

**CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA  
LAS SOCIEDADES PERUANAS**

**2013**

## Presentación

Me complace presentar al mercado el nuevo ***Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas***, que es el resultado del esfuerzo conjunto de catorce instituciones públicas y privadas del Perú, que integraron el *Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, constituido en febrero de 2012: la Superintendencia del Mercado de Valores, SMV, que lo presidió; la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (PROCAPITALES), que actuó como Secretaría Técnica; el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS); el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); la Bolsa de Valores de Lima S.A. (BVL); CAVALI S.A. Institución de Compensación y Liquidación de Valores; la Asociación de Sociedades Agentes de Bolsa del Perú; la Asociación de Bancos (ASBANC); el Comité de Fondos Mutuos de ASBANC; la Asociación de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AAFP); la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP); el Instituto Peruano de Auditores Independientes (IPAI); y Mercados de Capitales, Inversiones y Finanzas Consultores S.A. (MC&F).

El gobierno corporativo, tal como lo señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD, constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de un país, así como para fomentar la confianza de los inversionistas, por lo que estamos seguros que este nuevo Código contribuirá a fortalecer una verdadera cultura de buen gobierno corporativo en el Perú, acorde con las exigencias del mercado, que promueva el desarrollo empresarial y favorezca la generación de valor en la economía peruana.

Asimismo, agradezco a la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina por la cooperación técnica brindada.

Lima, 04 de noviembre del 2013

**LILIAN ROCCA CARBAJAL**

Superintendente

Superintendencia del Mercado de Valores

## Contenido

Introducción.....	4
Antecedentes .....	4
Estructura .....	6
Alcance .....	7
Código de Buen Gobierno Corporativo de las .....	
Sociedades Peruanas.....	8
Pilar I: Derechos de los accionistas .....	8
Principio 1: <i>Paridad de trato</i> .....	8
Principio 2: <i>Participación de los accionistas</i> .....	8
Principio 3: <i>No dilución en la participación en el capital social</i> .....	8
Principio 4: <i>Información y comunicación a los accionistas</i> .....	8
Principio 5: <i>Participación en dividendos de la sociedad</i> .....	9
Principio 6: <i>Cambio o toma de control</i> .....	9
Principio 7: <i>Arbitraje para solución de controversias</i> .....	9
Pilar II: Junta General de Accionistas .....	9
Principio 8: <i>Función y competencia</i> .....	9
Principio 9: <i>Reglamento de Junta General de Accionistas</i> .....	10
Principio 10: <i>Mecanismos de convocatoria</i> .....	10
Principio 11: <i>Propuestas de puntos de agenda</i> .....	10
Principio 12: <i>Procedimientos para el ejercicio del voto</i> .....	10
Principio 13: <i>Delegación de voto</i> .....	11
Principio 14: <i>Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas</i> .....	11
Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia .....	11
Principio 15: <i>Conformación del Directorio</i> .....	11
Principio 16: <i>Funciones del Directorio</i> .....	12
Principio 17: <i>Deberes y derechos de los miembros del Directorio</i> .....	12

## CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS

Principio 18: <i>Reglamento de Directorio</i> .....	12
Principio 19: <i>Directores independientes</i> .....	12
Principio 20: <i>Operatividad del Directorio</i> .....	13
Principio 21: <i>Comités especiales</i> .....	13
Principio 22: <i>Código de Ética y conflictos de interés</i> .....	13
Principio 23: <i>Operaciones con partes vinculadas</i> .....	14
Principio 24: <i>Funciones de la Alta Gerencia</i> .....	14
Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento .....	15
Principio 25: <i>Entorno del sistema de gestión de riesgos</i> .....	15
Principio 26: <i>Auditoría interna</i> .....	15
Principio 27: <i>Audidores externos</i> .....	16
Pilar V: Transparencia de la información .....	16
Principio 28: <i>Política de información</i> .....	16
Principio 29: <i>Estados financieros y memoria anual</i> .....	17
Principio 30: <i>Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas</i> .....	17
Principio 31: <i>Informe de gobierno corporativo</i> .....	17
Anexo A .....	18
Principios complementarios para Empresas de Propiedad del Estado (EPE) .....	18
Pilar I: Derechos de los accionistas .....	18
Pilar II: El Directorio y la Gerencia .....	18
Pilar III: Riesgo y cumplimiento .....	19
Pilar IV: Transparencia de la información .....	19
Anexo B .....	20
Principios complementarios para Sociedades Familiares .....	20
Pilar I: Derechos de los accionistas .....	20
Pilar II: El Directorio y la Gerencia .....	21
Pilar III: Riesgo y cumplimiento .....	22
Pilar IV: Transparencia de la información .....	22

# Introducción

## Antecedentes

A principios de los noventa se suscitó una fuerte presión para fortalecer las prácticas de buen gobierno corporativo en el mundo, debido a que los inversionistas demandaban una mayor participación en los órganos administrativos de las sociedades. Sin embargo, el gobierno corporativo pasó a tener singular importancia a raíz de la crisis asiática de fines del siglo pasado, resultado de lo cual se generaron nuevos enfoques e instrumentos de gobierno corporativo.

