

N° 125

**GOBIERNO CORPORATIVO
MAYORES EMPRESAS MINERAS DEL MUNDO
Teodoro Wigodski/Alumnos: Victor Garay, Ronald
Monsalve, Carolina Moya.**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO
Serie Gestión**

**GOBIERNO CORPORATIVO
MAYORES EMPRESAS MINERAS DEL MUNDO¹**



Profesor: Teodoro Wigodski

Alumnos:

Victor Garay

Ronald Monsalve

Carolina Moya

¹ Trabajo de Investigación en el curso: Gobierno Corporativo y Directorio de Empresas (Noviembre 2010)

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	2
3.	ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS	3
3.1	DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS	3
3.1.1	FREEMPORT MC MORAN.....	3
3.1.2	BHP BILLITON.....	3
3.1.3	XSTRATA.....	4
3.1.4	RIO TINTO.....	4
3.1.5	ANGLO AMERICAN.....	4
3.1.6	CODELCO	5
3.2	COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS SOBRE INDICADORES Y ASPECTOS RELEVANTES.....	8
4.	DESCRIPCIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS	12
4.1	DIRECTORIO.....	12
4.1.1	COMPOSICIÓN.....	12
4.1.2	INDEPENDENCIA.....	16
4.1.3	FUNCIONES DEL DIRECTORIO.....	17
4.2	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.....	19
4.3	COMITÉS DEL DIRECTORIO.....	21
4.3.1	COMITÉ DE AUDITORÍA	21
4.3.2	COMITÉ DE COMPENSACIONES.....	23
4.3.3	COMITÉ DE PROYECTOS Y FINANCIAMIENTO DE INVERSIONES (CODELCO)	24
4.3.4	COMITÉ DE GESTIÓN (CODELCO).....	24
4.3.5	COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO / SUSTENTABILIDAD / MEDIO AMBIENTE / SALUD.....	24
4.3.6	COMITÉ DE NOMINACIONES.....	25
4.4	COMPARACIÓN ENTRE GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS.....	26
5.	CONCLUSIONES.....	28
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	30

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo da cuenta del resultado de una investigación cuyo propósito es evidenciar similitudes y brechas al comparar los normas regulatorias y prácticas que guían los Gobiernos Corporativos de los seis principales conglomerados mineros privados a nivel mundial y la empresa estatal chilena Codelco, primer productor mundial de cobre y la principal empresa del país.

Cabe hacer presente que a partir de marzo de 2010, Codelco puso en práctica los cambios establecidos en una nueva normativa legal en materia de Gobierno Corporativo, que tuvo como génesis adoptar las mejores prácticas en la materia, asimilando su estructura y normas a las empresas privadas que tranzan sus títulos en los mercados bursátiles.

La modificación del marco regulatorio de Gobierno Corporativo de Codelco fue una exigencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el marco de las negociaciones para que Chile ingresara como miembro. Esta organización exigió cumplir un conjunto de estándares mínimos en múltiples áreas, particularmente en lo referente a prácticas de Gobierno Corporativo.

De acuerdo a la definición de la OCDE, el Gobierno Corporativo lo constituye el “Conjunto de prácticas y mecanismos que proveen incentivos apropiados al directorio y al grupo ejecutivo para proteger los intereses de la Compañía y de sus accionistas y que facilitan el control efectivo de la gestión de la Empresa, de tal modo de incentivar la creación de valor y el uso eficiente de recursos”.

Las empresas seleccionadas para realizar el estudio comparativo con Codelco son Freeport Mc Moran, BHP Billiton, Xstrata, Río Tinto, Anglo American. Estas empresas son grupos empresariales que se dedican a la explotación polimetálica, vale decir, su negocio comprende la exploración y explotación de metales básicos, en algunos casos petróleo y productos no metálicos.

La investigación comienza con un breve análisis de la Industria, donde se compara el tamaño relativo de las compañías en la producción de cobre, y una descripción de sus principales características.

