado como un criterio “importante” a la hora de elegir nuevos Directores, tal como lo indicaba el cuadro “criterios de selección” presentado anteriormente.

No parece ser un tema tan relevante a la hora de elegir nuevos miembros.

TIEMPO DEDICADO AL DIRECTORIO POR RANGO DE HORAS - 2007



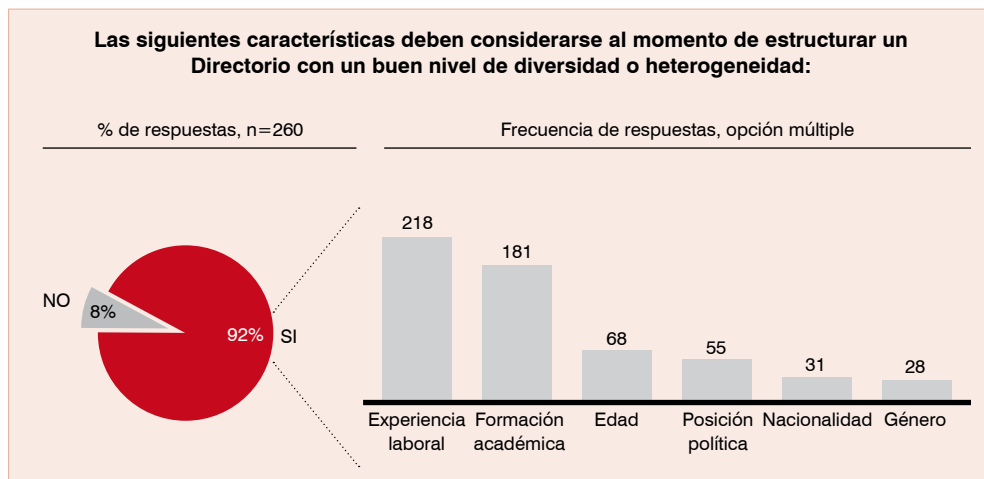
Sin embargo, es necesario notar que puede existir un “trade-off” entre la cantidad de tiempo que un Director dedica al Directorio y el nivel de experiencia y capacidad del Director. Si bien no encontramos evidencia empírica que demuestre este punto, es de sentido común hacerse la pregunta sobre si, en general, los “buenos Directores” tienen suficiente tiempo como para dedicar 20 o más horas a un Directorio y si empresas de tamaño mediano o pequeñas podrían pagar el diferencial por una mayor dedicación.

- *La diversidad pareciera ser valorada en Chile; preferentemente se valora la amplitud de experiencia laboral y formación académica en el Directorio.*

Otro aspecto que contribuye a tener Directorios con puntos de vista más amplios y abiertos es la diversidad o heterogeneidad. Se cree que un Directorio más diverso probablemente esté en mejor pie para ser más abierto a posturas e ideas que puedan a veces contrariar creencias y supuestos que limiten la creatividad e innovación del Directorio.

Evidentemente, una muy amplia mayoría de los encuestados manifestó que la diversidad es importante en el Directorio. Las características más consideradas por los encuestados para garantizar un Directorio diverso fueron: la experiencia laboral y la formación académica.

¿ES IMPORTANTE LA DIVERSIDAD?

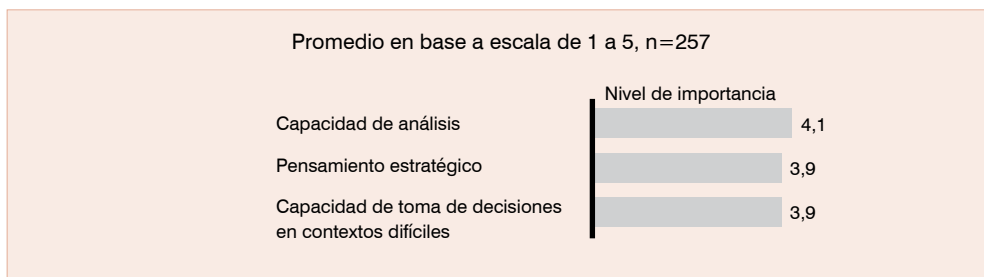


La segunda de ellas es llamativa. La revista Capital publicó en su edición de marzo de 2006 el artículo “Todo sobre los Directores” en el que, entre otras cosas, se indica que un 73.2% de los Directores estudiaron sólo tres carreras (Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial y Leyes). A no ser que, en general, los Directores piensen que estas tres carreras ya contribuyen suficiente a la diversidad de un Directorio, pareciera ser que existe una voluntad sólo teórica de tener Directorios más heterogéneos, al menos desde el punto de vista de la “formación académica”.

- *Los Directores en Chile cumplen cabalmente con el perfil de habilidades críticas del Director; es más, pareciera ser que están sobrecalificados para el rol o que sus destrezas están siendo subutilizadas.*

La evaluación que Presidentes, Directores y Gerentes Generales hacen sobre el nivel de “importancia” de las habilidades que contribuyen a asegurar un correcto desempeño de un Director (usando una escala de 1 a 5), arroja que las tres habilidades más importantes son: la “capacidad de análisis”, el “pensamiento estratégico” y la “capacidad para tomar decisiones en contextos difíciles”.

LAS TRES HABILIDADES MAS IMPORTANTES DE UN DIRECTOR

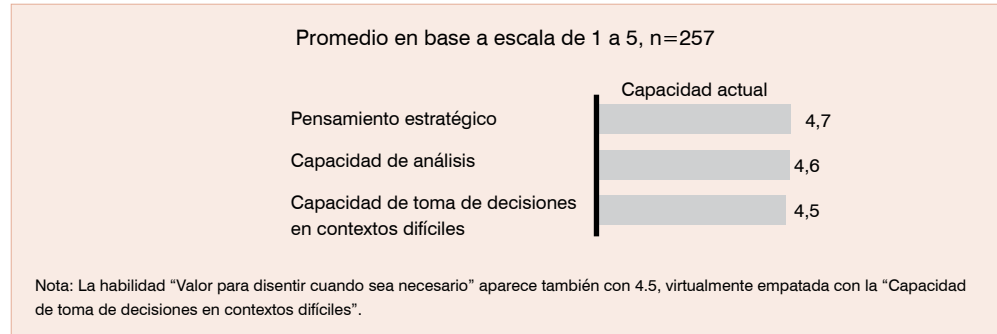


Es decir, se considera que estas tres habilidades son las más críticas para que un Director sea exitoso en su rol.

Resulta interesante notar que la “capacidad de análisis” se considera más importante que el “pensamiento estratégico”.

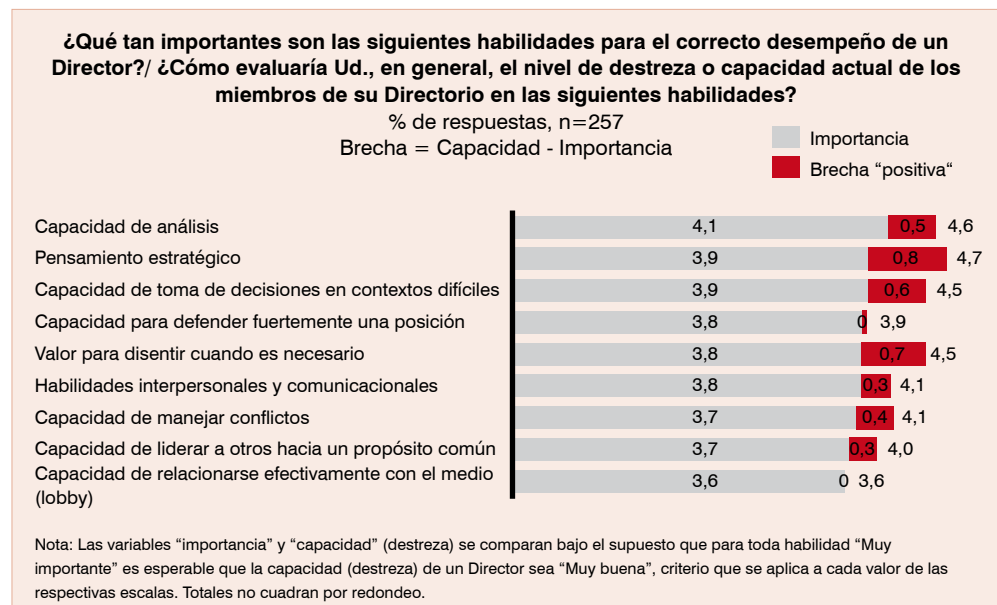
Al evaluar la “capacidad” (destreza) de los Directores en Chile, observamos que éstos obtienen las calificaciones más altas precisamente en las tres habilidades más importantes. En otras palabras, se piensa que los Directores en Chile muestran una mejor capacidad o mayor nivel de destreza justamente en las habilidades más críticas.

LAS TRES HABILIDADES EN LAS QUE LOS DIRECTORES SON MAS “CAPACES”



De los gráficos anteriores, podemos observar también que los promedios obtenidos al evaluar la “capacidad” actual de los Directores, en estas tres habilidades más críticas, son significativamente mayores a los obtenidos al evaluar la “importancia” de éstas. Es decir, al establecer un paralelo entre “importancia” y “capacidad” (al haber usado la misma escala y suponiendo que toda destreza “importante” o “muy importante” requiere que el Director tenga una capacidad “buena” o “muy buena”) encontramos que la “capacidad” actual de los Directores en las tres habilidades más importantes, en promedio, es superior a la “importancia” asignada a éstas.

HABILIDADES CLAVE: IMPORTANCIA VS. CAPACIDAD



“No se saca provecho real de las capacidades representadas en el Directorio”.

Director de empresa

Una extensión de este análisis a todas las habilidades clave, como muestra el cuadro anterior, nos permite notar que la “capacidad” de los Directores es consistentemente evaluada por sobre la “importancia”. Se producen así “brechas positivas” entre la “capacidad” actual y el nivel de “importancia” de las habilidades clave, que sugieren que los Directores están más preparados que lo que se requiere realmente para su rol.

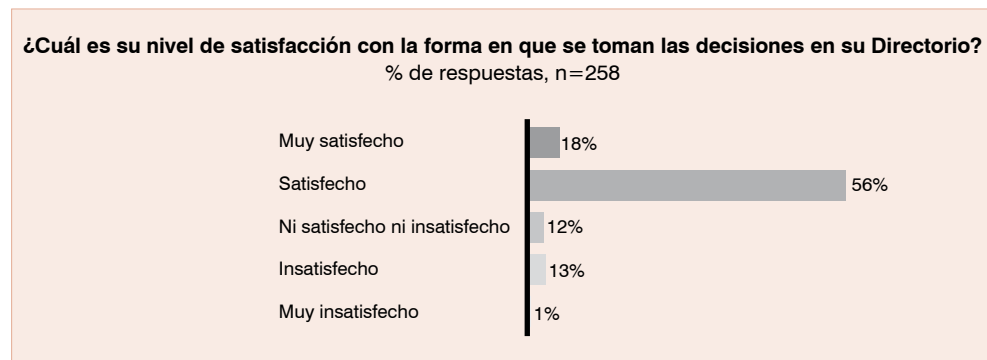
Los Directores en Chile, como consecuencia, parecieran tener un alto nivel de capacidad para enfrentar los desafíos de su rol. Sin embargo, a la luz de los otros resultados obtenidos (un porcentaje minoritario, pero relevante de personas indicando una baja satisfacción con el desempeño y baja percepción de agregación de valor) pareciera ser que estas capacidades no están siendo del todo utilizadas.

4.4 Los procesos del Directorio

Un tercer elemento de la efectividad y eficacia de un Directorio está determinada por la calidad de sus procesos clave. Entre estos procesos se encuentran la forma en que se toman las decisiones, la frecuencia y calidad de las reuniones, y los procesos de evaluación del desempeño del Directorio entre otros.

- *Hay una oportunidad de aumentar la satisfacción de Presidentes, Directores y Gerentes Generales en términos de la forma en que se toman las decisiones clave en Chile.*

SATISFACCION CON LA FORMA DE TOMAR DECISIONES



Una de cada cuatro personas encuestadas no está satisfecha con la forma en que su Directorio toma decisiones.

Resulta interesante notar una correlación considerable entre la satisfacción con la forma en que se toman decisiones y la satisfacción con el desempeño actual del Directorio (76%; $r^2 = .58$). Esto sugiere que la satisfacción del desempeño está íntimamente ligada y se explica en buena medida por la satisfacción con la forma que tiene el Directorio de tomar decisiones.