En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, OECD por sus siglas en inglés) emitió su primera declaración de principios en 1999, apoyada en los avances de la teoría económica acerca de los problemas de agencia y de asimetrías de información. Estos principios, tal como señala la OCDE, son de naturaleza evolutiva y deben ser revisados considerando los cambios que se registren en el contexto empresarial. Asimismo, este organismo destaca que para que las sociedades se mantengan competitivas en un mundo cambiante, estas deben innovar y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo a fin de satisfacer las nuevas demandas y aprovechar las oportunidades que se le presentan. Esta declaración de principios fue revisada y actualizada en el año 2004.

Por su parte, y siguiendo esta corriente, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina emitió sus primeros lineamientos en el año 2004, los cuales han sido objeto de actualización en el 2013.

La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades, promueve un clima de respeto a los derechos de los accionistas y de los inversionistas en general; contribuye a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; trae consigo una mejor administración de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas; facilita el acceso al mercado de capitales; lleva a una reducción del costo de capital, así como a un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas. Asimismo, la experiencia ha demostrado que en la medida que exista mayor transparencia e información, mayor es la confianza que desarrollan los inversionistas en los mercados. Las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a mitigar las fallas que existen en los mercados financieros por la asimetría de información.

## CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS

Reconociendo la importancia que para el desarrollo del mercado de capitales tiene la promoción de una mayor transparencia empresarial, así como las ventajas descritas de contar con buenas prácticas de gobierno corporativo, en el año 2002 se conformó un comité integrado por ocho entidades del sector público y del sector privado, presidido por la entonces Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), hoy Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), con la finalidad de establecer principios de buen gobierno corporativo aplicables a las sociedades peruanas.

Como resultado de este esfuerzo conjunto, en julio de 2002 se emitió el documento *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, el cual tomó como base los *Principios para el Gobierno de las Sociedades* emitidos por la OCDE; considerando las características particulares de las sociedades peruanas, su estructura accionaria y el marco legal en que se desarrollaban. Dichos principios abarcaron, entre otros temas relevantes, aspectos referidos a los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas, la función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa, y las responsabilidades del Directorio, constituyéndose de este modo en un referente importante de buenas prácticas para las sociedades peruanas, sobre todo para aquellas cuyos valores son objeto de oferta pública en el mercado de valores.

En línea con la emisión del mencionado documento y siguiendo las tendencias a nivel internacional, la entonces CONASEV asumió el reto de exigir a las sociedades cuyos valores fueran objeto de oferta pública la obligación de revelar el grado de adhesión a dichos principios, a través de sus respectivas memorias anuales y en los prospectos informativos.

A más de 10 años de haber sido emitidos los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, se ha visto la necesidad de realizar su revisión integral, teniendo en cuenta el desarrollo del marco normativo legal que rige el mercado de valores, las carencias y debilidades que se han puesto de manifiesto en la reciente crisis internacional en cuanto a la transparencia de la información y control interno de las sociedades, y los avances en temas de buen gobierno corporativo desarrollados por la CAF y la OCDE.

En esta orientación, el 23 de febrero de 2012 se instauró el Comité de Actualización de *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, el cual estuvo integrado por 14 instituciones y gremios empresariales representativos del mercado de valores peruano y del sector empresarial del país mencionados anteriormente, los cuales, bajo la presidencia de la SMV y con el apoyo financiero de la CAF, han desarrollado el nuevo *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*.

El Código se orienta a brindar una versión actualizada que recoja los mejores estándares de buen gobierno corporativo identificados a nivel global y local, aplicables a la realidad peruana, poniendo especial énfasis en los nuevos avances experimentados en este campo, en especial en la dinámica de la Junta General de Accionistas (propiedad), el Directorio (administración) y la Alta Gerencia (gestión ordinaria), así como en la implementación de una adecuada gestión de riesgos; todo ello con el objeto de propiciar que se establezcan controles recíprocos y que las sociedades funcionen de manera eficiente.

### Estructura

El nuevo Código presenta una estructura renovada, acorde con las necesidades y características propias del mercado de valores peruano y, en particular, de las sociedades peruanas. En su desarrollo, aborda aspectos vinculados con la gestión corporativa y recoge los aportes de las entidades del sector público y privado que integraron el Comité encargado de su redacción. Así, mediante este documento se espera contribuir a impulsar la implementación de mejores prácticas de buen gobierno por parte de las sociedades peruanas.