Posteriormente se describe en detalle la estructura y prácticas de Gobiernos Corporativos, donde se mencionan las principales diferencias y similitudes. Finalmente, el capítulo de conclusiones está orientado a destacar principales diferencias o brechas existentes entre las cinco empresas internacionales listadas en bolsas internacionales (NYSE, London Stock Exchange y otras), y Codelco, que por no tranzar actualmente parte de su propiedad en el mercado bursátil no cuenta con una apreciación continua por parte del mercado y el escrutinio profundo por parte de agentes especializados que miden y monitorean el desempeño de la Compañía a nivel global.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El siguiente cuadro ilustra la producción de Cobre fino de las principales empresas mineras a nivel mundial.

Cuadro N°1
Producción de Cu fino / Años 2008 - 2009

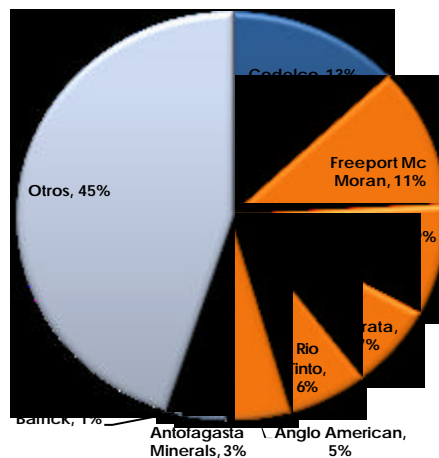
Empresa	Producción (miles de ton)		Participación (%)	
	2008	2009	2008	2009
Codelco	1.548	1.782	11%	13%
Freeport Mc Moran(*)	1.517	1.519	11%	11%
BHP Billiton	1.376	1.207	10%	9%
Xstrata	952	907	7%	7%
Río Tinto (*)	663	805	5%	6%
Anglo American	651	683	5%	5%
Antofagasta Minerals	478	442	3%	3%
Barrick	168	178	1%	1%
Otros	6.365	6.142	46%	45%
Total Mundial	13.718	13.665	100%	100%

Fuente: Memorias Grupos Mineros, Brook Hunt y Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales 1990 - 2009.

(*) Datos sacados de Brook Hunt, ya que los reportes informaban cifras contradictorias.

De acuerdo a la información anterior, se observa que las empresas seleccionadas para el análisis, como son Codelco, Freeport Mc Moran, BHP Billiton, Xstrata, Río Tinto y Anglo American, explican cerca del 50% de la producción de cobre a nivel mundial, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N°1
Participación en la Producción Mundial de Cobre (%) Año 2009



Fuente: Memorias Grupos Mineros, Brook Hunt y Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales 1990 - 2009.

3. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS

A continuación se expone una breve reseña de los antecedentes de la Compañías seleccionadas.

3.1 DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS

3.1.1 FREEPORT MC MORAN

Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. (FCX) es una compañía minera con sede en Phoenix, Arizona. Posee importantes reservas probadas y probables de cobre, oro y molibdeno. Además, cuenta con una cartera dinámica de explotación, proyectos de expansión y crecimiento en la industria del cobre y es el mayor productor mundial de molibdeno. Su cartera de activos incluye el complejo minero de Grasberg, el más grande del mundo de cobre y oro en términos de reservas recuperables; importantes operaciones mineras en las Américas, incluido el gran escala Morenci / Safford distrito de minerales en América del Norte y Cerro Verde y El Abra operaciones en América del Sur; y el potencial de clase mundial Tenke Fungurume proyecto de desarrollo en la República Democrática del Congo.

Los principales minerales explotados en los 4 continentes son cobre, oro y molibdeno. Las operaciones en Norte América comprenden 5 minas de cobre y una mina de molibdeno localizada en Arizona, Nuevo México y Colorado.

En Sud América opera 4 minas de cobre en Perú y Chile, las cuales incluyen minas subterráneas y a rajo abierto. En la república de Indonesia, a través de PT Freeport Indonesia, se extrae, procesa y explora mineral con contenido de cobre, oro y plata. En África, están desarrollando el depósito Tenke Fungurume en la República Democrática del Congo, el cual sería el mayor depósito no explotado de cobre / cobalto en el mundo.