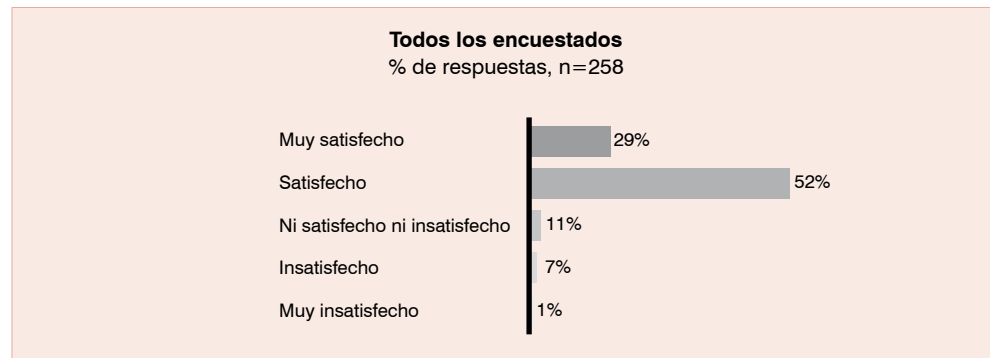
Cambios, o incluso discusiones abiertas y honestas, sobre la forma en que se toman las decisiones en el Directorio pueden tener resultados importantes en la satisfacción de los Directores. Por lo tanto, si creemos que la satisfacción con el desempeño está ligada al

desempeño real del Directorio, podemos inferir entonces que mejores procesos de toma de decisión van a generar, como consecuencia, mejores desempeños del Directorio.

Las tres principales razones esgrimidas como factores que resultan en la baja satisfacción con la forma en que se toman las decisiones se pueden agrupar en tres grandes ámbitos:

- Falta análisis (30% de las respuestas aproximadamente) – el Directorio toma decisiones apresuradas y sin usar la información disponible.
- No se toman en el Directorio (25% aproximadamente) – el Controlador, Presidente y/o Gerente General toman las decisiones solos fuera del Directorio.
- Falta visión estratégica (15% aproximadamente) – no hay una estrategia clara o las decisiones no están alineadas con la estrategia definida.

SATISFACCION CON LA CALIDAD Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN RECIBIDA



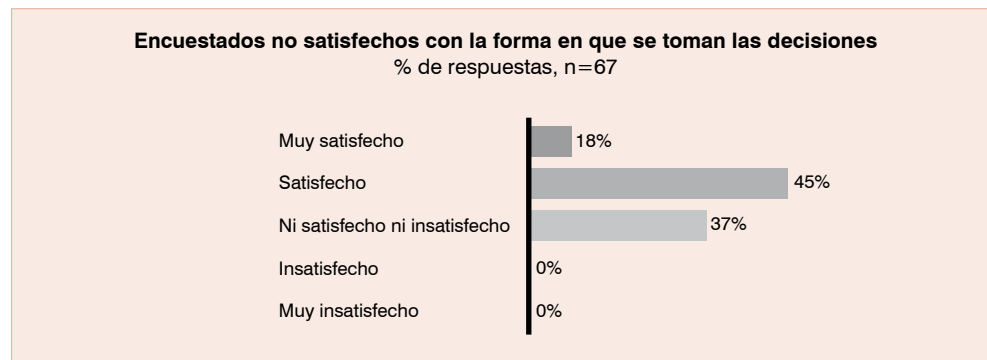
La primera de las razones no se sustentaría en la falta de disponibilidad o en la baja calidad de la información para tomar decisiones. En general, el nivel de satisfacción con la calidad y cantidad de información recibida es alta. Además la correlación entre estas dos variables no es tan alta (61%; $r^2 = .38$).

Es más, un análisis exclusivo de los encuestados que no están satisfechos con la forma en que se toman las decisiones, muestra que éstos están, en general, satisfechos con la calidad y cantidad de información recibida.

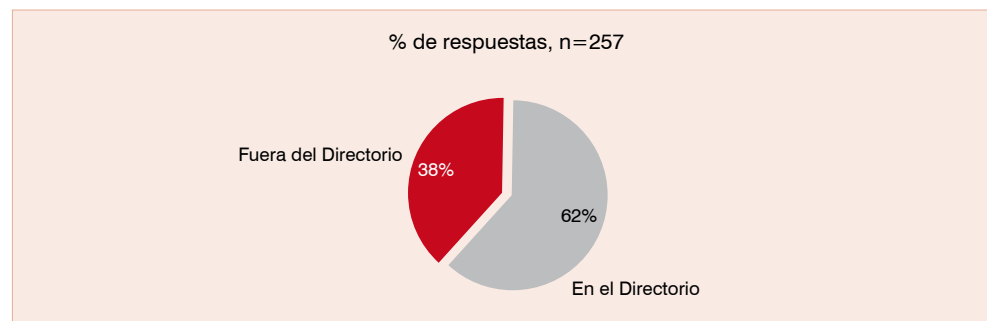
Aunque un porcentaje no menor (37%) de encuestados manifiesta una satisfacción “neutra” con la cantidad y calidad de la información recibida, lo cierto es que ningún encuestado se mostró insatisfecho o muy insatisfecho.

Estos resultados sugieren que la calidad y cantidad de información que los Directores reciben para preparar sus reuniones no serían lo que causa que los Directores no hagan suficiente análisis previo a tomar decisiones. La falta de análisis sería entonces producto de las prácticas del Directorio en torno a cómo se usa la información para decidir.

SATISFACCION CON LA CALIDAD Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN RECIBIDA



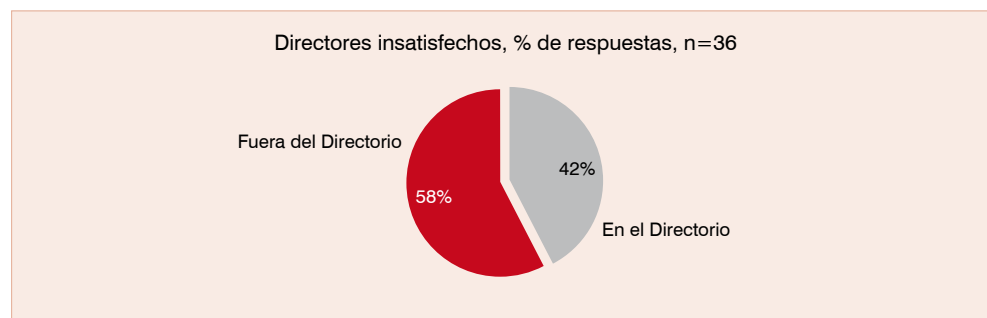
¿DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES?



También resulta interesante profundizar un poco la segunda de las razones esgrimidas. En general, los encuestados dicen que en Chile en el 38% de los casos las decisiones se toman fuera del Directorio.

Si se hace un análisis sólo de los encuestados que no están satisfechos con la forma de tomar decisiones, vemos que en el 58% de los casos las decisiones se toman fuera del Directorio. Es decir, la proporción del gráfico anterior casi se invierte. Esto es una indicación que ratifica los comentarios recibidos en torno a la insatisfacción que genera en los Directores que las decisiones no se tomen en forma colegiada.

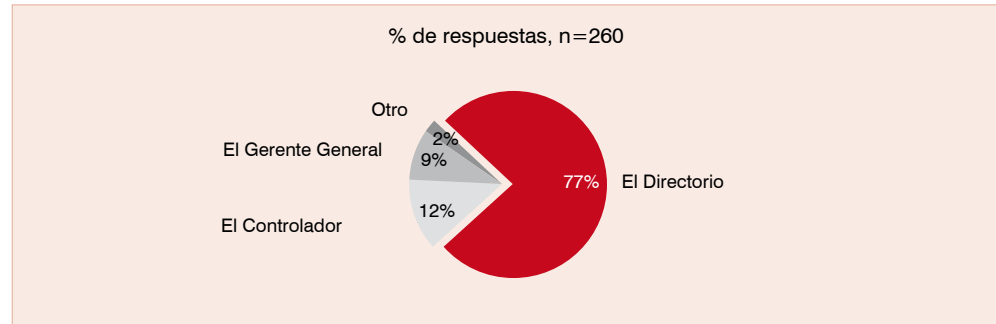
¿DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES?



“Pienso que se gasta mucho tiempo en temas ajenos y luego decisiones importantes se toman con apuro, sin todo el análisis que ameritan”.

Gerente General

¿QUIEN TOMA LAS DECISIONES?



Para el caso del total de encuestados, las decisiones, en el 77% de los casos, son tomadas por el Directorio ya sea en sesiones ordinarias o a través de generación de consenso fuera de las reuniones formales. Este porcentaje también baja (a 58%) si se analizan sólo los encuestados no satisfechos con la forma en que se toman las decisiones.

La última de las razones tiene que ver con la falta de visión estratégica. Se esgrimía que no existe una estrategia clara o que las decisiones no están siempre alineadas con la estrategia definida.

Este tema ha sido recurrente en este estudio. Existe una percepción generalizada de que los Directorios en Chile no se involucran suficiente en el desarrollo de la estrategia del negocio. Se mencionó que a pesar de ser ésta la tarea más importante, es la que presenta una mayor “brecha” en términos del involucramiento actual del Directorio. En este punto en particular, esta “brecha” se manifiesta también en la toma de decisiones.

Aparentemente el Directorio tiene la tarea por delante de profundizar su involucramiento en temas de estrategia y alinear sus procesos de toma de decisión para garantizar que las decisiones estén en concordancia con la estrategia definida.

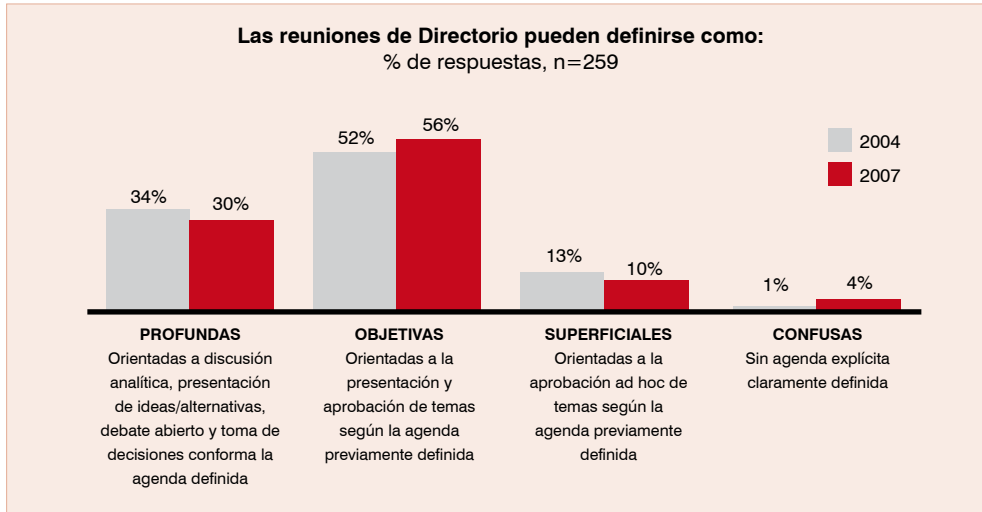
- *Al igual que hace tres años, la calidad de las reuniones de Directorio en Chile también tiene espacios para mejorar sustancialmente.*

La mayoría de las reuniones de Directorio es catalogada como “objetiva”, es decir existe una agenda de temas a tratar, éstos se abordan con un grado de profundidad medio o bajo y se privilegia la agilidad por sobre la profundidad del análisis.

Si bien las reuniones “objetivas” facilitan el avance en los temas de la agenda del Directorio, se corre el riesgo de que los temas más críticos no se traten con suficiente profundidad. Esto es particularmente relevante para Directorios que se quieran involucrar más activamente en el desarrollo de la estrategia del negocio.

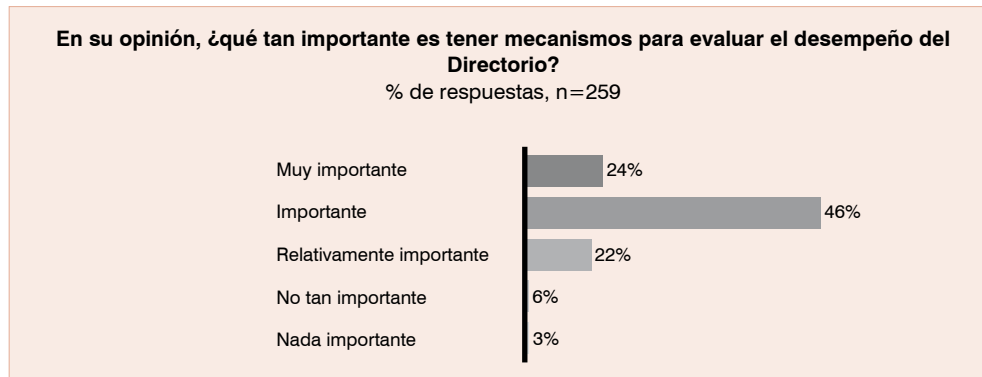
Este aparente “trade-off” entre agilidad y profundidad podría ser resuelto a través del uso de Comités especializados. Los Comités son una alternativa efectiva para poder tomar decisiones en forma expedita, sin perder profundidad en los temas más clave.

TIPOS DE REUNIONES DE DIRECTORIO EN CHILE



- *A pesar de un aparente consenso sobre la importancia de establecer mecanismos de evaluación de la gestión o desempeño del Directorio, la implementación de estos mecanismos continúa siendo un tema pendiente de las empresas en Chile. Una posible explicación es que no existe consenso sobre quién debiera evaluar, quién debiera ser evaluado y qué tipo de mecanismo debiera usarse.*

MECANISMOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTORIO



Existe un aparente consenso entre los encuestados sobre la importancia de definir formas de evaluar la gestión o desempeño del Directorio. El 70% lo considera importante o muy importante.