El *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* se encuentra dividido en cinco pilares:

- a. Derechos de los accionistas;
- b. Junta General de Accionistas;
- c. El Directorio y la Alta Gerencia;
- d. Riesgo y cumplimiento; y
- e. Transparencia de la información.

Asimismo, se han incluido dos anexos de principios complementarios, uno para las Empresas del Estado (EPE) y el otro para las empresas familiares, reconociendo con ello su relevancia en el quehacer económico del país, sobre todo teniendo presente que algunas de tales empresas tienen sus valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores de la SMV. Por tanto, se debe subrayar que estos anexos no constituyen códigos especializados e integrales para tales tipos de empresas, sino consideraciones adicionales que deben tener en cuenta en razón de sus características y condiciones particulares.

Es importante precisar que el *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* no abarca aspectos como la Responsabilidad Social Corporativa para la gestión de las relaciones con los grupos de interés, sin que ello implique que no se reconozca su importancia para la sostenibilidad de las sociedades y del mercado en general.

## Alcance

El *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* persigue el objetivo de contribuir a generar una verdadera cultura de gobierno corporativo en el Perú, que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuve a la generación de valor en la economía peruana.

Partiendo de esta premisa, y en la misma línea que los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, se reconoce que la adopción del *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* es voluntaria. La sociedad que los asuma debe ser capaz de demostrar su adhesión documentadamente, mediante los mecanismos o documentos societarios, tales como estatutos, reglamentos, políticas o normativas internas que mantenga vigente, así como su efectiva aplicación en línea con el principio “cumple o explica”, reconocido internacionalmente. Estos principios son una guía para todas las sociedades anónimas del país, sobre todo para aquellas con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores. Se espera que su implementación voluntaria, reflejo de su clara capacidad de autodeterminación y autorregulación, revierta en su competitividad y sostenibilidad. La adhesión a dichos principios y su revelación por parte de las sociedades se constituirá, a su vez, en un referente que los diferentes grupos de interés valorarán, y que contribuirá a su posicionamiento en los mercados de capitales del país y del exterior.

Es importante tener presente que estos principios reconocen prácticas que suman a las obligaciones emanadas de la normativa vigente. Asimismo, las definiciones contenidas en la Ley de Mercado de Valores y en la reglamentación emitida por la SMV aplican, en lo pertinente, a los principios contenidos en el Código.



# Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas

## **Pilar I: Derechos de los accionistas**

### **Principio 1: Paridad de trato**

La sociedad reconoce en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones, lo que en ningún caso supone la entrega de información privilegiada a un grupo de accionistas en detrimento del resto de accionistas.

La sociedad no promueve la existencia de clases de acciones sin derecho a voto. Cuando existan valores con derechos patrimoniales distintos de las acciones ordinarias, la sociedad promueve y ejecuta una política de redención o canje voluntario de dichos valores por acciones ordinarias.

### **Principio 2: Participación de los accionistas**

Los accionistas, según la naturaleza de las acciones que posean, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas.

La sociedad establece claramente en sus documentos societarios el método y el responsable del registro de los derechos de propiedad accionaria, velando en particular porque la matrícula de acciones sea administrada de forma segura y confiable, y se mantenga permanentemente actualizada.

### **Principio 3: No dilución en la participación en el capital social**

Las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas (i.e, fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras) son explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado que cuenta con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio, preferentemente con el voto favorable de los directores independientes, los cuales expresan en forma clara la aceptación total o parcial del referido informe y sustentan, de ser el caso, las razones de su disconformidad. Los informes son puestos a disposición de los accionistas oportunamente.

### **Principio 4: Información y comunicación a los accionistas**

Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, confiable y veraz que les permita velar adecuadamente por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre el desarrollo de la sociedad.

La sociedad determina los responsables y medios por los cuales oportunamente informa y absuelve los requerimientos de información de los accionistas, tales como páginas web corporativas, oficina de relación con inversionistas, reuniones informativas, entre otros.

La sociedad comunica y pone a disposición de los accionistas la información relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas.

Los accionistas son informados acerca de las reglas para alcanzar el quórum, así como acerca de las situaciones que requieren de un quórum calificado.

### **Principio 5: Participación en dividendos de la sociedad**

La sociedad cuenta con una política de dividendos que establece expresamente los criterios de distribución de utilidades, la cual se difunde entre los accionistas, utilizando entre otros medios, su página web corporativa. Dicha política de dividendos se encuentra sujeta a evaluaciones de periodicidad definida que verifican su ejecución.