En Chile, posee el 51% de la Mina El Abra, 80% de candelaria y el 80% de la minera Ojos del Salado.

En 2007 la empresa Freeport-Mcmoran Copper & Gold recibió la aprobación de los accionistas para adquirir a Phelps Dodge Corp. De esta manera la producción y fundición en 27 países que poseía PD Corp. pasaron a manos de Freeport.

3.1.2 BHP BILLITON

BHP Billiton Limited es un grupo de recursos diversificado. La compañía exporta carbón energético y metalúrgico para la industria acerera; produce mineral de hierro, cobre, aluminio primario, manganeso y ferroaleaciones de cromo. La firma también tiene importantes participaciones en operaciones de petróleo, gas, gas natural licuado (GNL), níquel, diamantes, plata y minerales de titanio. BHP Billiton opera en siete segmentos: petróleo, aluminio, metales básicos, materiales de acero al carbono; diamantes y productos especiales; carbón energético y materiales de acero inoxidable.

3.1.3 XSTRATA

Xstrata es un grupo minero diversificado, listado en la bolsa de Londres y Suiza, con sede en Zug, Suiza. Los negocios de Xstrata mantienen una posición significativa en los siete principales mercados internacionales de productos básicos: cobre, carbón de coque, carbón térmico, ferrocromo, níquel, vanadio y zinc, con negocios crecientes de platino, adicional la exposición al oro, cobalto, plomo y plata, instalaciones de reciclaje y un conjunto de nivel mundial productos de tecnología, muchos de los cuales son los líderes de la industria. Las operaciones del Grupo y los proyectos abarcan 19 países.

Xstrata Copper es el cuarto productor mundial de cobre, con instalaciones mineras y de procesamiento ubicadas en Australia, Chile, Perú, Argentina y Canadá. También administra un negocio de reciclaje con plantas en los EE.UU. Xstrata Copper tiene una cartera de seis proyectos de desarrollo de clase mundial, situados en el Perú, Filipinas, Chile, Argentina y Papúa Nueva Guinea.

3.1.4 RIO TINTO

El Grupo de Río Tinto es una empresa minería diversificada multinacional (de Gran Bretaña y Australia), con sede en Londres y Melbourne. La compañía fue fundada en 1873, cuando un consorcio multinacional de inversores compra un complejo minero del gobierno español en Río Tinto (Huelva, España). Desde entonces, la compañía ha crecido a través de una larga serie de fusiones y adquisiciones para situarse entre los líderes mundiales en la producción de muchos productos básicos, incluyendo aluminio, mineral de hierro, cobre, uranio, carbón y diamantes. Aunque principalmente se centró en la extracción de minerales, Río Tinto también tiene operaciones importantes en las refinerías, en particular de la bauxita refinada y mineral de hierro. La empresa tiene operaciones en seis continentes, pero se concentra principalmente en Australia y Canadá, y posee activos brutos por valor de 81 mil millones dólares. Su sede está en el Reino Unido, en la ciudad de Westminster; en Londres, mientras que la cabeza de la sociedad está en Australia, en la ciudad de Melbourne.

El Grupo Río Tinto es una empresa de doble cotización, que cotiza en la Bolsa de Valores de Londres, donde es un componente del índice FTSE 100 y en la Bolsa de Valores de Australia, donde es un componente del índice S&P / ASX 200.

3.1.5 ANGLO AMERICAN

Compañía minera con sede en Londres, pero perteneciente en gran medida a capitales sudafricanos. Su casa matriz está ubicada en Londres (Reino Unido) y cuenta con más de 140 mil trabajadores, quienes se desempeñan en las diferentes operaciones que la compañía posee en 45 países alrededor del mundo.

Durante 2008, obtuvo utilidades por US\$ 5.200 millones. Sus acciones se transan principalmente en la Bolsa de Londres.

