



Seminario
Directorios en Riesgo:
Acceso a información y Administración Desleal
Preparada por GovernArt
6 de junio de 2019

Expositor:
Mario Valderrama – Director Legal – mario.valderrama@governart.com

1. Breve marco conceptual

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

- a) Financiamiento de la filantropía, cultura y deportes.
- b) Remuneración del directorio / asesorías.
- c) Vaciamiento patrimonial / OPRs.
- d) Pérdida de valor en eventos corporativos / fusiones.
- e) Ausencia omisiva de controles.

3. Conclusiones y perspectivas

1. Breve marco conceptual

1. Breve marco conceptual



- Se redefinió lo público y lo privado.
- Estándares y recomendaciones OCDE.
- Percepción de impunidad de los delitos de cuello y corbata respecto de delitos comunes.
- Casos de financiamiento ilegal de la política por parte de empresas (por ejemplo, casos Penta y SQM).
- Informe Comisión Engel.

1. Breve marco conceptual

Sujeto obligado	Conducta sancionada
<p>Al que teniendo a su cargo la salvaguardia o la gestión del patrimonio de otra persona, o de alguna parte de éste, en virtud de la ley, de una orden de la autoridad o de un acto o contrato.</p>	<p>Irrogación de perjuicio, sea:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="973 668 1771 829">(i) Ejerciendo abusivamente facultades para disponer por cuenta de ella u obligarla, o;<li data-bbox="973 896 1771 1169">(ii) Ejecutando u omitiendo cualquier otra acción de modo manifiestamente contrario al interés del titular del patrimonio afectado.

1. Breve marco conceptual

Sanciones:

- Penas privativas de libertad.
- Inhabilitación especial temporal.
- Multa de la mitad al tanto de la defraudación.
- Agravante en caso de una sociedad anónima abierta.

Paralelismo entre administración desleal y deber de lealtad en la LSA.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

- a) Financiamiento de actividades filantrópicas, cultura y deportes.
- b) Remuneración del directorio / asesorías.
- c) Vaciamiento patrimonial / OPRs.
- d) Pérdida de valor en eventos corporativos / fusiones.
- e) Ausencia omisiva de controles.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

a) Financiamiento de actividades filantrópicas, culturales o deportivas

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Empresa de giro construcción, a través del presupuesto asignado a la gerencia general, organiza una gala en el teatro municipal, con Paul McCartney, invitando a gerentes, directores, y autoridades. Costo total USD 5 MM.



Una sociedad anónima abierta, dedicada al retail, a través de su área de responsabilidad social empresarial, aporta USD 20 MM para la construcción de un estadio de fútbol del equipo del cual el accionista controlador es hincha y que, actualmente, no tiene estadio.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

- ¿Cómo gestionar este riesgo?
- Monto global autorizado: decisión exclusiva de los accionistas.
- Reemplazar la discrecionalidad por una **política corporativa de donaciones.**
- Un criterio básico: las donaciones deben ajustarse al interés social.
- Preferir sistema de licitaciones gestionado externamente.
- Dicha política debe ser informada a los accionistas.
- Cumplimiento de la política debe ser objeto especial de auditorías internas, revisión del oficial de cumplimiento y reportes al directorio.
- Buenos ejemplos.....a continuación!



POLITICA DE AUSPICIO, DONACIONES Y COLABORACIÓN

ACADÉMICA

AGUAS ANDINAS Y FILIALES

Principios generales de actuación

El Código Ético de Aguas Andinas y sus filiales (en adelante el "Grupo Aguas") reconoce los valores éticos y de responsabilidad corporativa que rigen su actuación, encontrándose implícito dentro de estos lineamientos trasladar a la sociedad toda, a través de distintos medios, entre los cuales se destacan los auspicios, donaciones y erogaciones de colaboración académica, su compromiso con el interés social, ambiental y cultural, así como el desarrollo sostenible e innovador del entorno y de las comunidades locales.

De esta manera, los auspicios, donaciones y erogaciones de colaboración académica, son mecanismos admitidos y fomentados en Aguas Andinas, siempre que se vinculen al ámbito de nuestra actividad, y se dé cumplimiento a la presente Política de Auspicio, Donaciones y Colaboración Académica (en adelante la "Política de Donaciones"), al Código Ético del Grupo Aguas, al Modelo de Prevención de Delitos del Grupo Aguas, y a la legislación vigente.