### **Principio 6: Cambio o toma de control**

La sociedad mantiene políticas o acuerdos de no adopción de mecanismos anti-absorción.

En los casos de ofertas públicas de adquisición (OPA) de acciones de la sociedad, esta mantiene políticas que reconocen y posibilitan que los accionistas participen en la prima que se pague por adquirir el control de la sociedad.

### **Principio 7: Arbitraje para solución de controversias**

El estatuto de la sociedad incluye un convenio arbitral que reconoce que se somete a arbitraje de derecho cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio; así como la impugnación de acuerdos de Junta General de Accionistas y de Directorio por parte de los accionistas de la sociedad. Dicha cláusula facilita que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria.

## **Pilar II: Junta General de Accionistas**

### **Principio 8: Función y competencia**

La Junta General de Accionistas es el órgano soberano y supremo de la sociedad. El estatuto reconoce y atribuye con claridad las funciones de la Junta General de Accionistas en el gobierno de la sociedad y en el control de los administradores.

Son funciones exclusivas e indelegables de la Junta General de Accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio.

**Principio 9: Reglamento de Junta General de Accionistas**

Las condiciones y procedimientos relacionados con la participación y el ejercicio de los derechos de los accionistas así como los procedimientos para el nombramiento de los miembros del Directorio se especifican en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, el que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

**Principio 10: Mecanismos de convocatoria**

La sociedad establece mecanismos de convocatoria que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la sociedad.

Entre estos mecanismos se encuentran los comunicados o avisos públicos, correos electrónicos, página web corporativa y, cuando sea posible, las comunicaciones individualizadas.

Complementariamente al aviso de convocatoria en el que se da a conocer los puntos de agenda, así como el lugar y hora de celebración de la Junta General de Accionistas, la sociedad pone a disposición de los accionistas toda la información relativa a los puntos contenidos en la agenda de la Junta General de Accionistas y las propuestas de los acuerdos que se plantean adoptar.

**Principio 11: Propuestas de puntos de agenda**

Las sociedades incluyen en su Reglamento de Junta General de Accionistas mecanismos que permiten a los accionistas ejercer el derecho de formular propuestas de puntos de agenda a discutir en la Junta General de Accionistas.

Los procedimientos para aceptar o denegar tales propuestas se establecen y delimitan en el Reglamento de Junta General de Accionistas. Las propuestas que formulen los accionistas deben ser claras y precisas para que puedan ser evaluadas. En caso dichas propuestas sean denegadas, se informa a los accionistas que las propusieron el sustento de tal denegatoria.

**Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto**

La sociedad define procedimientos para el ejercicio del voto, de forma tal que resulten accesibles y simples a los accionistas. La sociedad tiene habilitados los mecanismos que permiten al accionista el ejercicio del voto a distancia por medios seguros, electrónicos o postales, y que garanticen que la persona que emite el voto es efectivamente el accionista.

Los documentos societarios especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer de manera separada sus preferencias de votos, en particular, en el nombramiento o la ratificación de los Directores, el voto individual por cada uno de ellos

y, en la modificación de los estatutos, por cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

Las sociedades permiten, a quienes actúan por cuenta de varios accionistas, emitir votos diferenciados por cada accionista, de manera que cumplan con las instrucciones de cada representado.

### **Principio 13: Delegación de voto**

La sociedad no limita el derecho del accionista a delegar su voto. La sociedad cuenta con procedimientos en los que se detallan las condiciones, los medios y las formalidades a cumplir en las situaciones de delegación de voto y pone a disposición de los accionistas un modelo de carta de representación. En dicho documento se incluyen los datos de los representantes, los temas para los que el accionista delega su voto y, de ser el caso, el sentido de su voto para cada una de las propuestas.

Cuando la delegación es efectuada a un miembro del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad, el accionista deja claramente establecido el sentido de su voto; sin embargo, el representante no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la agenda en los que se encuentre en conflicto de interés.

La sociedad establece límites para la delegación de votos cuando se trata de miembros del Directorio o de la Alta Gerencia.

### **Principio 14: Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas**

La sociedad, a través de un área o funcionario responsable, realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas y emite reportes periódicos al Directorio. Los reportes se encuentran a disposición de los accionistas.

## **Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia**

### **Principio 15: Conformación del Directorio**

La sociedad cuenta con un Directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones.

El número mínimo y máximo de directores está contenido en el estatuto.

La sociedad evita la designación de directores suplentes o alternos, especialmente por razones de quórum.

La sociedad divulga los nombres de los directores, su calidad de independiente o no y sus hojas de vida, e informa acerca de los demás Directorios que integran los directores de la sociedad.