El Grupo está organizado conforme a las siguientes unidades de negocios:

- **Platino**
- **Diamantes**
- **Metales básicos**
- **Metales ferrosos**
- **Carbón**
- **Minerales industriales**

Anglo Metales Base tiene participación en 13 operaciones en seis países, produciendo cobre, níquel, zinc, niobio y fertilizantes fosfatados, junto con asociados de los subproductos, incluido el plomo, molibdeno y plata.

En Chile, sus 6 operaciones de cobre comprende la totalidad de la propiedad de las minas Los Bronces, El Soldado, Mantos Blancos y Mantoverde, la Fundición de Chagres y un 44% de la propiedad de la Mina Collahuasi.

Otras operaciones en América del Sur son La Loma, mina de níquel en Venezuela, y Codemin y Catalão minas de níquel y niobio, respectivamente, en el Brasil. Anglo Metales Base también es controladora de Copebrás, uno de los principales productores brasileños de abonos fosfatados y ácido fosfórico.

En el sur de África, la mina Skorpion produce zinc y la mina Black Mountain produce zinc y productos asociados tales como plomo.

La única operación europea de Anglo Metales Base es Lisheen, mina de zinc y plomo en Irlanda.

3.1.6 CODELCO

Codelco es una empresa que pertenece al Estado de Chile, de carácter minero, comercial e industrial. Fue creada por Decreto Ley N° 1.350 el año 1976, el que unificó en una sola empresa los grandes yacimientos nacionalizados en 1971. Se relaciona con el Estado por intermedio del Ministerio de Minería y se rige por la legislación común, salvo en lo que sea incompatible con las disposiciones del mencionado Decreto.

Es el primer productor de cobre en el mundo y una de las empresas más rentables de la industria. Posee activos por US\$ 16.039 millones y un patrimonio que a fines de 2009 ascendió a US\$ 5.309 millones. Su principal producto comercial es el cátodo de cobre grado A.

Principales Resultados:

Desde su creación, Codelco ha sido líder mundial en la producción de cátodos de cobre, durante el año 2009 logró una producción de 1.782.000 toneladas métricas de cobre fino, considerando su participación en minera El Abra (49%), lo que es equivalente al 11% de la producción mundial.

Asimismo, es uno de los principales productores de molibdeno, con un total en 2009 de 21.556 toneladas métricas finas.

El siguiente cuadro resume los principales indicadores de la Compañía durante el período 2005-2010.

Cuadro N°2
Principales Indicadores de Codelco

	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (*)
Precio del Cobre	c/lb	167,1	305,3	323,2	315,3	234,2	320,0
Producción	Miles TMF	1.831	1.783	1.665	1.548	1.782	1.750
Excedentes (antes de impuestos)	Mill. US\$	4.901	9.215	8.460	4.970	4.070	5.500
Inversión	Mill. US\$	1.845	1.219	1.605	1.975	1.645	2.300

Trabajadores Propios	N° Pers.	17.880	17.936	18.211	19.300	19.359	19.000
Contratistas Operación	N° Pers.	24.951	24.028	26.210	23.171	22.602	22.000
Contratistas Inversión	N° Pers.	12.601	8.620	17.079	15.627	24.556	24.000

(*) Presupuesto 2010.

Fuente: Memoria 2009 Codelco.

Al cierre del ejercicio 2009, el EBITDA alcanzó la cifra de US\$ 5.470 millones. El cash-cost directo fue de 92,9 centavos de dólar por libra de cobre, siendo este tipo de costo el que emplea la industria minera mundial para comparar niveles de eficiencia entre las distintas compañías.

Inversiones:

La Empresa enfrentará durante los próximos años un agresivo plan de inversiones. La Inversión estimada del periodo 2010-2015 asciende a US\$15.400 millones, lo que aportaría una producción a 2016 de 2.150 kmf de cu fino. Los proyectos más relevantes se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N°3
Proyectos Relevantes de Codelco