Se trata, en suma, de trasladar a la sociedad los valores éticos y de responsabilidad corporativa que rigen la actuación de Aguas Andinas, dando a conocer la empresa y su compromiso con la promoción de Proyectos, según se definirá más adelante, que insten por apoyar el objeto de la presente Política de Donaciones.

Objeto

El objeto de la Política de Donaciones es favorecer los proyectos y las acciones que dentro del ámbito de nuestra actividad permitan fortalecer la actividad del Grupo Aguas, sus instalaciones y a sus empleados, dar a conocer la empresa y promover sus valores en la sociedad.

Los grandes ejes de la Política de Donaciones son el cuidado del agua y el medio ambiente, el desarrollo sostenible de la empresa y su entorno, su compromiso con el interés social, ambiental y cultural, así como el desarrollo sostenible e innovador del entorno y de las comunidades locales.

Los Proyectos autorizados por el Comité de Donaciones y/o respectivo Directorio de la empresa del Grupo Aguas, deberán demostrar prioritariamente un respeto por las reglas de desarrollo sostenible, voluntad de arraigo territorial, compromiso con la responsabilidad corporativa y afirmación de la ética y la integridad.



Donation Policy and Procedure



6. Procedure

6.1 General Guidelines:

- The Board will approve an annual donations budget of funds or goods to be donated.
- All donations, whether in cash or in kind, must follow this procedure and be approved by the Executive Management Team of SAAM and Subsidiaries.
- SAAM and Subsidiaries will only make donations to non-profit legal entities (institutions or organizations) that are duly registered with the competent authorities of the country and are covered under the Donations Law.
- Donations to natural persons or legal entities of a political nature (political parties or funders of political campaigns) are prohibited.
- Donations will be channeled or sent to the Corporate Affairs Department, which will issue a recommendation, after an assessment by the Accounting and Crime Prevention Officer, who will also be responsible for managing authorization from SAAM's CEO. Additionally, this department will determine if the donation should be assigned as an expenditure of the applicant area, as is the case with sponsorship or contributions or assigned as a concept covered by the donation budget.
- For subsidiaries, this should be sent to the respective CEO, who in turn will send information to the Department Manager or responsible Manager.
- The donor department will ask the Accounting Department to complete the tax accounting data for the donation request and indicate the necessary documentation for its proper accounting and for use of any corresponding tax exemption. Accounting will send a form with the requested information signed by the Head of Accounting.
- The Accounting Department will send supporting documentation for the donation to the Crime Prevention Officer, who will assess compliance with Law 20.393 and sign the relevant form in approval of this.
- The Controller will review donations and any anomalies will be reported to the CEO. S/he will also report to the Board of Directors on the outcome of the review and donation details.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Contribuciones de Caridad o Donativos. Pagos hechos sin ser solicitados o sin expectativas de rentabilidad ni contraprestación alguna para SURA Chile hacia instituciones de beneficencia o caridad, registrados con el último fin de beneficiar a la sociedad en general con programas educativos, de asistencia social o causas similares.

SURA puede realizar donaciones con fines caritativos en forma de prestación de bienes y servicios, asistencia técnica, entrenamiento o ayuda económica a cierto tipo de instituciones. Debemos cerciorarnos que dichas instituciones no sean operadas directa o indirectamente por un Funcionario Público y que dicha donación se haya hecho en su beneficio particular.

Donativos Políticos. Contribuciones financieras o de cualquier tipo para respaldar una causa política. Las contribuciones incluyen donaciones o préstamos que se traduzcan en bienes y servicios. Se incluyen regalos o préstamos en propiedad, prestación de servicios, publicidad o actividades promocionales dirigidas a un partido político, compra de boletos para financiar eventos o contribuciones a organizaciones o centros de investigación cercanas a partidos políticos e incluso que colaboradores de SURA Chile coadyuven en campañas políticas.

Una causa política incluye a partidos políticos, comités de elección popular, organismos afiliados a partidos políticos, centros de investigación, grupos de presión o causas políticamente alineadas a candidatos o funcionarios públicos.