### **Principio 16: Funciones del Directorio**

El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad. Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.

### **Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio**

Los directores deben llevar a cabo sus labores con buena fe, diligencia, elevados estándares de ética, cuidado y reserva debidos, actuando siempre con lealtad y en interés de la sociedad.

En su desempeño, el Directorio, como órgano, actúa con unidad de criterio y los directores ejercen sus funciones con independencia de criterio.

Los miembros del Directorio tienen derecho a solicitar al Directorio el apoyo o aporte de expertos, a participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades, a ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad, así como a percibir una retribución por la labor efectuada.

La retribución a los directores combina el reconocimiento a la experiencia profesional y la dedicación hacia la sociedad, con criterio de racionalidad.

### **Principio 18: Reglamento de Directorio**

La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del presidente del Directorio. Tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

El Reglamento de Directorio incluye procedimientos formales y transparentes para la identificación, evaluación y nominación de candidatos, los casos de vacancia y cese, y la sucesión de los directores. Este Reglamento establece que el Comité de Nombramientos y Retribuciones se encarga de nominar a los candidatos a miembro del Directorio, que son propuestos ante la Junta General de Accionistas por el Directorio.

### **Principio 19: Directores independientes**

El Directorio, en el marco de sus facultades para proponer el nombramiento de directores, promueve que al menos un tercio del Directorio esté constituido por directores independientes. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su

trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

El director independiente propuesto declara su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos. Del mismo modo, el Directorio declara que el candidato es independiente, no solo sobre la base de sus declaraciones sino de las indagaciones que ha realizado.

### **Principio 20: Operatividad del Directorio**

El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones. El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes.

La sociedad brinda a sus directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial. El presidente del Directorio vela para que los directores reciban información suficiente previamente a las sesiones.

El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.

### **Principio 21: Comités especiales**

El Directorio de la sociedad conforma, entre sus miembros, comités especiales que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más relevantes para el desempeño de la sociedad, tales como auditoría, nombramientos y retribuciones, riesgos, gobierno corporativo, entre otros. El número de comités que se instauren depende de la dimensión de la sociedad y la naturaleza de sus negocios, contando como mínimo con un Comité de Nombramientos y Retribuciones, y un Comité de Auditoría.

Los comités especiales están liderados por directores independientes. La sociedad asigna a los comités especiales un presupuesto que les permite decidir sobre la eventual contratación de asesores externos cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

El Directorio aprueba los reglamentos que rigen a cada uno de los comités especiales que constituye.

### **Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés**

La sociedad cuenta con un Código de Ética que es exigible a sus directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores de la sociedad, el cual comprende criterios éticos y de responsabilidad profesional, incluyendo el manejo de potenciales casos de conflictos de

interés. La sociedad adopta medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar conflictos de interés que puedan presentarse.

Los directores se abstienen de votar o participar en cuestiones que podrían significarle un conflicto de interés. El Directorio es responsable de realizar seguimiento y control de los posibles conflictos de interés que surjan en el Directorio.

Los miembros del Directorio y la Alta Gerencia se encuentran prohibidos de recibir préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, siempre que no se trate de una institución financiera, a menos que cuenten con autorización previa del Directorio.

La sociedad designa a un responsable para el seguimiento del cumplimiento del Código de Ética, quien lleva un ordenado registro de los incumplimientos de las disposiciones establecidas en dicho código y responde directamente ante el gerente general.

El Directorio o la Gerencia General fomentan y aprueban programas de capacitación para el cumplimiento del Código de Ética.

La sociedad dispone de mecanismos que permiten efectuar denuncias correspondientes a cualquier comportamiento ilegal o contrario a la ética, garantizando la confidencialidad del denunciante. Cuando las denuncias estén relacionadas con aspectos contables o cuando la Gerencia General o la Gerencia Financiera estén involucradas, dichas denuncias se presentan directamente al Comité de Auditoría.

### **Principio 23: Operaciones con partes vinculadas**

El Directorio establece políticas y procedimientos para la valoración, aprobación y revelación de determinadas operaciones entre la sociedad y partes vinculadas, incluyendo las operaciones intragrupo, así como para conocer las relaciones comerciales o personales, directas o indirectas, que los directores mantienen entre ellos, con la sociedad, con sus proveedores o clientes, y otros grupos de interés.

En el caso de operaciones de especial relevancia o complejidad, se puede considerar la intervención de asesores externos independientes para su valoración.

### **Principio 24: Funciones de la Alta Gerencia**

Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política clara de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas.

La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control. La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio.

La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso que no exista una Gerencia de Riesgos, así como de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio y a sus directores para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad.

El Directorio evalúa, con periodicidad anual, el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueba el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia. La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos.

