

# **Reflexiones sobre gobierno corporativo**

**XI CONFERENCIA SOBRE  
REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE  
SEGUROS EN AMERICA LATINA Y  
SEMINARIO DE CAPACITACIÓN  
IAIS-ASSAL**

**19 de abril 2010**

**Alejandro Ferreiro**

# **1.- La estructura de propiedad determina los riesgos y las medidas de mitigación.**

- a) Concentración de propiedad: riesgo de abuso del minoritario por el minoritario.
- b) Propiedad dispersa. Riesgo de autonomía excesiva de la administración y problema clásico de agencia: los agentes persiguen objetivos propios y contrarios a los del dueño o principal.  
Ej.: operaciones relacionadas entre ejecutivos y compañía, remuneraciones excesivas, bloqueos a tomas de control por externos, etc.)

# Estructura de propiedad, riesgos y mitigación regulatoria

Un buen gobierno corporativo debe propender a:

1) la creación de valor de largo plazo y,

2) su justa distribución entre los accionistas,

- ❖ ...en Chile y A.L., la estructura de propiedad tiende a alinear sus objetivos con el propósito 1), pero genera amenazas respecto del objetivo 2).
- ❖ Las leyes tienden a regular la protección del objetivo 2, y ese ha sido el foco legislativo de las últimas décadas.
- ❖ Del objetivo 1 se encarga el mercado.

## 2.- Algunas “brechas” en el mundo del gobierno corporativo

- a) Entre las exigencias de la conducción estratégica y la capacidad de satisfacer expectativas y responsabilidades.
  - Dedicación horaria, foco, asimetrías de información.
- b) Entre la amplitud de las responsabilidades legales teóricas y la evidencia de su escasa exigibilidad práctica
  - Escasa cultura de litigio o arbitraje (remedios), casi nula experiencia de responsabilidad civil de directores, nulo desarrollo jurisprudencial del alcance del deber de cuidado, e insuficiente del deber de lealtad.
- c) Entre la importancia de un buen funcionamiento y la falta de indicadores, cultura y disposición para medir el desempeño de directores y directorios.

¿Un abismo entre directorio y gerencia?



# Asimetrías en dedicación horaria y... muchas veces en conocimiento

250-300 horas de gerencia v/s  
8-16 horas de director por mes



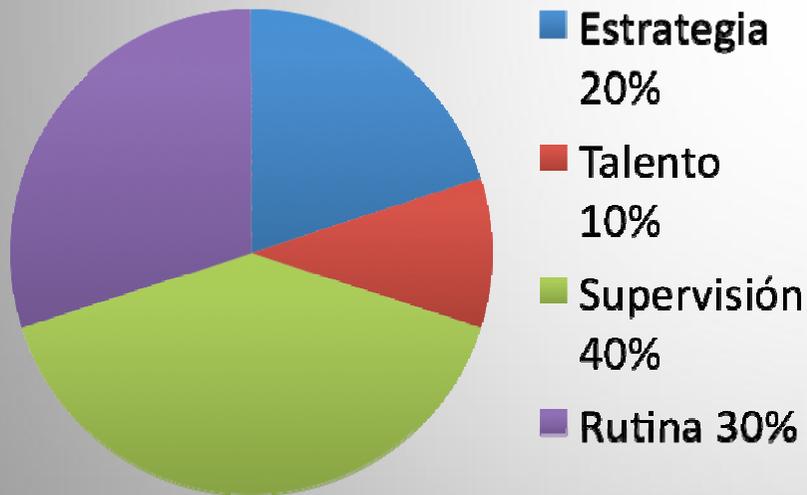
Manejo de todas las variables  
v/s conocimiento periférico



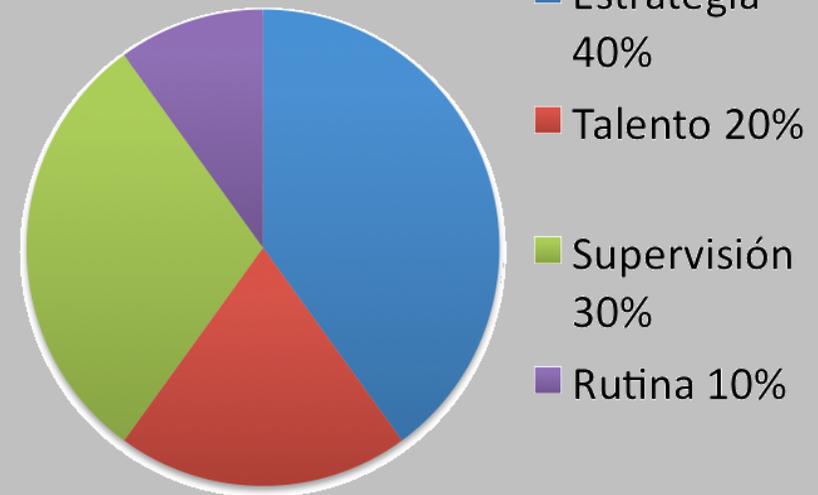
# Encuesta a 275 directores canadienses

(Canadian Coalition for Good Governance & McKinsey, 2004)

**¿Como uso hoy mi tiempo en el directorio?**



**¿Como debiera usar mi tiempo para ser más efectivo?**



## **Algunas (malas) costumbres que no ayudan al funcionamiento eficaz del directorio**

- a) La tentación del micro manejo
- b) ¿Quién define la agenda y la información pertinente? ¿El directorio o la administración?
- c) El debate y decisiones estratégicas se suelen adoptar en las oficinas del controlador y no en la sala del directorio.
- d) La redacción escueta de las actas dificulta el escrutinio externo de lo que ocurre en el directorio agravando el déficit de “accountability”.



# Algunas sugerencias para un mejor gobierno corporativo

- a) Definir prioridades temáticas para el mejor uso de un recurso escaso.
- b) Incorporar prácticas de medición:
  - I. De cómo se asigna el tiempo.
  - II. Del desempeño individual.
- c) Tomar el control de la agenda y explicitar el tipo de información requerida.
- d) Establecer comités adicionales a los legales de ser necesario profundizar materias.

### 3.- Gobierno corporativo y supervisión basada en riesgo de Cías. de seguros.

- 1) Además de lo anterior, en el caso de las compañías de seguros, el gobierno corporativo pasa a ser una pieza esencial del modelo de supervisión basado en riesgos.
- 2) La percepción de riesgo dependerá, en parte, de la percepción de la calidad del G.C.
- 3) El control de riesgos interno de las compañía requiere de un compromiso, rigor y conducción del directorio. ¡No es una materia que pueda conceptualmente delegarse en la administración!



### 3.- Gobierno corporativo y supervisión basada en riesgos de Cías. de seguros

4) Una política efectiva de control de riesgos es un desafío exigente. Requiere definición del mapa de riesgos, mediciones cualitativas y cuantitativas de probabilidad e impacto; mitigaciones efectivas de vulnerabilidades, consolidación de ambiente de control mediante, por ejemplo, la incorporación de las metas en materias de mitigación dentro de las variables de las remuneraciones variables.

5) En rigor, un buen sistema de control de riesgos debiera ser el antídoto a buena parte de los riesgos de responsabilidad civil. Ejemplo, ley 20.393 sobre responsabilidad penal de personas jurídicas.