SURA Chile no permite que se den regalos o donaciones de carácter político ni ofrecer invitaciones a partidos políticos o a candidatos a cargos públicos. Cualquier excepción a este punto en particular debe ser autorizado por la vicepresidencia Regional de Legal y Cumplimiento.

XXVII. REGALOS E INVITACIONES

En el curso ordinario de los negocios es normal que se ofrezcan y reciban regalos o invitaciones, con el objeto de fortalecer relaciones comerciales, el conocimiento sobre nuestros productos, servicios y capacidades e incrementar el valor agregado a nuestros clientes o clientes potenciales. No obstante, hay que ser cuidadosos, ya que el dar o recibir regalos o invitaciones puede dar la percepción que estamos intentando sobornar a alguien, o bien, que alguien está intentando sobornar a un colaborador de SURA.

Es por esto, que la presente Política de Regalos e Invitaciones, está enfocada a definir qué regalos e invitaciones están permitidos dentro de la Compañía.

Derivado de lo anterior, sólo se podrá entregar y recibir regalos o invitaciones de forma mesurada y relacionada con la naturaleza de las funciones que cada colaborador

b) Remuneración del directorio / asesorías

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Fusión Banco Santander con Banco Central Hispano.

“Caso jubilaciones”: retribuciones de 43,8 y 108,1 millones de euros cobradas por el Sr. Amusátegui y el Sr. Corcóstegui, respectivamente, al abandonar la entidad bancaria a mediados de 2001 el primero y a principios de 2002 el segundo.

En Chile, la remuneración de los directores debe ser fijada por el junta de accionistas. La remuneración de la gerencia es fijada por el directorio.

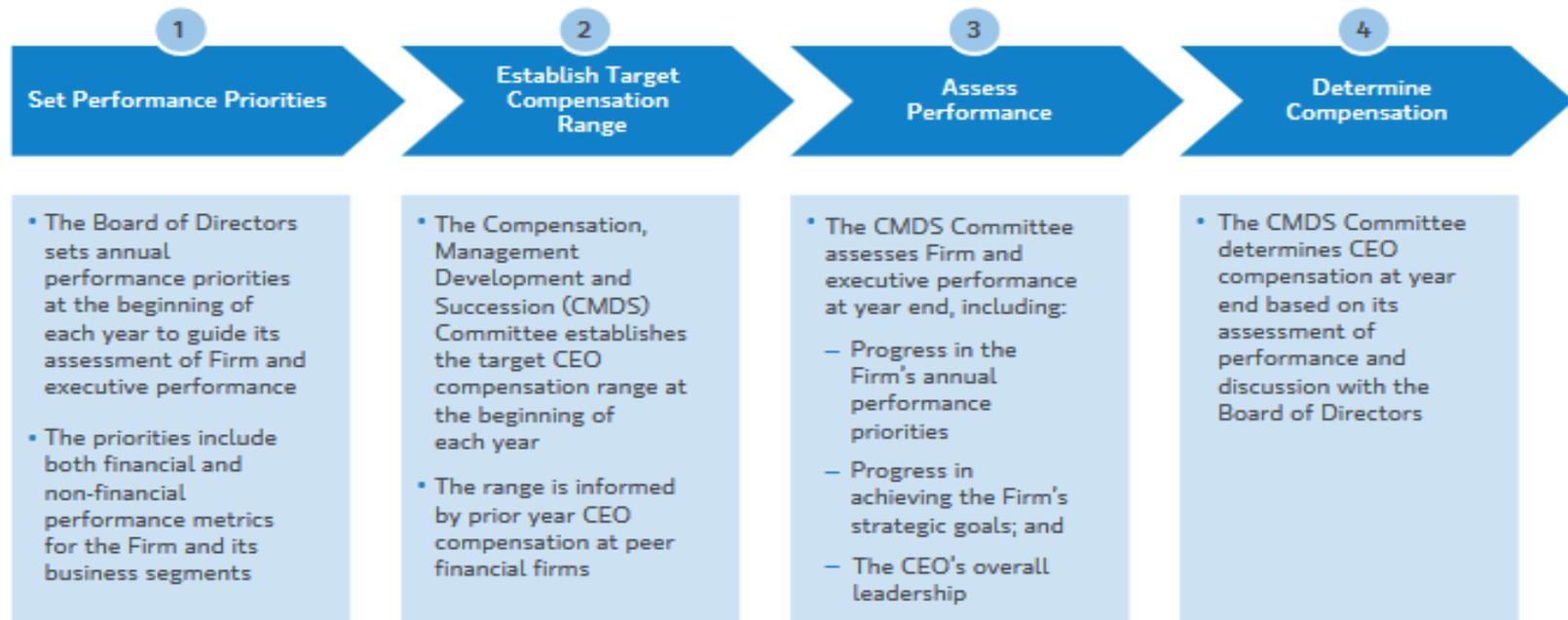
2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