### **Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento**

#### **Principio 25: Entorno del sistema de gestión de riesgos**

El Directorio aprueba una política de gestión integral de riesgos de acuerdo con el tamaño y complejidad de la sociedad; define los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan; y promueve una cultura de riesgos al interior de la sociedad, desde el Directorio y la Alta Gerencia hasta los propios colaboradores. En el caso de grupos económicos, dicha política alcanza a todas las empresas integrantes del grupo y permite una visión global de los riesgos críticos.

La Gerencia General supervisa periódicamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad y los pone en conocimiento del Directorio. El sistema de gestión integral de riesgos permite la identificación, medición, administración, control y seguimiento de riesgos.

El Directorio de la sociedad es responsable de la existencia de un sistema de control interno y externo, así como de supervisar su eficacia e idoneidad. Para tal efecto, constituye un Comité de Auditoría.

#### **Principio 26: Auditoría interna**

El auditor interno realiza labores de auditoría en forma exclusiva, cuenta con autonomía, experiencia y especialización en los temas bajo su evaluación, e independencia para el seguimiento y la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos, debiendo observar los principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Alta Gerencia.

Sus funciones incluyen la evaluación permanente de que toda la información financiera generada o registrada por la sociedad sea válida y confiable, así como la verificación que la función de cumplimiento normativo sea ejercida eficazmente.



El auditor interno reporta directamente al Comité de Auditoría sobre sus planes, presupuesto, actividades, avances, resultados obtenidos y acciones tomadas. El auditor interno depende organizativamente del Directorio, por lo que su nombramiento y cese corresponde al Directorio a propuesta del Comité de Auditoría.

### **Principio 27: Auditores externos**

La auditoría externa financiera realiza evaluaciones sobre la efectividad y operatividad del sistema de control interno, especialmente con el propósito de evaluar el riesgo de que puedan existir errores en la información financiera de la sociedad.

La Junta General de Accionistas, a propuesta del Directorio, designa a la sociedad de auditoría o al auditor independiente, los que mantienen una clara independencia con la sociedad.

La sociedad mantiene una política de renovación de su auditor independiente o de su sociedad de auditoría. El equipo de trabajo de la sociedad de auditoría rota como máximo cada cinco años, en caso dicha política establezca plazos de renovación mayores. En caso de grupos económicos, es recomendable que el auditor externo sea el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore.

El Directorio podrá acordar la contratación de la sociedad de auditoría o el auditor independiente para la realización de otros servicios diferentes de los de la propia auditoría de cuentas, lo que será informado a la Junta General de Accionistas, incluyendo el porcentaje de la facturación que dichos servicios representan sobre la facturación de la auditoría.

El Comité de Auditoría supervisa el trabajo de la sociedad de auditoría o el auditor independiente, así como el cumplimiento de las normas de independencia legal y profesional.

## **Pilar V: Transparencia de la información**

### **Principio 28: Política de información**

El Directorio establece en el documento societario respectivo una política de información para los accionistas, inversionistas, demás grupos de interés y el mercado en general, con la cual define de manera formal, ordenada e integral los lineamientos, estándares y criterios que se aplicarán en el manejo, recopilación, elaboración, clasificación, organización y/o distribución de la información que genera o recibe la sociedad.

La política de información abarca toda aquella que pudiera influir en las decisiones económicas de sus usuarios, tales como los objetivos de la sociedad, la lista de los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia, la estructura accionaria, la descripción del grupo económico al que pertenece y los estados financieros, entre otros.

El Directorio vela porque la información sea suficiente, veraz y entregada de manera oportuna y equitativa.

La sociedad mantiene una oficina de relación con inversionistas responsable de atender las solicitudes de información, tanto de los accionistas como del público en general. Del mismo modo, la información que se brinda está sujeta a supervisión por un área o instancia facultada a este efecto dentro de la sociedad.

### **Principio 29: Estados financieros y memoria anual**

La sociedad elabora sus estados financieros ciñéndose a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que emita el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB) y que internacionalmente se encuentren vigentes.

El Directorio aprueba una vez al año la memoria anual de la sociedad, la cual brinda, entre otros aspectos, opiniones u observaciones sobre su desempeño financiero, factores de riesgo relevantes, acontecimientos significativos para la sociedad, relaciones con partes vinculadas y los efectos de las disposiciones o acuerdos de la Junta General de Accionistas.

### **Principio 30: Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas**

La sociedad revela la estructura de propiedad, considerando las distintas clases de acciones y, de ser el caso, la participación conjunta de un determinado grupo económico.