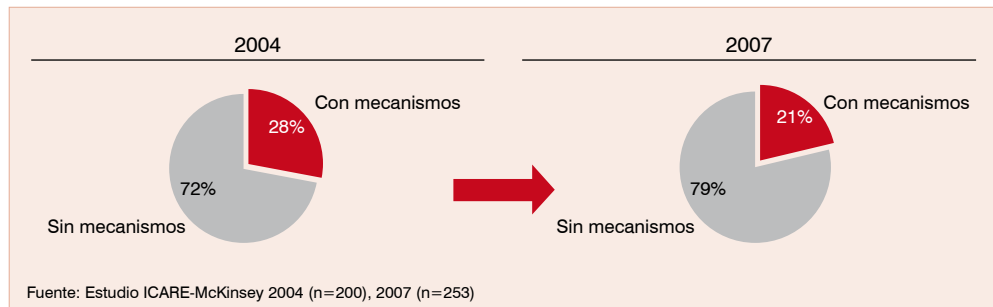
Sólo un 9% de los encuestados cree que no es un tema importante o no lo es tanto.

Sin embargo en los últimos tres años hubo un aparente retroceso en la materia. Un menor número de encuestados reportó la existencia de mecanismos de evaluación del desempeño del Directorio en su empresa. De alguna forma, el consenso sobre la importancia del tema no se ha traducido en acciones concretas.

“ (Tenemos que hacer) evaluaciones a los Directores y aceptar las consecuencias de cambios que éstas arrojen”.

Gerente General

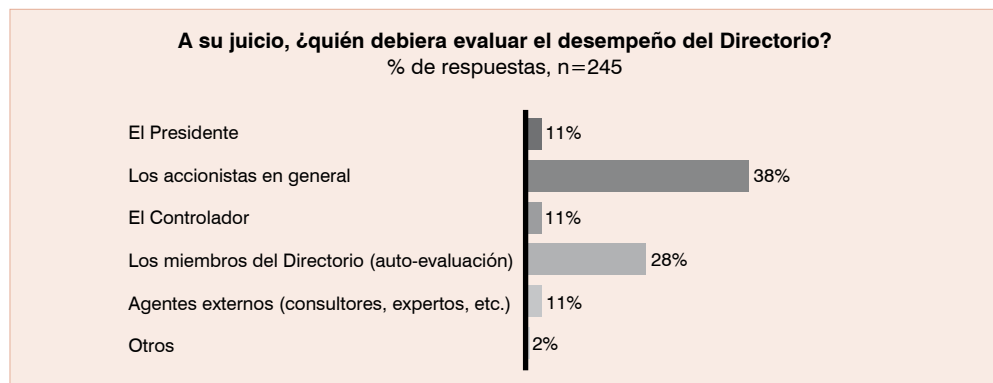
EMPRESAS CON MECANISMOS DE EVALUACION



Una primera pregunta que emerge al pensar en evaluar el desempeño, tiene que ver con decidir quién debe realizar la evaluación de la gestión del Directorio.

Si bien la opción “Los accionistas en general” fue la alternativa más elegida (por el 38% de los encuestados), no existe un claro consenso en torno a quién debiese evaluar el desempeño del Directorio.

¿QUIEN DEBE HACER LA EVALUACION?

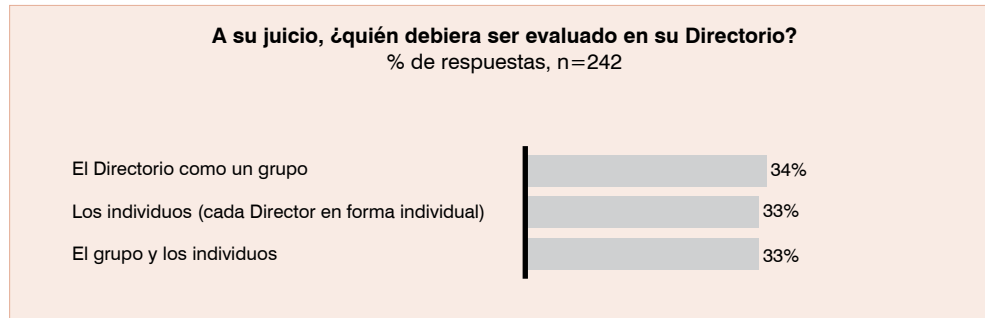


Incluso el “Controlador” y el “Presidente” fueron señalados por muchos como los eventuales evaluadores. Resulta extraño pensar en este escenario salvo en casos donde uno u otro posean el total de la propiedad de la empresa. Por otra parte, la opción “Agentes externos” (de uso en otros países), resultó también seleccionada por un porcentaje similar de personas.

Un segundo tema lo constituye decidir quién debiera ser evaluado. En este caso la pregunta se hizo sobre la base de tres alternativas:

- El Directorio como un grupo.
- Cada Director en forma individual.
- Ambos (Directorio en forma grupal y Director en forma individual).

¿QUIEN DEBIERA SER EVALUADO?



“Hay que estimular la auto evaluación de los Directores”.

Presidente de Directorio

La falta de consenso se hace aquí aún más evidente. Un tercio de los encuestados se inclinó por cada alternativa, lo que refleja la complejidad del tema.

Finalmente, cabe hacerse la pregunta sobre qué tipo de evaluación se quiere para el Directorio. Básicamente se puede distinguir entre dos tipos genéricos de evaluación del desempeño:

- Tipo “Formativo”: el foco está en identificar áreas de posibles mejoras.
- Tipo “Evaluativo”: el foco está en evaluar contribución y cumplimiento.

Ya se dijo que en Chile sólo el 21% de los encuestados (54 casos) reportó que sus empresas tenían evaluaciones de desempeño. El siguiente cuadro desglosa qué tipos de evaluaciones de desempeño del Directorio se aplican actualmente en Chile de acuerdo a quién es el evaluado:

Evaluado	Tipo de Evaluación		
	Formativo	Evaluativo	Ambos
Ambos	2%	9%	19%
Grupo	11%	28%	0%
Individuo	6%	26%	0%

Nota: Totales no cuadran por redondeo

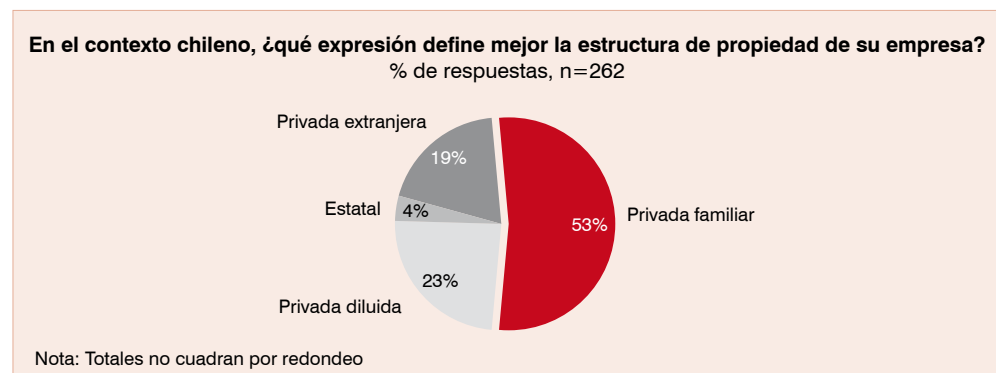
Claramente, no sólo los mecanismos de evaluación del desempeño son poco utilizados en las empresas en Chile, sino que en particular se ve que el tipo de evaluación “formativa” tampoco ha sido tan explorada a pesar de su facilidad de implementación y bajo riesgo.

4.5 Caso especial: Caracterización del Directorio en empresas familiares

Un porcentaje relevante de las compañías en Chile son empresas que pueden considerarse “familiares”, no necesariamente desde el punto de vista de la administración, sino más bien porque su propiedad es controlada por una o varias familias. En este estudio, las empresas familiares también constituyeron la mayoría de los casos.

Las empresas “no familiares”, por su parte, fueron catalogadas como: “estatales”, “privadas extranjeras” (compañías o grupos extranjeros controlan la empresa) o “privadas diluidas” (múltiples accionistas).

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD



Más de la mitad de los encuestados (53%) manifestó trabajar en una empresa privada de propiedad familiar. De estas empresas familiares, el 64% corresponde a empresas cerradas y el 36% está abierta en bolsa. Si bien pudiesen existir diferencias importantes entre empresas familiares cerradas y abiertas, según sugiere el estudio de Martínez, Stöhr y Quiroga [Family Business Review, 2007], este tema no será profundizado en este documento.

Esto constituye una base suficientemente amplia para tener una primera aproximación al funcionamiento del Directorio en empresas de estas características.

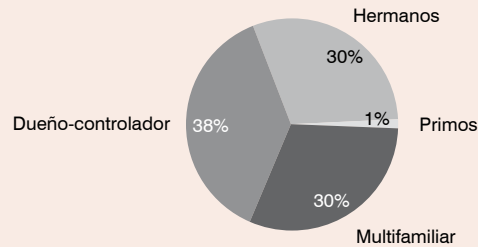
Este estudio partió sobre el supuesto que la naturaleza del funcionamiento de los Directorios variaba de acuerdo con la estructura de control de la empresa. A esta variable de segmentación se le denominó “fase de liderazgo generacional” y sus valores posibles fueron definidos de la siguiente forma (definiciones basadas en el texto “Dirección de Empresas Familiares: Reto al Destino”, Jon Martínez, Editorial Emprenden, 2007):

- “Dueño-controlador”: 1 persona controla el Directorio y/o actúa como Presidente o Gerente General (normalmente fundador o primera generación)
- “Sociedad de Hermanos”: 2 o más hermanos controlan la empresa a través del Directorio y/o la Alta Gerencia (normalmente segunda generación)
- “Consortio de Primos”: 2 o más primos controlan la empresa a través del Directorio y/o la Alta Gerencia (normalmente tercera generación)
- “Multifamiliar”: 2 o más familias controlan la empresa a través del Directorio y/o la Alta Gerencia.

EMPRESAS DE ACUERDO A SU “FASE DE LIDERAZGO GENERACIONAL”

Si su empresa es de característica familiar (familia o pacto familiar controla la Compañía), ¿qué expresión define mejor la ‘fase’ en la que se encuentra el liderazgo de la Compañía?

% de respuestas, n=139



Nota: Totales no cuadran por redondeo

La muestra total arrojó un número significativo de casos para tres de las cuatro “fases de liderazgo generacional”. Sólo 1% de los encuestados definió a su empresa en la fase de los “primos” (normalmente conocida en la literatura como “tercera generación”).

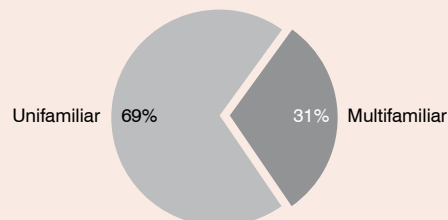
Los resultados mostraron que pareciera no haber diferencias significativas en el funcionamiento del Directorio (en ninguno de los tres pilares del funcionamiento: el rol, la estructura y los procesos) entre empresas en fase “Dueño-Controlador” y “Hermanos”. Esto sugiere que, dado que además el número de casos en la fase “Primos” no es significativo, la segmentación por “fase de liderazgo generacional” no es necesariamente la mejor forma para desarrollar esta primera caracterización.

Sin embargo, los resultados del estudio mostraron diferencias significativas al segmentar en base al número de familias que participan en el control de la empresa. Por esta razón, basamos la caracterización en esta nueva variable y distinguimos:

- Empresas Unifamiliares: Una sola familia tiene el control de la empresa a través del Directorio y/o la Alta Administración (“Dueño-Controlador”, “Hermanos” y “Primos”)
- Empresas Multifamiliares: Dos o más familias controlan la empresa a través del Directorio y/o la Alta Administración.