- Un director NN (experto en IT) de una sociedad anónima A, por concepto de dieta, recibe una remuneración de USD 2 MM al año, más bonos por desempeño. NN preside el comité de tecnología.
- Una empresa consultora de propiedad de NN, recibe un pago de USD 3 MM, por asesorías en materia de transformación digital.

Morgan Stanley

MorganStanley

FRAMEWORK FOR DETERMINING CEO COMPENSATION

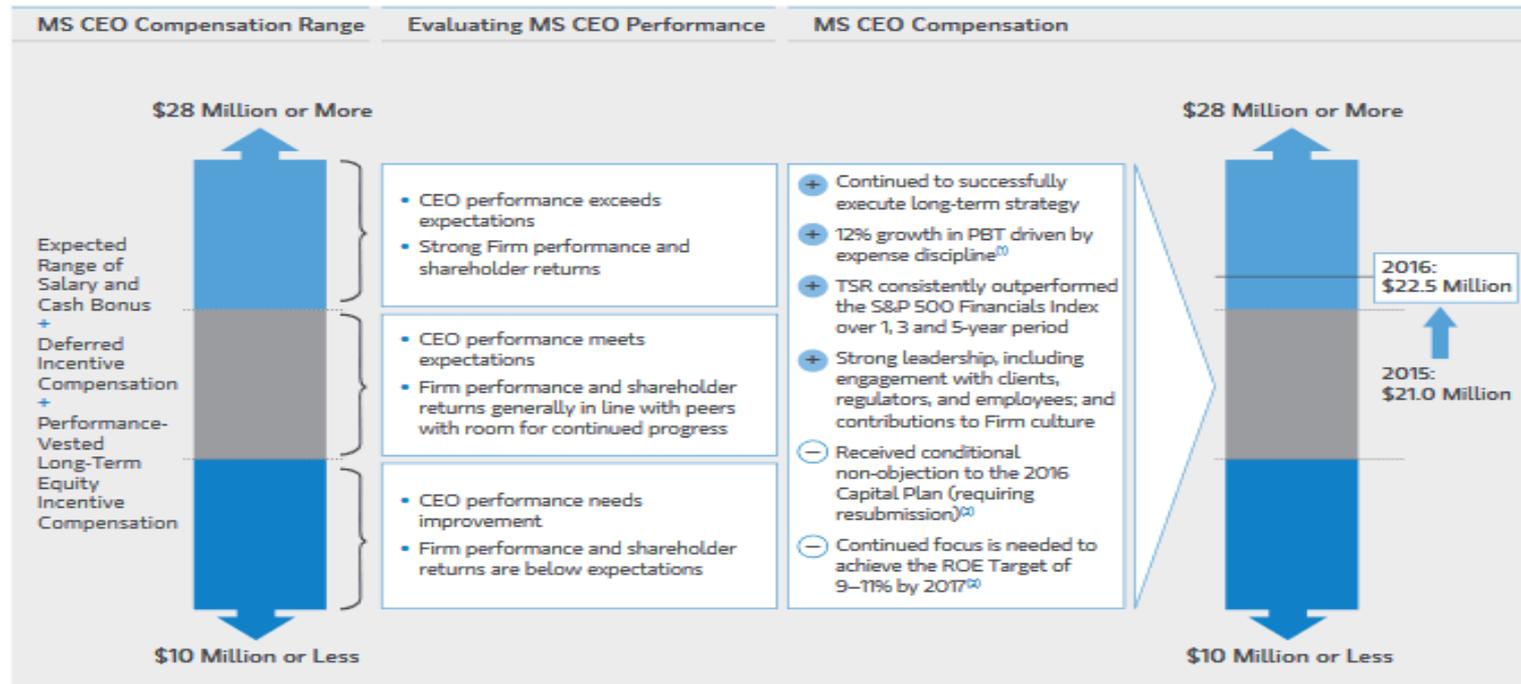


Morgan Stanley

Morgan Stanley

ASSESSMENT OF CEO AND MORGAN STANLEY FIRM PERFORMANCE

At year end, the CMDS Committee assessed CEO and Firm performance, discussed that assessment with the Board, and established 2016 compensation – CEO compensation of \$22.5MM, up 7% from 2015