La sociedad informa sobre los convenios o pactos entre accionistas, incluyendo casos en los que se podría ejercer un control proporcionalmente superior al que deriva de la participación accionaria, así como aquellos asociados a posibles cambios de las reglas internas o estatutarias de la sociedad.

### **Principio 31: Informe de gobierno corporativo**

La sociedad divulga los estándares adoptados en materia de gobierno corporativo en un informe anual, de cuyo contenido es responsable el Directorio, previo informe del Comité de Auditoría, del Comité de Gobierno Corporativo, o de un consultor externo, de ser el caso.

## Anexo A

### Principios complementarios para Empresas de Propiedad del Estado (EPE)

#### Pilar I: Derechos de los accionistas

##### **Principio E1: Régimen de transferencia de acciones**

El régimen de transferencia de acciones de la EPE se encuentra claramente determinado, incluye el mecanismo de venta de acciones y sus reglas de valorización, y es de conocimiento público.

En cualquier proceso de transferencia de acciones, la EPE asegura una ejecución transparente de la operación, velando, por igual, por el derecho de todos los accionistas.

Cuando la transacción pueda llevar a que el Estado deje de ser propietario de la EPE, se da a conocer al mercado información suficiente sobre los fundamentos e implicancias, así como acerca de las condiciones y características de la operación a realizar.

##### **Principio E2: Tratamiento equitativo de accionistas**

La EPE cuenta con una política para el tratamiento equitativo de los accionistas, siendo el Directorio el responsable de su aprobación. Asimismo, dicha política aprobada por el Directorio, así como su cumplimiento, es informada a la Junta General de Accionistas.

#### Pilar II: El Directorio y la Gerencia

##### **Principio E3: Solución de conflictos**

La EPE cuenta con una política general de solución de conflictos, la que aplica con sus diferentes grupos de interés, e incorpora sus mecanismos dentro de los contratos que celebra con terceros cuando la evaluación de su costo-beneficio así lo sugiera. Este principio prevalece sobre el principio 7 del presente código.

##### **Principio E4: Elección de directores**

El proceso de elección de los miembros del Directorio es transparente, para tal efecto se divulgan tanto los perfiles sobre las características o competencias buscadas, así como sobre las reglas y condiciones aplicables para la postulación, evaluación y designación de los referidos miembros.

Similarmente, las causales y mecanismos para el cese de los directores se encuentran determinadas y son de conocimiento público.

**Principio E5: Conformación del Directorio**

La EPE favorece la integración del Directorio con miembros independientes que provienen del sector privado, no tienen vinculación política con el Gobierno y carecen de relaciones de gestión o propiedad con las diferentes entidades públicas relacionadas con la EPE.

**Principio E6: Código de ética**

El Directorio, como parte de su labor de seguimiento de la aplicación del Código de Ética, fomenta y supervisa su cumplimiento.

## **Pilar III: Riesgo y cumplimiento**

**Principio E7: Sistema de gestión de riesgos**

La EPE cuenta con un sistema efectivo de gestión integral de riesgos que permite la identificación y evaluación oportuna de los riesgos que enfrenta la EPE en sus distintos procesos. El Directorio es responsable de dictar las políticas sobre dicho sistema y de realizar un seguimiento sobre su aplicación. Como parte de dicho sistema, la EPE identifica, evalúa y establece medidas para la administración o control de los diferentes riesgos que afronta.

## **Pilar IV: Transparencia de la información**

**Principio E8: Divulgación de información**

La EPE incorpora dentro de la información que difunde regularmente como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos que mantiene.
- b) La política de endeudamiento que aplica, de ser el caso.
- c) Las transacciones que ha realizado con otras EPE, las cuales consigna como parte de sus estados financieros.
- d) Encargos recibidos de su sector o de otra entidad del Estado.
- e) Los principales factores de riesgo que enfrenta.
- f) Las políticas y normas que emita la matriz.

## Anexo B

### Principios complementarios para Sociedades Familiares<sup>1</sup>

#### Pilar I: Derechos de los accionistas

##### **Principio F1: Estructura de gobierno familiar y protocolo familiar**

Las sociedades familiares cuentan con una estructura de gobierno claramente definida y adecuada a la realidad familiar, la que se refleja en el protocolo familiar.

El protocolo familiar contiene la visión, misión, valores, condiciones y reglas en la forma de relacionarse económica y profesionalmente entre la familia, los accionistas y la sociedad, incluidas las limitaciones asociadas a tal interrelación; las medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de interés que se presenten; y los posibles roles de los miembros de la familia en la conformación y distribución de funciones dentro de los órganos de gobierno de la sociedad.