EMPRESAS FAMILIARES DE ACUERDO AL NUMERO DE FAMILIAS CONTROLADORAS

% de respuestas, n=137



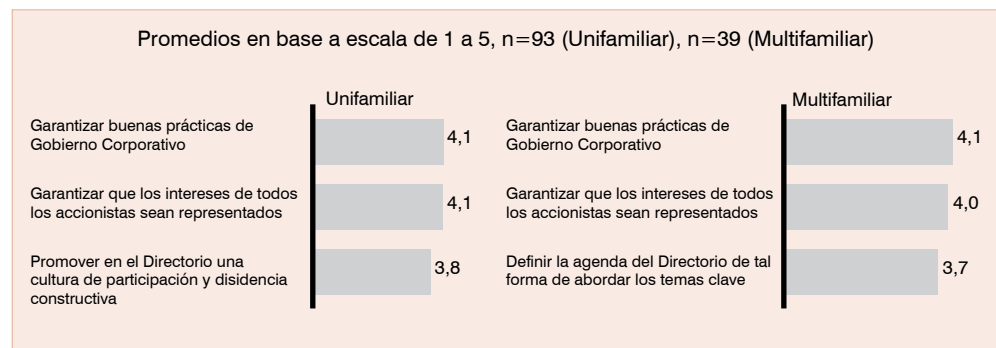
Nota: Totales no cuadran por redondeo

4.5.1 El rol o papel del Directorio de empresas familiares

- *Las dos tareas más críticas del Presidente del Directorio son las mismas, independiente del tipo de empresa familiar que éste preside.*

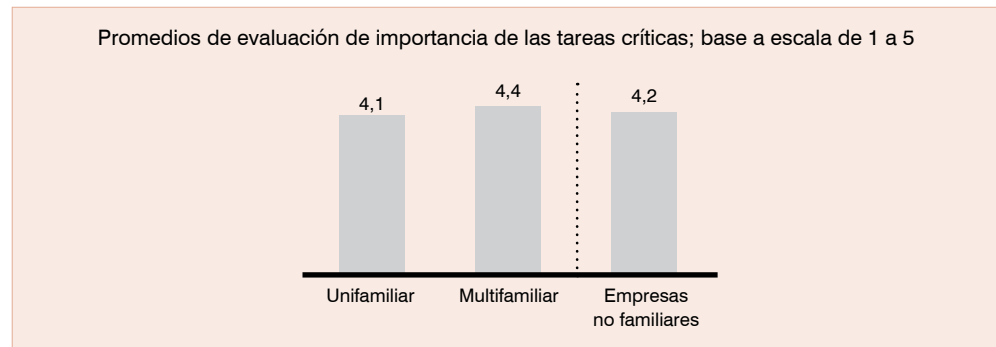
Una primera caracterización del rol del Directorio pasa por evaluar las diferencias de percepción en torno al rol del Presidente del Directorio. El resultado, sin embargo, muestra que las percepciones no difieren en forma estadísticamente significativa. La tarea más importante en el rol del Presidente es “garantizar buenas prácticas de gobierno corporativo”. Dados los resultados anteriores, éste parece ser el caso para todos los tipos de empresas analizadas, no sólo las familiares.

LAS TRES TAREAS MAS CRITICAS DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



- *Las empresas con control multifamiliar les asignan una importancia mayor al rol del Directorio que las empresas donde sólo una familia controla.*

IMPORTANCIA DEL DIRECTORIO

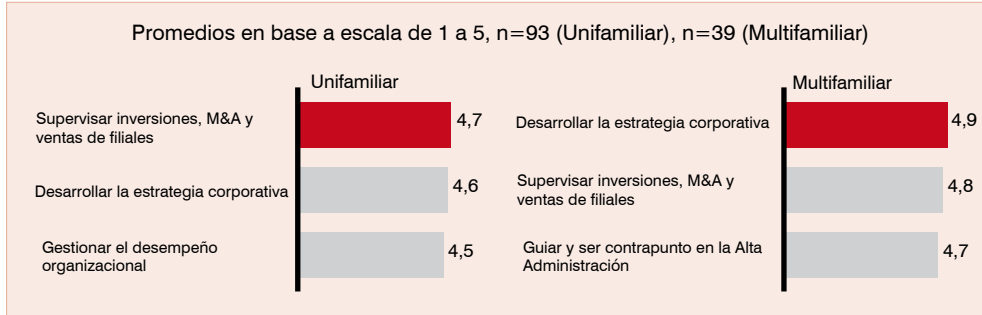


La importancia del Directorio, medida como el promedio de la criticidad que se le asignó a las actividades más importantes del Directorio en forma agregada, muestra que el rol que se le adjudica al Directorio en empresas multifamiliares pareciera ser más crítico que el asignado al de empresas unifamiliares.

Estas diferencias, aunque menores, son estadísticamente significativas.

- Las empresas unifamiliares parecen valorar más el involucramiento del Directorio en temas de “gestión”, mientras las multifamiliares el involucramiento en temas de “dirección”.

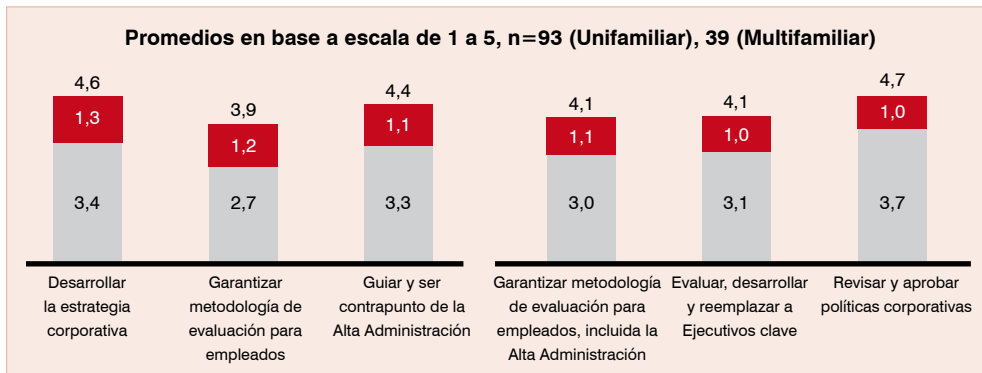
LAS TRES ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES DEL DIRECTORIO



Aunque las diferencias son menores y las dos actividades más críticas coinciden, el orden de importancia se invierte. Adicionalmente, la diferencia de evaluación de la actividad considerada como más importante para las empresas multifamiliares (e.g. “Desarrollar la estrategia corporativa”) es estadísticamente significativa. Este no es el caso para la diferencia de la actividad “supervisión de inversiones, fusiones, adquisiciones y ventas de filiales”. Finalmente, la tercera actividad más importante es diferente: para la empresa unifamiliar esta tarea tiene que ver con “gestionar”, mientras para la empresa multifamiliar tiene que ver con “guiar”.

- Las principales brechas de involucramiento del Directorio son diferentes para los dos tipos de empresa familiar analizados.

LAS BRECHAS DE INVOLUCRAMIENTO DEL DIRECTORIO



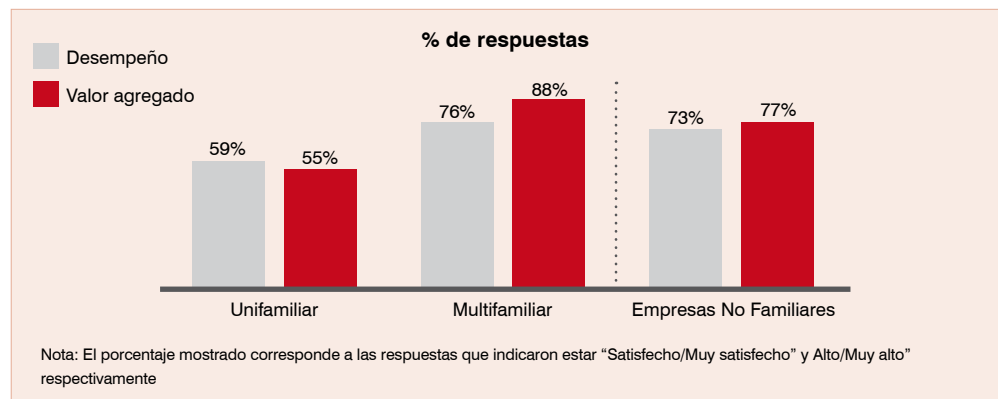
Las brechas son mayores para el caso de las empresas donde solo una familia controla. Además, vemos que una de las dos actividades consideradas más críticas (“Desarrollar la estrategia corporativa”) presenta la brecha más significativa. Esto quiere decir que la expectativa en torno al nivel de involucramiento que debería tener el Directorio en este tema supera con creces el nivel real de involucramiento que el Directorio tiene en la actualidad.

Quizás por esto último, el nivel de satisfacción con el desempeño del Directorio y la percepción del valor que éste agrega es bastante diferente (y con diferencias estadísticamente significativas) para los dos tipos de empresa familiar analizados.

Los Directorios de empresas familiares en las que sólo una familia controla, claramente tienen una tarea por delante. Pareciera ser que existe una necesidad imperiosa de realinear las tareas críticas de su Directorio para conseguir un mejor desempeño y un mayor valor agregado.

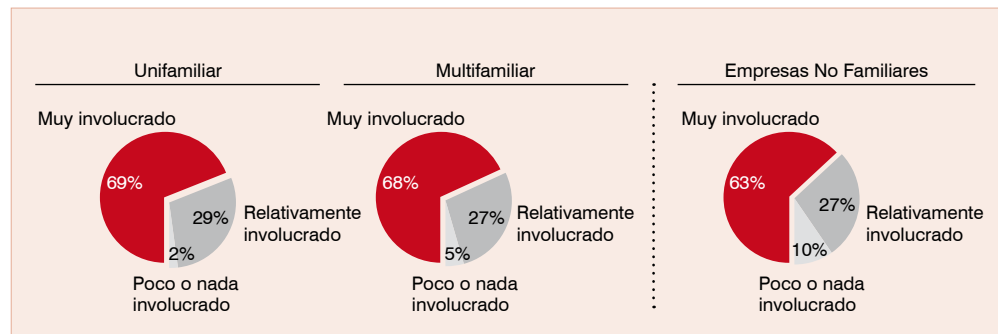
Las empresas multifamiliares, por otra parte, están bastante mejor posicionadas pero también tienen espacio para mejorar, particularmente en lo que respecta al desempeño.

SATISFACCION CON DESEMPEÑO Y PERCEPCION DE VALOR AGREGADO DEL DIRECTORIO



- *El o los dueños controladores de empresas familiares están más involucrados en la gestión que el o los dueños controladores de empresas no familiares. Esto, independiente del tipo de empresa familiar.*

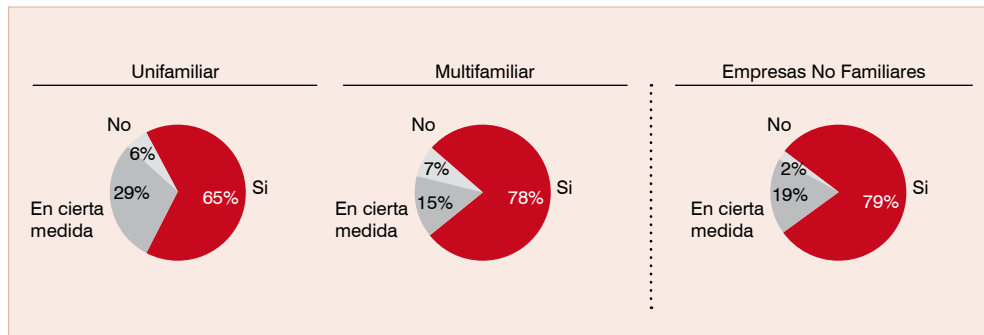
INVOLUCRAMIENTO DE EL O LOS DUEÑOS CONTROLADORES EN LA GESTION DEL NEGOCIO



Las empresas "no familiares" muestran un nivel de involucramiento del dueño-controlador en la gestión del negocio significativamente menor al de las empresas "familiares". Por su parte, la diferencia de involucramiento entre las empresas de control "unifamiliar" y "multifamiliar" no es estadísticamente significativa.

Este resultado levanta la pregunta sobre si en empresas cuya propiedad está más diluida se dan condiciones más propicias para una clara y efectiva separación de roles entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la empresa.

SEPARACION DE ROLES ENTRE PRESIDENTE DEL DIRECTORIO Y GERENTE GENERAL

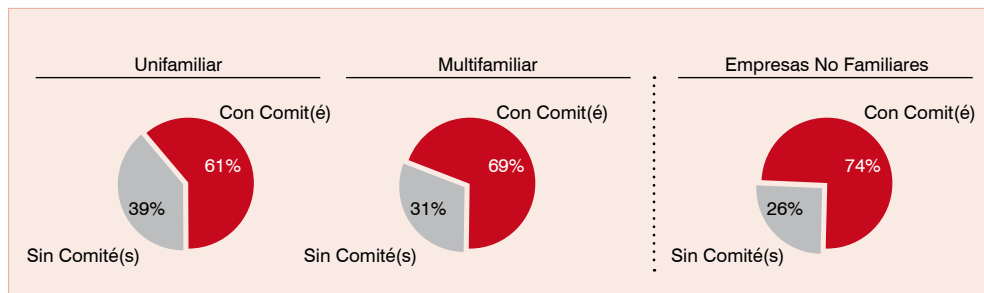


El cuadro anterior sugiere que efectivamente al estar el poder concentrado en una sola persona o familia, las condiciones para separar el rol “ejecutivo” (Gerente General) del rol “directivo” (Presidente del Directorio) no son las mismas. La consecuencia más probable de esto es que en las empresas “unifamiliares” dediquen más tiempo a temas de “gestión”, por las presiones del día a día, que a temas de “estrategia”, incluido aquellos de más largo plazo.