The End Notes are an integral part of this presentation. See slide 16 for information related to the content presented on this page.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Remuneration framework

Our remuneration framework contributes to our success

Chairman and non-executive Directors: single total figure for 2018 fees (audited)

	Fees		Benefits		Total	
	2018 €000	2017 €000	2018 €000	2017 €000	2018 €000	2017 €000
Chairman						
John McParlane	500	500	1	2	501	502
Non-executive Directors						
Mike Ashley	215	215	–	–	215	215
Tim Smeadon	225	225	–	–	225	225
Sir Ian Cheshire ^a	450	360	–	–	450	360
Mary Anne Cibrino ^b	39	–	–	–	39	–
Mary Francis ^c	154	125	–	–	154	125
Crawford Gillies ^d	222	195	–	–	222	195
Sir Gerry Grimstone ^e	495	375	–	–	495	375
Rauben Jeffrey III	120	120	–	–	120	120
Matthew Lester ^f	125	45	–	–	125	45
Dambisa Moyo	125	125	–	–	125	125
Diane Schuerman ^g	237	205	–	–	237	205
Mike Turner ^h	105	–	–	–	105	–
Diane de Saint Victor ⁱ	–	25	–	–	–	25
Steve Thiele ^j	–	57	–	–	–	57
Total	3,485	3,025	1	2	3,486	3,040

Non-executive Directors are reimbursed expenses that are incurred for business reasons. Any tax that arises on these reimbursed expenses is paid by Barclays. The Chairman is provided with private medical cover and the use of a Company vehicle and driver when required for business purposes.

Notes:

- a Sir Ian Cheshire's 2018 figure includes fees of €400,000 for his role as Chairman of Barclays Bank UK PLC.
- b Mary Anne Cibrino joined the Board as a non-executive Director with effect from 25 July 2018. Her fees are therefore pro-rated for the period of her appointment.
- c Mary Francis succeeded Sir Gerry Grimstone as Chair of the Board Reputation Committee with effect from 1 April 2018.
- d Crawford Gillies was appointed Senior Independent Director with effect from 1 April 2018 and the 2018 figure includes the pro-rated amount for the period of his appointment.
- e Sir Gerry Grimstone was appointed Chairman of Barclays Bank PLC with effect from 1 April 2018 and subsequently stepped down as Deputy Chairman, Senior Independent Director and Chair of the Board Reputation Committee. The 2018 figure reflects this and also includes fees of €400,000 for his role as Chairman of Barclays Bank PLC Board and his previous appointment as Chairman of the Board of Directors for the period 1 January–31 March 2018.
- f Matthew Lester joined the Board as a non-executive Director with effect from 1 September 2017.
- g Diane Schuerman was appointed Chair of Barclays Services Limited (the Group Service Company) with effect from 1 September 2017 and is a member of the Barclays US LLC (the US Intermediate Holding Company) Board. The 2018 figure includes fees of €70,000 for his role on the Barclays Services Limited Board and 317% (€123) for his role on the Barclays US LLC Board.
- h Mike Turner joined the Board as a non-executive Director with effect from 1 January 2018.
- i Diane de Saint Victor retired from the Board with effect from 10 May 2017.
- j Steve Thiele retired from the Board with effect from 10 May 2017.

2019 remuneration

For 2019, in line with the Directors' remuneration policy approved by shareholders at the 2017 AGM, the executive Directors' remuneration packages will be as follows:

	Mr Staley	Tudor Mercata
Fixed Pay	£2,250,000	£1,850,000
Pension	£296,000	£200,000
Maximum Bonus	50% of Total fixed pay ^a	50% of Total fixed pay ^a
Maximum LTIP	120% of Total fixed pay ^a	120% of Total fixed pay ^a

Note:

^a Total fixed pay is defined as Fixed Pay plus Pension.