En aspectos de propiedad el protocolo familiar señala, entre otros aspectos, las políticas de participación accionaria para los miembros de la familia; las reglas a aplicar cuando miembros de la familia transfieren sus acciones; así como los mecanismos de resolución de controversias que aplicarán entre sí los miembros de la familia cuando se trate de intereses relacionados con la sociedad.

El protocolo familiar establece el período en que es revisado para adaptarlo a las necesidades y cambios de la familia y la sociedad.

##### **Principio F2: Asamblea Familiar**

Se cuenta con una Asamblea Familiar cuya función principal es la de orientar y conciliar las posiciones de los miembros de la familia relacionadas con la propiedad o gestión de la sociedad, estableciendo políticas para preservar los intereses comunes a largo plazo.

La Asamblea Familiar sesiona al menos una vez al año para informar, analizar y deliberar acerca de los principales aspectos que les sean de interés común asociados al desempeño y perspectivas de la sociedad, así como para conocer o tomar decisiones relacionadas con el protocolo familiar y sus distintos componentes.

Todos los integrantes de la Asamblea Familiar tienen los mismos derechos y un solo voto, sin importar su participación accionaria dentro de la sociedad o su vínculo familiar. En los casos que se consideren condiciones especiales para ser miembro de la Asamblea Familiar, aquellas se incorporan en el protocolo familiar.

---

<sup>1</sup> Como referencia del concepto y alcance de Empresa Familiar, se toma la definición de la IFC (*International Finance Corporation*), incorporada en su *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*: “Una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al(a los) fundador(es), que busca traspasar la empresa a sus descendientes.”

**Principio F3: Consejo Familiar**

Las sociedades familiares cuentan con un Consejo Familiar, órgano encargado de ser el nexo principal entre la familia y el Directorio y la Gerencia de la sociedad. Como tal, se aboca principalmente a coordinar la ejecución de los acuerdos adoptados por la familia, respecto de la sociedad; participar en la elección de los miembros de la familia que serán propuestos para asumir responsabilidades directivas o gerenciales en la sociedad; resolver los posibles conflictos que surjan; y, en particular, suscribir y efectuar un seguimiento de la aplicación del protocolo familiar, propiciando su conocimiento y divulgación. Además, orienta y asesora a la Asamblea Familiar, así como puede servir como órgano consultivo del Directorio.

Este Consejo es elegido por la Asamblea Familiar y está conformado por miembros de la familia o por sus representantes. Su conformación y estructura está sujeta a reglas bien definidas, conforme con lo dispuesto en el protocolo familiar. Sesiona con debida frecuencia durante cada ejercicio anual.

## **Pilar II: El Directorio y la Gerencia**

**Principio F4: Gestión**

En aspectos de gestión, el protocolo familiar señala, cuando menos, las políticas de participación y las limitaciones a observar por los miembros de la familia en la dirección y gestión de la sociedad. En particular, establece los criterios para propiciar el tratamiento equitativo entre los miembros de la familia y aquellos que no pertenecen a la familia, en cuanto desempeñen funciones de Directorio, de Alta Gerencia o de administración en general. Asimismo, se brinda preferencia a la selección de directivos y funcionarios en función de competencias, sin ser relevante para ello su condición de ser miembro de la familia.

Del mismo modo, el protocolo familiar estipula las condiciones y características para presentar candidatos como parte del plan de sucesión en el Directorio y la Gerencia de los miembros de la Familia, así como los criterios para proponer candidatos al Directorio, los que preferentemente deben ser independientes.

**Principio F5: Independencia y operaciones con personas afines**

El protocolo familiar, para los efectos de dirección y gestión, establece los alcances de la definición de independencia, tomando como base la aplicada por la sociedad y, de ser el caso, ampliando las limitaciones respecto de otros grados de parentesco por consanguinidad o afinidad con la familia.

El protocolo familiar regula las condiciones bajo las cuales los cónyuges y los parientes consanguíneos o por afinidad de los miembros de la familia participan como empleados, contratistas o clientes de la sociedad.

### **Pilar III: Riesgo y cumplimiento**

#### **Principio F6: Operaciones entre la sociedad y miembros de la familia**

El protocolo familiar estipula las condiciones y mecanismos por los cuales el Consejo de Familia es informado regularmente sobre las operaciones o transacciones que realicen los miembros de la familia con la sociedad. Del mismo modo, establece las reglas por las cuales algunas de estas operaciones requieren conocimiento o aprobación previa del Consejo de Familia, así como la forma y oportunidad en que serán informadas a todos los miembros de la familia y a los accionistas que no pertenecen a la familia.

### **Pilar IV: Transparencia de la información**

#### **Principio F7: Canales de comunicación con la familia**

El Consejo Familiar determina, de acuerdo con lo que se señale en el protocolo familiar, canales de comunicación necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la sociedad.