4.5.2 La estructura del Directorio en empresas familiares

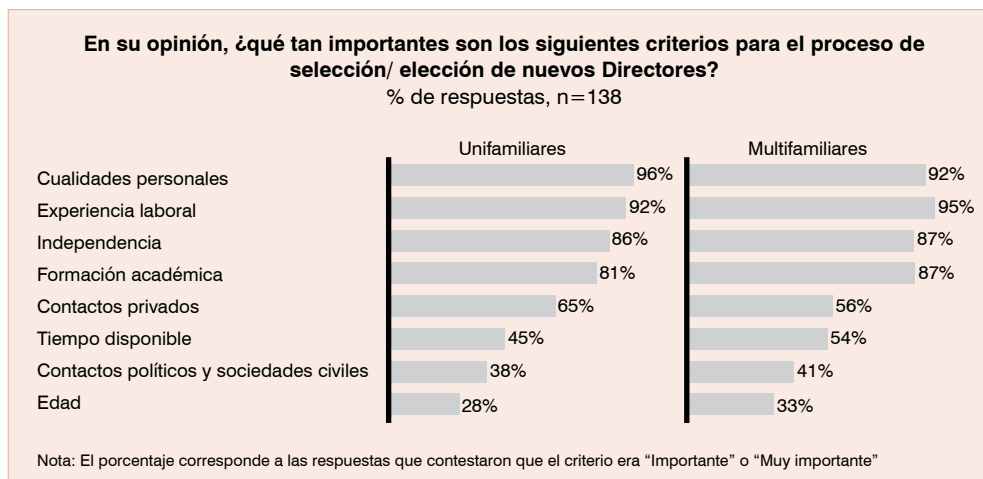
- Las empresas familiares unifamiliares utilizan significativamente menos Comités de Directores que las empresas multifamiliares y las no familiares. En cambio, la diferencia entre empresas multifamiliares y no familiares no es estadísticamente significativa.

USO DE COMITES DE DIRECTORES



- Los Directorios de empresas multifamiliares privilegian la experiencia laboral por sobre las cualidades personales de los candidatos a Director y consideran la formación académica como un criterio más importante que las empresas unifamiliares.

CRITERIOS DE SELECCION DE UN DIRECTOR



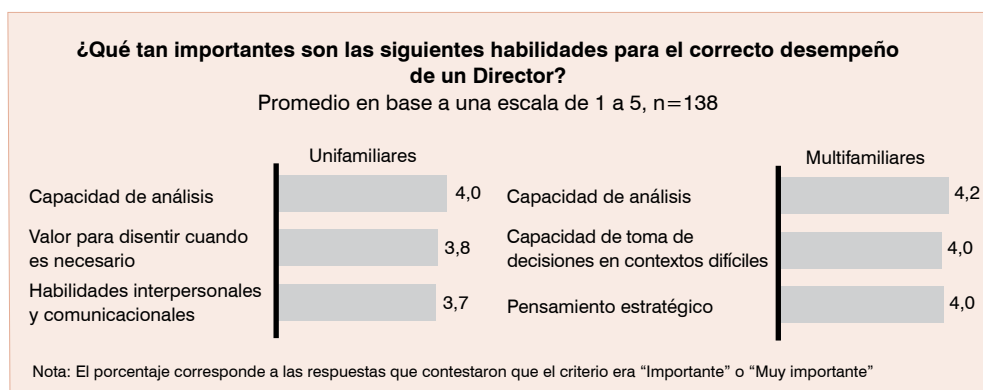
A pesar de que, salvo en el caso de cualidades personales y experiencia laboral, el orden de importancia asignada a los criterios de selección de Directores no son significativamente diferentes y que las diferencias de evaluación no son estadísticamente significativas, sí existen algunos matices en la valoración de cada uno de los criterios.

El criterio de selección o elección más importante es diferente para cada tipo de empresa y la "formación académica" es más importante para las empresas familiares de control "multifamiliar". Vemos, además, que la red de contactos personales en el mundo privado es valorada significativamente más en las empresas unifamiliares. Por el contrario, el tiempo disponible se considera menos importante en empresas de control unifamiliar.

Esto probablemente sugiere que, a pesar de las similitudes, el perfil de selección de Directores varía de acuerdo al tipo de empresa familiar. Pareciera ser que las empresas multifamiliares privilegian factores más formales (formación académica, experiencia laboral, tiempo disponible) por sobre factores más informales (contactos, cualidades personales).

- *Las destrezas críticas para un Director de empresa familiar controlada por una sola familia difieren de las destrezas críticas de empresas controladas por más de una familia. Estas últimas están alineadas con las empresas no familiares.*

HABILIDADES CLAVE DE UN DIRECTOR DE EMPRESA FAMILIAR

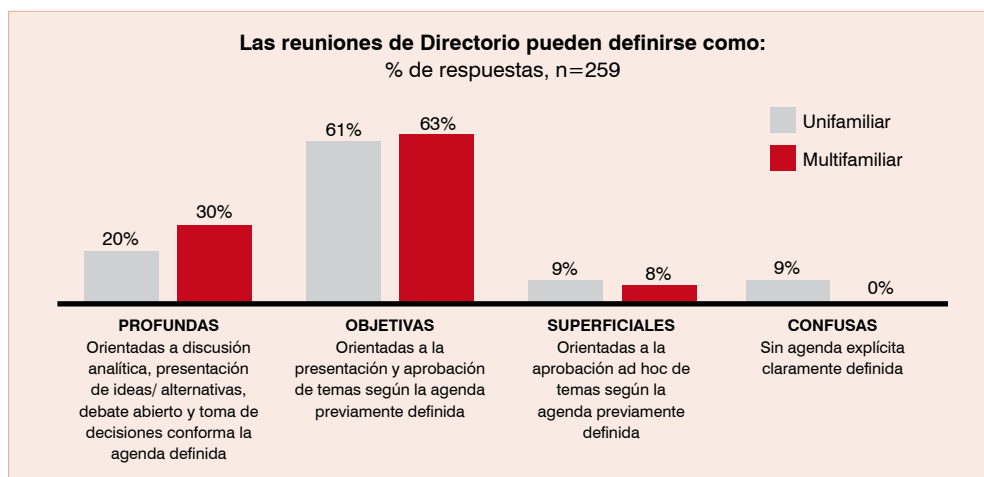


Las empresas “unifamiliares” valoran habilidades diferentes a las que valoran las empresas “multifamiliares”. La “capacidad de análisis” es la habilidad considerada más importantes en todos los tipos de empresa analizados, incluidas las no familiares. El “pensamiento estratégico”, en el caso de las empresas “unifamiliares” rankea 7º (de un total de 9 destrezas críticas), lo que muestra que esta destreza no se considera tan clave para este tipo de empresa. Las tres destrezas más clave para los Directores de empresas “multifamiliares” son las mismas a las presentadas anteriormente cuando se analizó la muestra completa sin distinción de tipo de empresa.

4.5.3 Los procesos del Directorio de empresas familiares

- *Las reuniones de Directorio en empresas familiares son mayoritariamente “objetivas”. Las reuniones de Directorio “profundas” en empresas “multifamiliares” son significativamente más comunes que en empresas “unifamiliares”.*

TIPOS DE REUNIONES DE DIRECTORIO DE EMPRESAS FAMILIARES EN CHILE



Anteriormente veíamos que el 86% de las reuniones de Directorio en Chile son consideradas “profundas” u “objetivas”. Ambos tipos de reunión pueden ser útiles para la gestión del Directorio. Mientras las reuniones “profundas” permiten abordar los temas en forma más exhaustiva y abierta, las reuniones “objetivas” facilitan la toma de decisiones en forma ágil. Sin embargo, las reuniones “profundas” tienden, en teoría, a ser más propicias para el Directorio, dado su rol estratégico y el alto impacto de sus decisiones.

En el caso de las empresas familiares, las reuniones “objetivas” contabilizan el 61% para empresas unifamiliares y 63% para empresas multifamiliares. Claramente este resultado muestra que las reuniones de Directorio en empresas familiares están, en su gran mayoría, orientadas a la ágil toma de decisiones sin necesariamente propiciar un debate amplio y un análisis profundo.

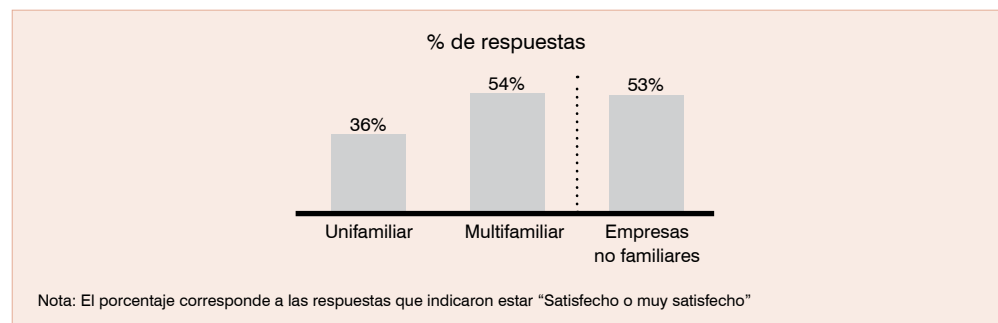
Por otro lado, las reuniones “profundas” de Directorio de empresas multifamiliares se dan con mayor frecuencia que en empresas unifamiliares. El 30% de los encuestados de

empresas multifamiliares manifestó que sus reuniones de Directorio son “profundas”, lo que constituye un resultado interesante sobretodo si recordamos que para el total de la muestra este valor llegaba también a 30%.

En el caso de las empresas no familiares, en general, se observa que el porcentaje de reuniones catalogadas como “profundas” asciende a 38%; valor significativamente más alto que el calculado para ambos tipos de empresa familiar.

- *Existe un importante grado de insatisfacción con la preparación previa de los Directores en las empresas unifamiliares. Las empresas multifamiliares, aunque bastante mejor, también presentan un nivel de satisfacción bajo.*

SATISFACCION CON LA PREPARACION PREVIA A REUNIONES

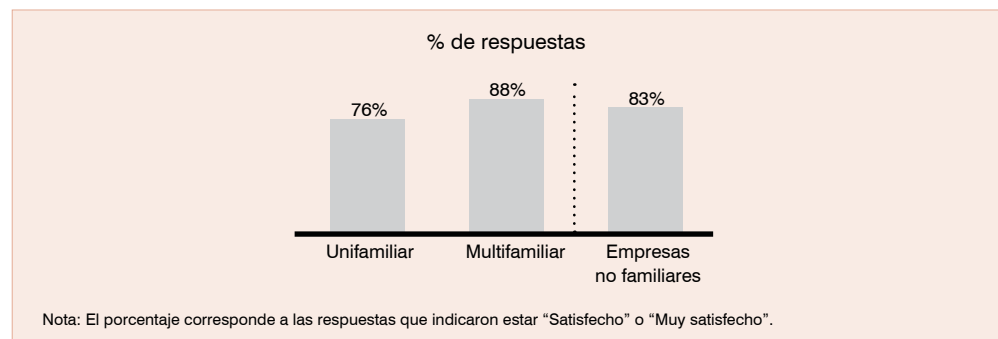


El porcentaje de encuestados de empresas “unifamiliares” que manifiesta satisfacción con la preparación que llevan los Directores a las reuniones de Directorio sólo alcanza a un 36%, mientras que el porcentaje de encuestados que se manifestó abiertamente insatisfecho alcanzó al 15%.

Los Directores de empresas “multifamiliares” están mejor evaluados, sin embargo, todavía casi la mitad de los encuestados no se manifiesta satisfecho.

- *La satisfacción con la cantidad y calidad de información que reciben los Directores para preparar sus reuniones presenta una oportunidad de mejora significativa en empresas donde una familia controla. En las empresas de control multifamiliar, en cambio, se manifiesta una mayor satisfacción con este tema.*

SATISFACCION CON LA CANTIDAD Y CALIDAD DE INFORMACION

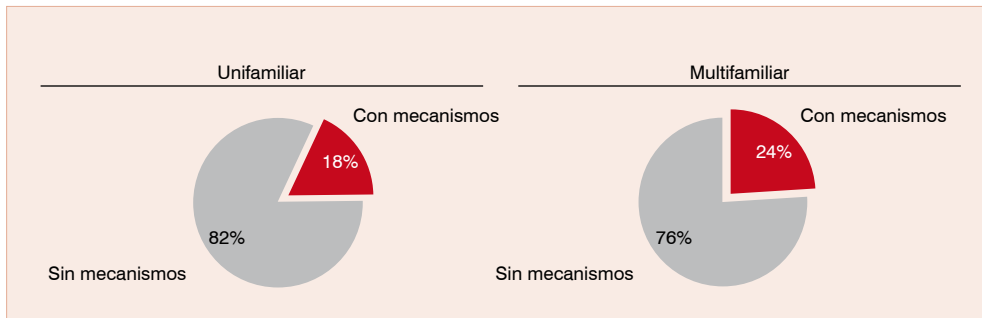


Uno de cada cuatro Presidentes, Directores o Gerentes Generales de empresas “unifamiliares” no se manifiesta satisfecho con la cantidad y calidad de información que recibe.

Por el contrario, sólo uno de cada nueve encuestados de empresas “multifamiliares” no se manifiesta satisfecho con este tema.