Full details of Barclays' Directors' remuneration policy can be found on pages 109 to 110 of the Barclays PLC Annual Report 2018.

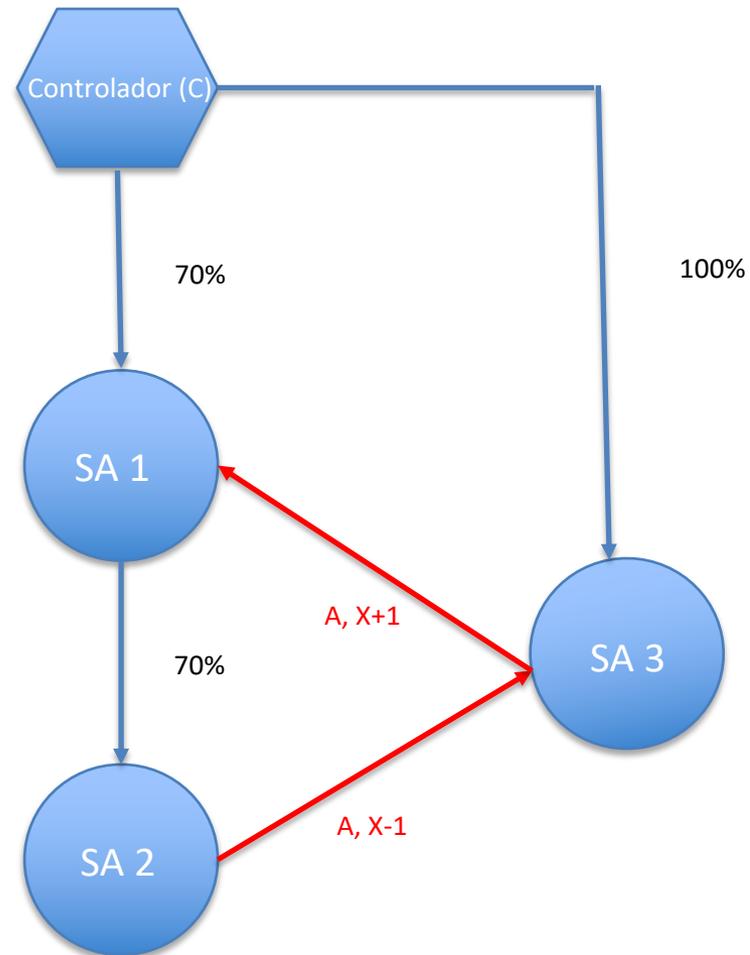
Looking ahead

We will be reviewing the Directors' Remuneration Policy during 2019 to ensure that future arrangements are aligned with our strategy and meet regulatory and governance requirements. We will be engaging with shareholders and regulators ahead of the 2020 AGM, at which the policy is next due to be put forward for shareholder approval. In finalising our plans ahead of the departure of the UK from the EU, the Committee will continue to work on the remuneration aspects associated with the operationalisation of Barclays Bank Ireland. Finally, we will continue to focus on our Fair Pay Agenda, as thinking and best practice in this important area evolve.

c) Vaciamiento patrimonial / OPRs

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

- A = Activo
- X = Precio de mercado
- (C) Designa 6 de 7 directores en SA 1 y SA 2, y es presidente del directorio



d) Pérdida de valor eventos corporativos / Fusiones

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Medidas de mitigación:

- Mejorar la calidad de la toma de decisiones.
- Más y la mejor información.
- Documentar el proceso de toma de decisiones.
- Explicitar factores de riesgo a los accionistas y clientes. Evitar prospectos abundantes en información histórica y anecdótica y concentrarse en información financiera y extrafinanciera relevante: reportes integrados.
- Evaluar desempeño general del directorio y la diversidad composición.