- *Al igual que las empresas no familiares, la mayoría de las empresas familiares no usa mecanismos de evaluación del desempeño del Directorio.*

MECANISMOS DE EVALUACION EN EMPRESAS FAMILIARES



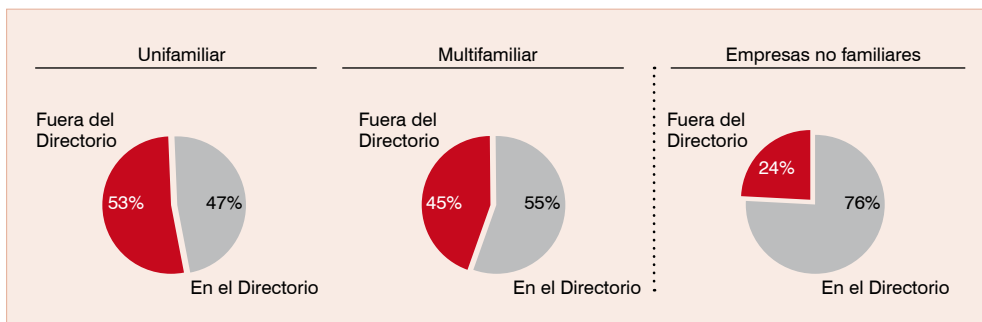
Sólo un 18% de las empresas familiares en las que el control recae en una sola familia presenta mecanismos de evaluación de desempeño del Directorio. Este porcentaje aumenta a 34% para las empresas “multifamiliares”, sin embargo esta diferencia no es estadísticamente significativa.

Ciertamente, las empresas familiares no escapan al análisis generalizado sobre el rezago que existe en las empresas chilenas en relación a un aspecto de gestión tan básico y fundamental como es la evaluación del desempeño.

- *En prácticamente la mitad de las empresas familiares las decisiones clave se toman fuera del Directorio, situación que contrasta fuertemente con las empresas no familiares.*

En las empresas donde sólo una familia controla, la situación es más extrema que en empresas de control multifamiliar. Ambas, sin duda, contrastan en forma significativa con las empresas no familiares.

¿DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES?



5. CONCLUSIONES

5.1. Reflexiones finales

En base a los resultados de este estudio podemos afirmar que Chile ha avanzado en el grado de cumplimiento con los principios de buen gobierno definidos por la OECD en los últimos tres años. Este avance ha sido principalmente motivado por agentes externos a la empresa y en temas asociados a una de las dimensiones clave: el funcionamiento del Directorio.

No obstante, una revisión del contexto internacional y un análisis más detallado del funcionamiento de los Directorios de las empresas en Chile en sus tres pilares fundamentales (rol, estructura y procesos) nos sugieren que este avance ha sido tímido.

En general, en Chile, Presidentes, Directores y Gerentes Generales se manifiestan satisfechos con el desempeño actual del Directorio y perciben que éste agrega un alto valor a los accionistas de sus empresas. Por lo mismo, no pareciera existir un sentido de urgencia en implementar cambios a su funcionamiento.

Al mismo tiempo, una proporción minoritaria pero relevante de personas no manifiesta satisfacción con el desempeño del Directorio ni percibe una agregación de valor alta. Esto se fundamenta primordialmente en tres percepciones principales: el rol del Directorio no es suficientemente estratégico, los Directores no se preparan suficientemente para las reuniones de Directorio o no participan en forma adecuada, y los procesos de toma de decisión no son “incluyentes”, es decir, que no se consideran todas las posiciones o no se analiza con suficiente profundidad la información disponible.

Existe consenso en que la actividad más crítica del rol del Presidente del Directorio es el garantizar que existan prácticas de buen gobierno, sin embargo esta tarea es la que presenta una mayor brecha respecto al involucramiento actual del Presidente. Esto, sumado a que el Presidente no ha sido el principal agente de cambio en promover mejores prácticas de gobierno corporativo, sugieren que el Presidente debe enfatizar su liderazgo en la gestión del Directorio.

Quizás producto de esta falta de liderazgo en el Directorio, existen brechas significativas en el nivel de involucramiento del Directorio en los temas que se consideran más críticos. El ejemplo más citado es la contribución del Directorio al desarrollo de la estrategia corporativa, que aparece como la actividad más crítica y al mismo tiempo con la mayor brecha de involucramiento de todas estas actividades. Para que el Directorio pueda asegurar una creación de valor sostenida debe cerrar estas brechas y priorizar su agenda para abordar los temas más importantes.

En la actualidad, estas brechas no están siendo abordadas a través de Comités de Directores, como lo sugieren las “mejores prácticas” de gestión del Directorio a nivel internacional. En Chile, una proporción menor de las empresas tiene Comités más allá de lo exigido por las regulaciones a las que están sometidas. Adicionalmente, no se cree tan necesario es-

tablecer un mayor número de Comités para abordar los distintos temas clave con una mayor profundidad. Como consecuencia, el establecimiento de Comités de Directores con agenda propia es todavía un área de mejora en la gestión de las empresas de nuestro país que puede traer interesantes dividendos.

El uso de Comités de Directores sería una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar efectividad y eficiencia en el uso de recursos del Directorio, incluido uno tan escaso como es el tiempo de los Directores. Un Directorio requiere además tener mecanismos y herramientas de gestión que le faciliten llevar a cabo sus tareas en forma óptima. Si las reuniones de Directorio, o de Comités, no son de una naturaleza apropiada, difícilmente se puede priorizar adecuadamente y mucho menos abordar todos los temas críticos con la profundidad necesaria.

En Chile la mayoría de las reuniones de Directorio es catalogada como “Objetiva”, es decir orientadas a la presentación y aprobación de temas según una agenda previamente definida, pero sin una discusión analítica y presentación de ideas que pudiesen ser “disidentes” y generen un debate amplio y enriquecedor para la toma de decisiones. Un Directorio que quiera asumir su rol estratégico, necesita transformar la naturaleza de sus reuniones a sesiones “Profundas” para generar las discusiones analíticas y debates con posturas amplias que nutran el desarrollo de la estrategia del negocio y la comprensión común de los temas más críticos, y faciliten mejores procesos de toma de decisión. Una consecuencia adicional de las reuniones más “Profundas,” es que los Directores se sentirán más presionados por mejorar su nivel de preparación previa, de forma tal de estar a la altura de las circunstancias.

Por otra parte, una condición también importante para que el Directorio sea eficiente y efectivo, es que éste cuente con Directores con la capacidad para aportar una visión independiente y objetiva a la empresa, conocimiento sobre otras industrias y mercados, importantes contactos y manejo imparcial de conflictos de interés. A esta condición se le llama, en su sentido amplio, “independencia”. En Chile, la “independencia” es altamente valorada, incluso se considera relativamente más importante que la formación académica o el tiempo disponible de los Directores. Existe, en este sentido, un potencial para atraer talento independiente a los Directorios de las empresas en Chile.

Los Directores elegidos con los votos de accionistas minoritarios, por ejemplo, tienen una mayor “independencia” que los elegidos por el o los Controladores. Sin embargo, el nivel de influencia que estos Directores tienen en los Directorios en Chile es declarado como bajo. Esto, sumado a que en general las posiciones consideradas “disidentes” (o que no están alineadas con la del Controlador) no son siempre bien vistas, sugiere que si bien la “independencia” de los Directores (en el amplio sentido de la palabra) es valorada en la teoría, en la práctica pareciera no tener cabida para que los Directores agreguen el valor que podrían agregar.

Por otra parte, el Directorio necesita contar con mecanismos formales de evaluación del desempeño. En Chile, si bien la mayoría cree que es importante tener mecanismos de evaluación del desempeño del Directorio, sólo un 20% de los encuestados manifiesta que su

empresa cuenta con uno en la actualidad. Esto claramente representa otra oportunidad de mejora en la gestión de los Directorios en nuestro país.

Finalmente, vemos que en general la realidad del funcionamiento del Directorio de las empresas familiares en Chile, las que constituyen más de la mitad de la muestra de este estudio, es diferente de las empresas no familiares. Una segmentación en base al número de familias que ejercen el control de la empresa familiar nos muestra diferencias significativas entre las empresas con control en manos de una sola familia y empresas controladas por múltiples familias. Pareciera ser que, en el funcionamiento de sus Directorios, las empresas “multifamiliares” presentan un nivel de desarrollo significativamente mayor a las empresas “unifamiliares”.

5.2 Mejores prácticas

En este estudio hemos hecho referencia a “mejores prácticas” de gestión del Directorio en puntos específicos como son el uso de Comités y el tamaño del Directorio. En este contexto, se entiende por “mejores prácticas” a aquellos procesos, mecanismos, actividades y herramientas que, a partir de la experiencia concreta de compañías en Chile y en el mundo, han permitido que el Directorio lleve a cabo su misión en forma efectiva y eficiente.

A continuación presentamos un cuadro que caracteriza estas “mejores prácticas” de gestión del Directorio en base a sus tres pilares fundamentales.

5.2.1 El rol del Directorio

Rol del Director	Mejores prácticas:
	<ul style="list-style-type: none">• Explicitar y separar claramente los roles “Directivos” de los “Ejecutivos”.• Definir y separar clara y explícitamente el rol del Presidente del Directorio y del Gerente General.• Explicitar por escrito y comunicar a accionistas y empleados el rol del Directorio.• Asignar prioridad, en el rol del Directorio, a los temas estratégicos de más alto impacto y de mayor creación de valor para el accionista.

5.2.2 La estructura del Directorio

Estructura del Directorio	Mejores prácticas:
	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar un tamaño adecuado (generalmente entre 5 y 9 miembros) que permita agilidad en la toma de decisiones, participación y compromiso de los Directores, representatividad de todos los accionistas y suficiente presencia de Directores independientes al Controlador.• Usar Comités de Directores para abordar los temas clave con un apropiado nivel de profundidad y especialización.

- Seleccionar y elegir Directores considerando los beneficios que trae la diversidad en el Directorio en temas clave como áreas de “expertise”, experiencia en manejos de situaciones complejas, disciplina académica y red de contactos.
- Gestionar el Directorio como un “equipo” con un vasto grado de “independencia” en el amplio sentido de la palabra: aceptando visiones “disidentes” que enriquezcan el análisis y el debate y manejando efectivamente los eventuales conflictos de interés.

5.2.3 Los procesos del Directorio

Mejores prácticas:

Procesos del Directorio

- Garantizar que la información enviada a los Directores sea clara, con un adecuado nivel de detalle y que ésta llegue a tiempo, para asegurar una buena preparación previa a las reuniones.
- Asegurar reuniones de Directorio “profundas”, en las que los temas más prioritarios se discutan analíticamente, se compartan visiones en forma amplia y se tomen decisiones buscando el consenso y el beneficio para todos los accionistas.
- Definir y utilizar indicadores clave de gestión del desempeño en todos sus ámbitos (estratégico, financiero, riesgo, capital humano, tecnología, etc.) que permitan al Directorio ejercer una “dirección” efectiva de la empresa.
- Implementar mecanismos para evaluar objetivamente el desempeño de la Alta Gerencia (incluido el Gerente General) y del Directorio tanto a nivel individual como grupal.

5.2.4 Mejores prácticas para empresas familiares

Las “mejores prácticas” presentadas en las secciones anteriores pueden considerarse “universales”, ya que éstas son aplicables a todo tipo de organización y se fundamentan en principios básicos de gestión.

Sin embargo, es necesario precisar que las empresas familiares en particular, presentan algunos desafíos diferentes dada la naturaleza de su propiedad. En el ámbito de gobierno corporativo, las empresas familiares (si no todas ellas, una gran mayoría) se enfrentan al menos a los siguientes temas adicionales en su realidad:

- El Directorio existe sólo para cumplir con la ley y tiene un rol limitado
 - No tiene autoridad de decisión como entidad
 - Su composición es mayoritariamente familiar
 - Sus procesos son informales

- Existen familiares en posiciones “ejecutivas” que no son Directores, pero que tienen significativamente más poder que Directores que no son miembros de la familia
- En ocasiones miembros de la familia, quienes no necesariamente están en la gestión o dirección de la empresa, tienen un alto grado de influencia sobre sus familiares que sí están en la dirección o gestión de la empresa
- No existe un modelo explícito de “gobierno familiar”
 - Salvo en empresas familiares donde existe un único dueño-controlador, todos o casi todos los miembros de la familia tienen un rol en el quehacer de la empresa sin que exista una jerarquía explícita
 - Existe un constante cuestionamiento sobre el plan de sucesión familiar y sobre cómo esto altera el poder dentro de la familia y la estructura de propiedad
 - Los valores familiares, en muchos casos en empresas familiares exitosas, son transmitidos a través de “Fundaciones” de servicio social
 - La o las familias requieren hacer retiros de la empresa para solventar sus necesidades de liquidez

Es natural inferir de los resultados de este estudio que para un número relevante de empresas familiares, en especial aquellas “unifamiliares”, la familia controladora no piensa que el Directorio necesite ser tan activo. El líder familiar o la familia en general, piensa que puede tomar las decisiones más críticas y luego el Directorio consentir estas decisiones.

No obstante es esperable que, dados los demostrados beneficios que conllevan los Directorios de excelencia, cada vez más empresas familiares en el mundo sean proclives a diseñar e implementar mejores prácticas del Directorio. No basta, sin embargo, con simplemente “traer” Directores de renombre o profesionales con mucha experiencia. Para establecer un Directorio de excelencia, hay una serie de cambios profundos que no son tan simples de implementar.