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

		Vicepresidentes				Vocales											
		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidente 1	Vicepresidente 2	Vicepresidente 3	Vicepresidente 4	Vocal 1	Vocal 2	Vocal 3	Vocal 4	Vocal 5	Vocal 6	Vocal 7	Vocal 8	Vocal 9	
Experiencia en el sector financiero	Alta dirección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	General	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■			
	Banca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■			
Experiencia internacional	Nacionalidad no española			■							■						
	España	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Latam	■	■		■	■	■		■		■	■				■	
	Reino Unido/ EE.UU.	■	■	■	■	■	■		■		■	■		■			
	Otros	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■		■		■	
Diversidad de habilidades	Contabilidad y finanzas	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■	■	■	■	
	Sector consumo	■	■		■	■	■			■	■			■	■	■	
	Riesgos	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■		
	Servicio público/ Universidad/ Investigación	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
	Tecnologías de la información	■	■													■	
	Estrategia	■	■	■	■	■	■		■	■	■				■	■	
	Regulación/ Relaciones con reguladores	■	■	■	■	■	■	■	■		■				■	■	
	Experiencia en gobierno corporativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■			■	■	■
	Diversidad de género	■									■		■		■	■	

■ Habilidades como ejecutivo
 ■ Habilidades como no ejecutivo
 ■ Condición
 * Datos a febrero de 2016

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo

MorganStanley

MORGAN STANLEY'S BOARD OF DIRECTORS HAS RELEVANT AND DIVERSE EXPERIENCE

The Board continues to recruit directors to bring new skills and perspectives into the Morgan Stanley Boardroom

(Year) = Year Director joined Board ■ = New Director in 2015-2016

Board Members	Select Experience ⁽⁹⁾	Board Members	Select Experience ⁽⁹⁾
James Gorman Chairman and CEO (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Previously President of Morgan Stanley, President of Morgan Stanley Wealth Management and Co-Head of Strategic Planning 	Jami Miscik Director (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Currently Co-CEO and Vice Chair of Kissinger Associates, Inc. Previously Global Head of Sovereign Risk at Lehman Brothers, Deputy Director for Intelligence at the CIA
Erskine B. Bowles Director (2005) Independent Lead Director	<ul style="list-style-type: none"> Previously Co-Chair of National Commission on Fiscal Responsibility and Reform, President of University of North Carolina, White House Chief of Staff 	Dennis M. Nally Director (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Previously Chairman of PricewaterhouseCoopers International Ltd.
Alistair Darling Director (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Currently Member of House of Lords in the British Parliament Previously Chancellor of the Exchequer, Member of House of Commons, and served in the Government of the United Kingdom 	Hutham S. Olayan Director (2006) CMD5 Chair	<ul style="list-style-type: none"> Currently Principal and director of The Olayan Group and President & CEO of The Olayan Group's U.S. Operations
Thomas H. Glocer Director (2013) Operations & Technology Chair	<ul style="list-style-type: none"> Previously CEO of Thomson Reuters Corporation and M&A lawyer at Davis Polk & Wardwell LLP 	James W. Owens Director (2011) Nominating & Governance Chair	<ul style="list-style-type: none"> Previously Chairman and CEO of Caterpillar Inc.
Robert H. Herz Director (2012) Audit Chair	<ul style="list-style-type: none"> Currently President of Robert H. Herz LLC Previously Chairman of Financial Accounting Standards Board and member of the International Accounting Standards Board 	Ryosuke Tamakoshi Director (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Currently Senior Advisor of BTMU Previously Chairman of MIFG
Nobuyuki Hirano Director (2015)	<ul style="list-style-type: none"> Currently President and CEO of Mitsubishi UFJ Financial Group (MIFG) and Chairman of The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (BTMU) 	Perry M. Traquina Director (2015) Risk Chair	<ul style="list-style-type: none"> Previously Chairman, CEO, and Managing Partner of Wellington Management Company LLP
Klaus Kleinfeld Director (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Chairman and CEO of Arconic Inc. Previously CEO, President and COO of Alcoa Inc., CEO and President of Siemens AG 	Rayford Wilkins, Jr. Director (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Previously CEO of Diversified Businesses of AT&T Inc.