Además, “mantener a la familia unida” (muchas veces el objetivo primordial de la empresa familiar) requiere un esfuerzo relevante. Las relaciones familiares no sólo presentan desafíos asociados a la repartición económica. En múltiples ocasiones los conflictos ocurren a nivel de relaciones interpersonales, diferencia de perspectiva valórica y/o conductas que no son compartidas o aceptadas por otros miembros de la familia.

Dado este delicado contexto que plantea un escenario más complejo para las empresas familiares, proponemos un complemento a las “mejores prácticas” de funcionamiento del Directorio en sus tres pilares para ambos tipos de empresa familiar analizados:

PILARES DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

Mejores prácticas (Complementarias)		
	Empresas “Unifamiliares”	Empresas “Multifamiliares”
Rol del Director	<ul style="list-style-type: none"> Definir claramente un nivel adecuado de autonomía para el Directorio, para que éste pueda focalizarse en temas estratégicos. Formalizar las responsabilidades y atribuciones de las posiciones clave de la firma (tanto “ejecutivas” como “directivas”), independiente de si quien ocupa la posición es familiar o no. Trabajar proactivamente en planes de sucesión de la empresa, de forma tal de eliminar posibles “brechas” de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfatizar el rol del Presidente del Directorio como promotor y garante de mejores prácticas de gobierno corporativo.
Estructura del Directorio	<ul style="list-style-type: none"> Definir el perfil deseado del Director para la empresa, dado el rol definido para el Directorio. Eliminar concepto de “derecho al asiento” del Directorio sólo por ser familiar, y seleccionar Directores que garanticen la creación de valor independiente de su vínculo familiar. Estructurar un Directorio con las habilidades deseadas, dando cabida a Directores “independientes”. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar políticas y criterios de elección y desarrollo de Directores, incluidos miembros de las familias controladoras, de forma tal que se eviten conflictos posteriores. Fomentar el desarrollo de nuevas generaciones familiares en ámbitos de gobierno corporativo, no sólo de gestión.
Procesos del Directorio	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar sistemas de control de gestión a nivel del Directorio, de forma tal que la información que manejan los Directores les permita realizar sus labores en forma eficiente. Formalizar la agenda del Directorio, garantizando que los temas críticos sean abordados y decididos en las reuniones de Directorio. Transitar desde los “valores de la familia” a “valores corporativos” formalizando mecanismos de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar los procesos de toma de decisión para garantizar la participación de Directores que no “representan” a las familias controladoras y beneficiarse de sus puntos de vista.

5.3 Sugerencias de Mejora

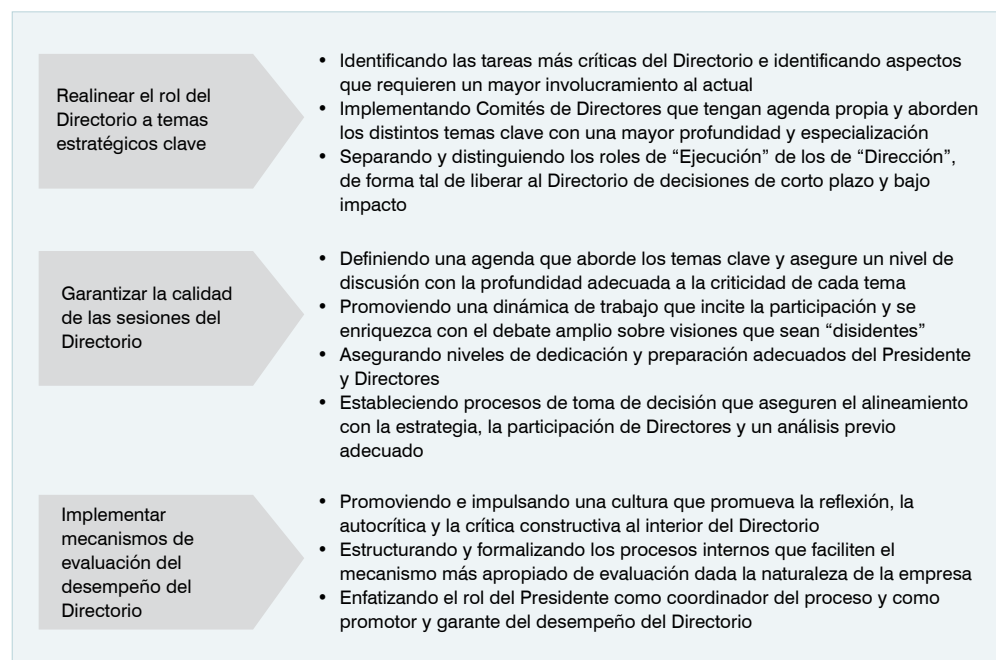
Este informe se ha enfocado en actualizar el diagnóstico de las prácticas de gobierno corporativo en Chile y profundizar la comprensión de una de sus dimensiones claves: el funcionamiento del Directorio.

A la luz de los resultados de este estudio, las empresas en Chile se encuentran todavía con importantes desafíos para mejorar sus gobiernos corporativos y su funcionamiento del Directorio en particular. Las conclusiones del análisis a fondo del funcionamiento del Directorio indican que aún existen brechas significativas respecto a las “mejores prácticas”. Cerrar

estas brechas constituye un desafío considerable, que las propias empresas están llamadas a abordar para poder continuar su inserción efectiva en el contexto global. Existe un interesante potencial de creación de valor, pero un complejo escenario de cambios a implementar de forma tal de acercarse a las “mejores prácticas”.

En los últimos años, hemos escuchado hablar de la creciente “profesionalización” de los Directorios. Este concepto no sólo tiene que ver con la preparación profesional o la calidad técnica de los Directores, sino también con garantizar que el Directorio funcione en forma eficaz y eficiente. En otras palabras, “profesionalizar” el Directorio pasa por estructurar e implementar elementos básicos de alta dirección, que en la mayoría de los Directorios en Chile aún no existen.

Aunque la naturaleza de cada empresa define sus propias necesidades, en general creemos que el foco del esfuerzo debiera estar en:

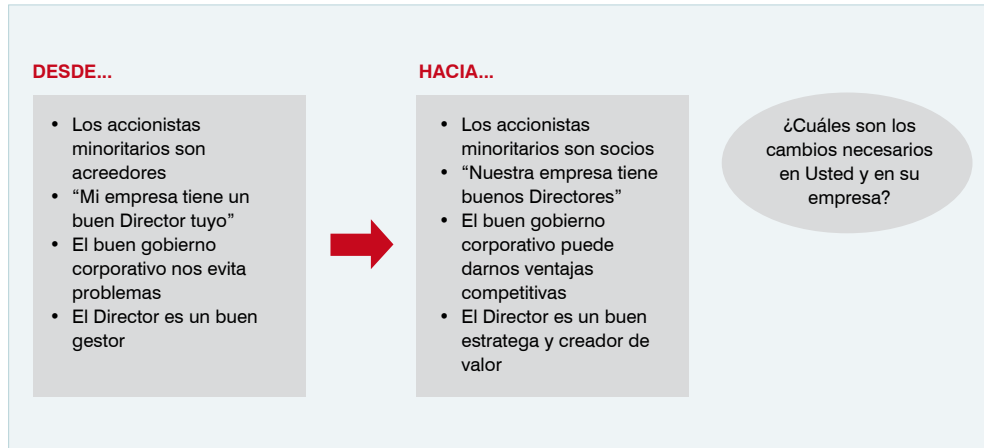


Creemos, además, que para ser exitoso en la implementación de las acciones propuestas, debe haber un cambio drástico de mentalidad en relación al tema de gobierno corporativo. Los resultados de este estudio y las variadas conversaciones con Controladores, Accionistas, Presidentes, Directores, y Gerentes de empresas, nos indican que en Chile todavía hay una percepción “conservadora” o “defensiva” de lo que significa un buen gobierno.

La experiencia nos ha mostrado que los procesos de cambio requieren hacer cuestionamientos a los paradigmas existentes en las organizaciones. En el caso de las empresas en Chile, creemos que existe un conjunto de creencias que hay que modificar para embarcarse en un proceso de cambio exitoso del gobierno de las empresas. Sin un cambio de menta-

lidad de los Controladores y Directores, los esfuerzos por generar mejoras no van a dar los frutos más provechosos de creación de valor en el largo plazo. Entre los cambios de mentalidad necesarios podemos mencionar los siguientes:

CAMBIOS “GENERICOS” NECESARIOS DE MENTALIDAD



No cabe duda de que un proceso de cambio bien estructurado y consensuado en el más alto nivel de la compañía permitirá que el “nuevo gobierno” contribuya a que la empresa cree mayor valor de manera sostenida en el largo plazo.

ANEXOS

ANEXO 1: METODOLOGIA UTILIZADA

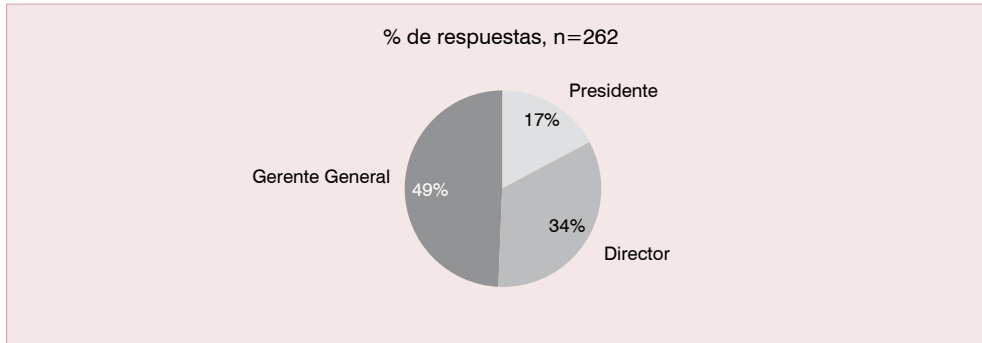
La metodología utilizada combina cuatro herramientas complementarias:

- **Encuesta:** encuesta a Presidentes, Directores y Gerentes Generales sobre las prácticas que definen el funcionamiento del Directorio y algunos aspectos adicionales del gobierno corporativo de sus empresas. La muestra de empresas incluyó tanto a empresas públicas como privadas; de capital nacional y multinacional; grandes, medianas y pequeñas. Fueron enviadas más de 3,000 encuestas y se recibieron 262 respuestas. Es importante destacar que la encuesta no tenía como propósito lograr resultados con alta confianza estadística, sino explorar el tema en mayor profundidad.

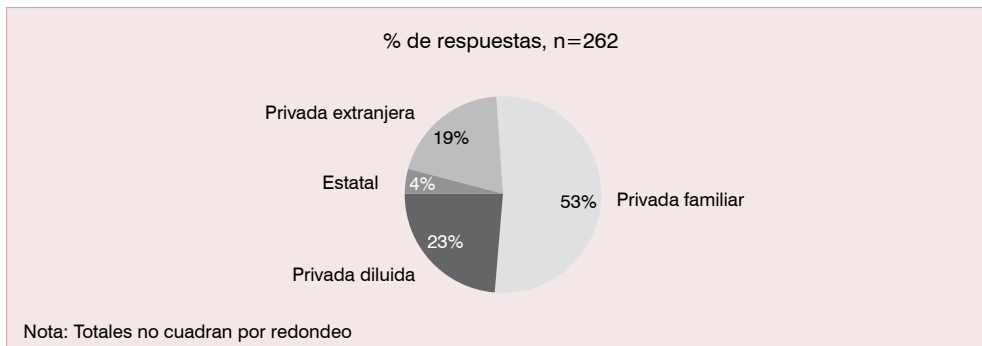
DESCRIPCION DE LA ENCUESTA

Objetivo	Elemento	Aspectos evaluados
<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar las prácticas de funcionamiento del Directorio en Chile• Diagnosticar los niveles de satisfacción con prácticas actuales• Identificar principales áreas de mejora <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">• Considera elementos de la encuesta aplicada en el esfuerzo anterior• Validada por expertos en Chile y el extranjero <p>Destinatarios</p> <ul style="list-style-type: none">• Presidentes, Directores y Gerentes Generales• (Más de 3.000 encuestas enviadas y 262 respuestas recibidas)	<ul style="list-style-type: none">• El rol del Directorio	<ul style="list-style-type: none">• Separación de roles• Actividades críticas del Presidente• Nivel de involucramiento actual e ideal del Directorio en temas críticos
	<ul style="list-style-type: none">• La estructura del Directorio	<ul style="list-style-type: none">• Uso de Comités• Tamaño del Directorio• Criterios de selección de Directores• Habilidades clave• Composición del Directorio
	<ul style="list-style-type: none">• Los procesos del Directorio	<ul style="list-style-type: none">• Las reuniones del Directorio• La toma de decisiones• La información y preparación previa• Mecanismos de evaluación del desempeño
	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción y mejoras	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con el desempeño del Directorio• Percepción del valor que agrega el Directorio• Sentido de urgencia de cambiar• Agentes de cambio
	<ul style="list-style-type: none">• Otros ámbitos de gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none">• Accionistas minoritarios• La posición o voto disidente