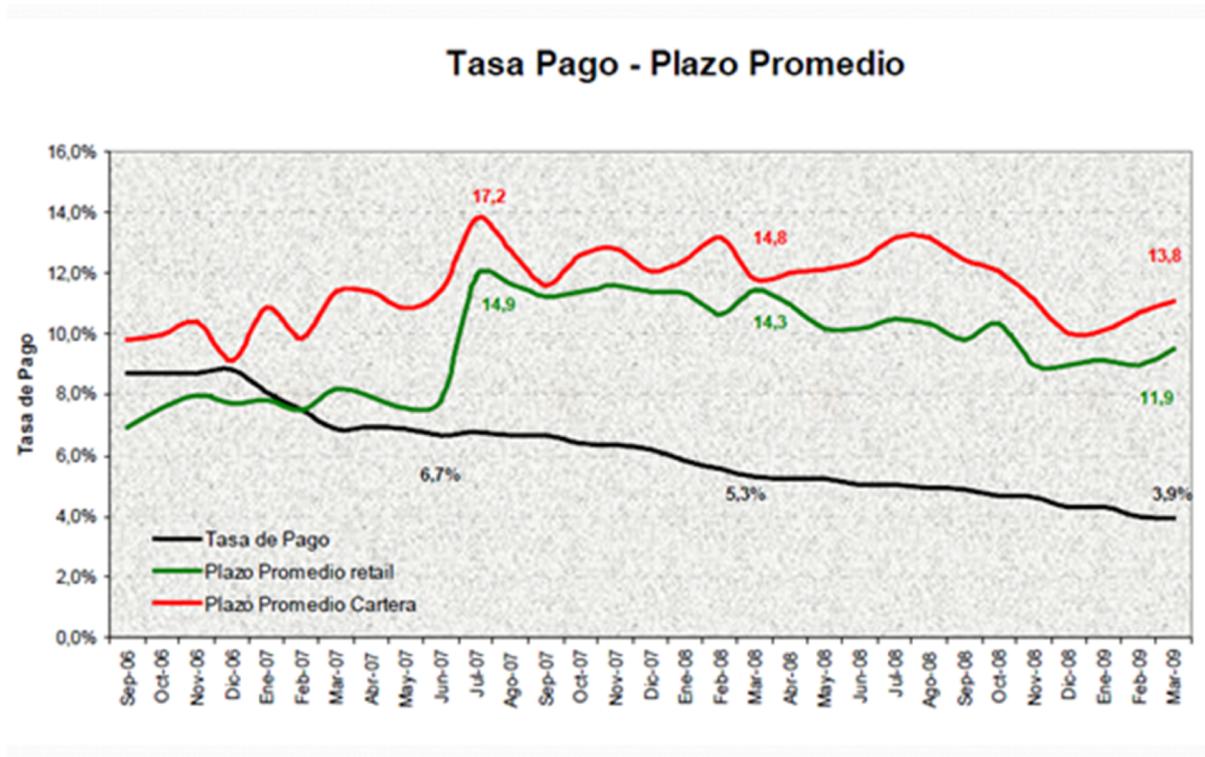
The End Notes are an integral part of this presentation. See slide 16 for information related to the content presented on this page.

e) Ausencia omisiva de controles

2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



2. Revisión de áreas de riesgo corporativo



Mes	Ciudadanos
Octubre 2010	13.154
Noviembre 2010	23.823
Diciembre 2010	23.304
Enero 2011	18.847
Febrero 2011	8.490
Marzo 2011	39.849
Total general	127.467

Medidas de mitigación

- Determinar riesgos relevantes.
- Mantener y mejorar continuamente controles de riesgos relevantes.
- Es el directorio y la alta administración la que debe definir el apetito de riesgo empresarial.
- Establecer políticas que definan dicho apetito, debidamente aprobadas por el directorio y comunicadas a toda la organización, accionistas y clientes.

3. Conclusiones y perspectivas

- Completa irrelevancia de la acción civil.
- Deferencia al regulador (CMF).
- Adopción de prácticas de la NCG 385.
- Interacción dentro del mismo grupo empresarial.
- Surgimiento de accionistas activistas: evaluación contramayoritaria de los directores y la alta administración.
- ¿Safe harbor? *Business judgement rule: (i) Buena fe; (ii) ausencia de interés personal; (iii) información suficiente; y (iv) sujeción a procedimiento adecuado.*



Seminario

Directorios en Riesgo:

Acceso a información y Administración Desleal

Preparada por GovernArt
6 de junio de 2019

Expositor:

Mario Valderrama – Director Legal – mario.valderrama@governart.com