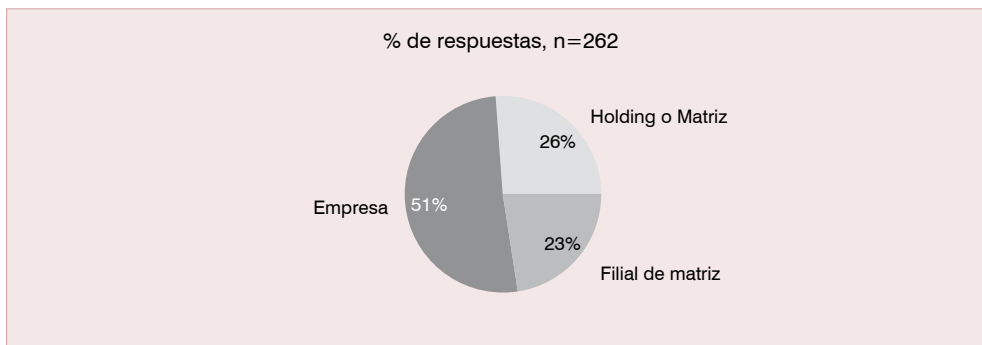
PERFIL DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA



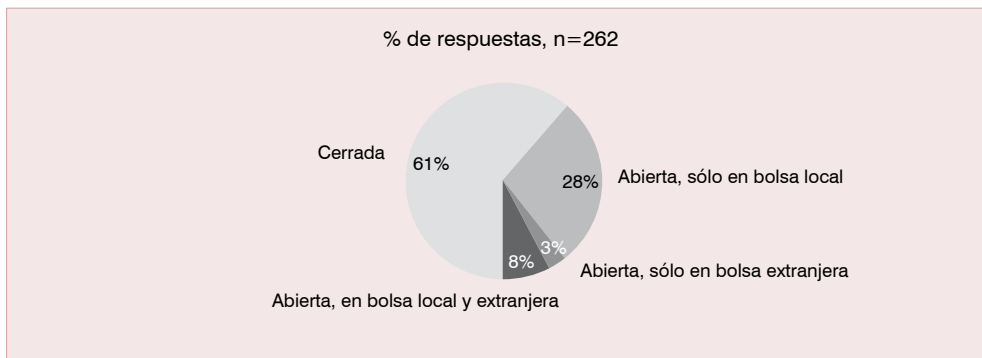
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS



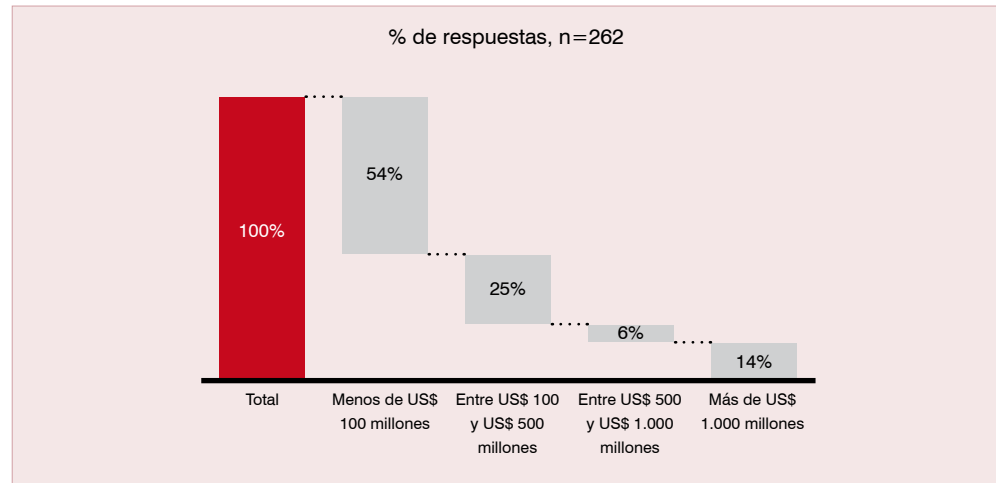
TIPOS DE EMPRESA QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA



EMPRESAS PARTICIPANTES SEGUN TIPO DE SOCIEDAD



INGRESOS DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPARON DE LA ENCUESTA



- **Diagnóstico “outside-in”:** análisis realizado por McKinsey en base a información pública del grado de cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo definidos por la OECD. Para el diagnóstico se utilizó una planilla de evaluación estructurada (“scorecard”) similar a la utilizada en el estudio anterior, lo que permitió comparar el nivel del gobierno corporativo en Chile con el obtenido hace tres años.

DESCRIPCION DEL “SCORECARD”

Objetivo	Elemento	Aspectos evaluados
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las prácticas de Gobierno Corporativo actuales en Chile • Comparar la situación de Chile en el 2007 con los resultados del 2004 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de propiedad y derechos de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión de la propiedad • Transparencia en la estructura de propiedad • Cumplimiento del principio “1 acción = 1 voto” • Defensa contra toma de control • Notificación de juntas • Otros derechos
<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis “outside-in” • Basado en información pública (perspectiva del inversionista) 	<ul style="list-style-type: none"> • Composición y prácticas del Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del Directorio • Número de Directores externos • Número de Directores independientes • Código escrito de funcionamiento del Directorio • Existencia de comités especializados
<p>Destinatarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra representativa de empresas (19 empresas, más del 50% del valor de capitalización de la bolsa chilena) • Casi todas las empresas eran parte de la muestra en el 2004 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de información y transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Información divulgada • Estándares contables • Auditoría independiente • Oportunidad de la entrega de información

EMPRESAS EVALUADAS CON EL "SCORECARD"

Criterios de selección

- Muestra de sectores relevantes para la economía chilena
- Principales empresas de cada sector
- Presencia en bolsa mayor al 50%
- 80% de empresas analizadas el 2004

- CCU
- Embotelladora Andina
- Santander-Santiago
- Banco de Chile
- BCI
- CMPC
- Falabella
- D&S
- Copec
- Soquimich

- Telefónica
- Entel
- Endesa
- Aguas Andinas
- CGE
- Gener
- Cencosud*
- Sudamericana de Vapores *
- LAN*

Más del 50% de la capitalización bursátil de la bolsa chilena

* Empresas no analizadas el 2004

- **Entrevistas:** entrevistas en profundidad a más de 20 Directores de empresas en Chile para validar los resultados del estudio y refinar las sugerencias de mejora.

DESCRIPCION DE LAS ENTREVISTAS

Objetivo

- Validar y fortalecer conclusiones

Características

- Entrevistas individuales
- Basadas en las conclusiones preliminares del esfuerzo

Destinatarios

- Presidentes
- Directores
- Gerentes Generales
- Accionistas

Estructura

- Contexto del estudio
- Discusión sobre cambios en el gobierno corporativo de las empresas en Chile en los últimos años
- Discusión sobre prácticas actuales de funcionamiento del Directorio
- Discusión sobre obstáculos para la implementación de las mejoras sugeridas

Validación y fortalecimiento de conclusiones

ANEXO 2: EXPERTOS ENTREVISTADOS

- Alfredo Enrione, Profesor del ESE, Escuela de Negocios de Postgrado, Universidad de los Andes
- Alberto Etchegaray, Superintendente de Valores y Seguros
- Pedro Pellegrini, Gerente Corporativo División Legal y Comunicaciones, Embotelladora Andina
- Simon Wong, Consultor de McKinsey & Company
- Heinz-Peter Elstrodt, Socio Director, McKinsey & Company

ANEXO 3: BIBLIOGRAFIA

- Abarca, Felipe, “Viva la Revolución”. América Económica, noviembre 2002.
- Campos, Carlos E., et. al., “Corporate governance develops in emerging markets”. McKinsey on Finance, Winter 2002.
- Carver, John and Carver, Miriam Mayhew, “Reinventing Your Board: A Step-by-step Guide to Implementing Policy Governance”. Jossey Bass, Inc. año 1997.
- Carey, Dennis y Patsalos-Fox, Michael, “Shaping Strategy from the Boardroom”. McKinsey on Finance – Autumn 2006.
- Coombes, Paul y Watson, Mark, “Three Surveys on Corporate Governance”. The McKinsey Quarterly 2000, Número 4.
- Coombes, Paul y Watson, Mark, “Corporate Reform in the Developing World”. The McKinsey Quarterly 2001, Número 4.
- Corporate Board Member, “Emerging Trends in Corporate Governance”. 2006 Academic Council Supplement.
- Dimma, William, “Excellence in the Boardroom: Best Practices in Corporate Directorship”. Institute of Corporate Directors, año 2002.
- Elstrodt, Heinz-Peter, “Keeping the Family in Business”. The McKinsey Quarterly 2004, Número 4.
- Felton, Robert y Watson, Mark, “Change Across the Board”. The McKinsey Quarterly 2002, Número 4.
- Felton, Robert, “A New Era in Governance”. The McKinsey Quarterly 2004, Número 2.
- Felton, Robert y Keenan, Pamela, “The View From the Boardroom”, The McKinsey Quarterly 2005 Special Edition.
- Felton, Robert, et. al., “Building a Stronger Board”, The McKinsey Quarterly 1995, Número 2.
- Felton, Robert, et. al., “Putting a Value on Board Governance”, The McKinsey Quarterly 1995, Número 2.
- Financial Reporting Council (UK), “The Combined Code on Corporate Governance”, junio 2006.

- Gersick, Kelin; Davis, John, McCollon Hampton, Marion y Lansberg, Ivan, "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business" Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Grady, Diane, "No More Board Games". The McKinsey Quarterly 1999, Número 3.
- Harvard Business School Press, "Harvard Business Review on Corporate Governance", President and Fellows of Harvard College, año 2000.
- IBGC, "Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil", Saint Paul Editora Ltda., año 2006.
- ICARE – McKinsey & Company, "Potenciar el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile: Una oportunidad para crear valor sostenible con una perspectiva de largo plazo", enero 2004.
- Klapper, Leora F. "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets." Development Research Group, abril 2002.
- Korn/Ferry International, "32nd Annual Board of Directors Study: Celebrating Three Decades of Governance Analysis", año 2006.
- Korn/Ferry International - McKinsey & Company, "An Overview of Corporate Governance in Brazil", 2001
- Institute of Corporate Directors - Toronto Stock Exchange, "Report on Corporate Governance, 1999 - Five Years to the Dey"
- Lechem, Brian, "Chairman of the Board: A Practical Guide". John Wiley & Sons Inc., Abril 2002.
- LeFort, Fernando, "Gobierno Corporativo : ¿Qué es? Y ¿cómo andamos por casa?". Cuadernos de Economía, Año 40, N° 120, pp. 207-237, agosto 2003.
- Leighton, David and Thain, Donald, "Making Boards Work: What Directors Must Do To Make Canadian Boards Effective". McGraw-Hill Ryerson Limited, año 1997.
- Martínez, Jon, "Dirección de Empresas Familiares: Reto al Destino" Editorial Emprenden, 2007.
- Martínez, Jon; Stöhr, Bernhard; Quiroga, Bernardo, "Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile", Family Business Review, Forthcoming, 2007.
- McKinsey & Company, "Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance", años 2002 y 2000.
- McKinsey & Company, "What Directors Know About Their Companies". The McKinsey Quarterly, Survey of Business Executives, año 2006.
- Mujica, Alfonso; Rivera, José, "Chile 1999: Índice de Directorios". SpencerStuart® - Pontificia Universidad Católica de Chile, Año 1999.
- Ministerio de Hacienda, "Ley sobre Sociedades Anónimas". Ley-18.046, última modificación Ley-19.806 del 31/5/2002.
- OECD, "Principles of Corporate Governance", 2004.

- Putjala Committee on GLC High Performance, “The Green Book: Enhancing Board Effectiveness”. abril 2006.
- Thai Institute of Directors - McKinsey & Company, “Strengthening Corporate Governance Practices in Thailand”, Joint Report, abril 2002.
- The California Public Employees’ Retirement System, “Corporate Governance Code Principles & Guidelines”. CalPERS, septiembre 2006.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance y Gee and Co. Ltd., “The Financial Aspects of Corporate Governance”, diciembre 1992.
- The Institute of Directors of Southern Africa, “The King Report on Corporate Governance; Chapter 20 – The Code of Corporate Practices & Conduct”. Año 1994.
- Useem, Michael, “How Well-Run Boards Make Decisions.” Harvard Business Review, noviembre 2006.
- Singapore Corporate Governance Committee, “Report of the Committee and Code of Corporate Governance”, marzo 2001.
- Singapore Corporate Governance Committee, “Code of Corporate Governance 2005: Board Matters”. Año 2005.
- SingTel Annual Report 2004/2005, “Corporate Governance Report”.
- Wigodski, Teodoro y Zuñiga, Franco, “Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de OPAs”, Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile, julio 2003.



**El Golf 40, Piso Zócalo
Las Condes
Santiago, Chile
Teléfono (56-2) 280 5309
Fax (56-2) 280 5399
icare@icare.cl
www.icare.cl**