Proyecto	División	Inversión Total Estimada	Etapa
Explotación Sulfuros Radomiro Tomic	Codelco Norte	US\$ 370 millones (moneda 2009)	Ejecución
Mina Chuquicamata Subterránea	Codelco Norte	US\$ 2.006 millones (a Mayo 2010)	Ingeniería Básica
Mina Ministro Hales	Codelco Norte	US\$ 2.333 millones (a Mayo 2010)	Ingeniería Básica
Proyecto Gaby Fase II	Codelco Norte	US\$ 230 millones (moneda 2010)	Ejecución
San Antonio Óxidos	Salvador	US\$ 311 millones (moneda 2010)	Ingeniería Conceptual
Plan de Desarrollo Andina Fase I	Andina	US\$ 980 millones	Ejecución
Nueva Andina Fase II	Andina	US\$ 4.390 millones (a Mayo 2010)	Ingeniería Básica
Nuevo Nivel Mina	El Teniente	US\$ 1.718 millones (a Mayo 2010)	Ingeniería Básica

Fuente: Página web Codelco.

3.2 COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS SOBRE INDICADORES Y ASPECTOS RELEVANTES

En el siguiente cuadro y en los puntos siguientes del informe, se realiza una comparación de las empresas mineras en análisis en distintos aspectos.

Cuadro N°4
Comparación Principales Empresas Mineras Analizadas / Datos Año 2009

ASPECTOS	CODELCO	FREEPORT MC MORAN	BHP BILLITON	XSTRATA	RIO TINTO	ANGLO AMERICAN
Sede	Chile	Phoenix, Arizona	Casa Matriz en Melbourne con sedes en Londres, Perth, Johannesburg, Santiago, Singapur, Shanghái, Houston y La Haya.	Zug, Suiza	Londres, Reino Unido. Administración en Melbourne, Australia	Sede en Londres. Perteneciente en gran medida a capitales sudafricanos
Ventas (Millones de US\$)	12.148	15.040	44.113	22.732	41.825	20.858
Utilidades (Millones de US\$)	3.235 (Utilidad Neta comparable a empresa privadas, impuesto a la renta de 17%).	3.534	5.877	861	4.872	2.569
Empleados	Total (propios más contratistas) 66.517	29.300	40.990	36.710	102.000	200.000

Producción	Cobre, Molibdeno, Oro y Plata	Explota Cobre, Oro y Molibdeno. Mayor productor mundial de molibdeno	Petróleo, Gas Natural Licuado (GNL), Aluminio, Metales Base (Níquel, Plata, Cobre), Carbón, Diamantes, Uranio, Mineral de Hierro, ferroatleaciones	Cobre, carbón de coque, carbón térmico, ferrocromo, níquel, vanadio y zinc, con negocios crecientes de platino, adicional: oro, cobalto, plomo y plata	Aluminio, cobre, diamantes, productos energéticos, oro, minerales industriales (boratos, dióxido de titanio, sal y talco) y hierro	Cobre, níquel, zinc, niobio y fertilizantes fosfatados. Subproductos asociados plomo, molibdeno y plata
ASPECTOS	CODELCO	FREEPORT MC MORAN	BHP BILLITON	XSTRATA	RIO TINTO	ANGLO AMERICAN
Presencia Mundial	No	<ul style="list-style-type: none"> - Norte América: 5 minas de cobre y una mina de molibdeno localizadas en Arizona, Nuevo México y Colorado. - Sudamérica: 4 minas de cobre en Perú y Chile. - República de Indonesia extrae, procesa y explora mineral con contenido de cobre, oro y plata. - África: Tenke Fungurume en la República Democrática del Congo, el cual sería el mayor depósito no explotado de cobre /cobalto en el mundo. 	Opera en 25 países en los 5 continentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene operaciones y proyectos en 19 países alrededor del mundo. En Sudamérica: - Tiene acciones de la mina de carbón Cerrejón en Colombia; - Minas de cobre Tintaya, Las Bambas y 33.75% de Antamina en Perú; - Minera Alumbrera y El Pachón en Argentina. 	Con fuerte presencia en Australia y Norte América. Con importantes negocios en Sudamérica, Asia, Europa y Sudáfrica.	Posee proyectos en los cinco continentes. En América Latina mantiene una activa política de exploraciones y además desarrolla importantes actividades productivas en Chile, Venezuela, Brasil, Colombia y Argentina.

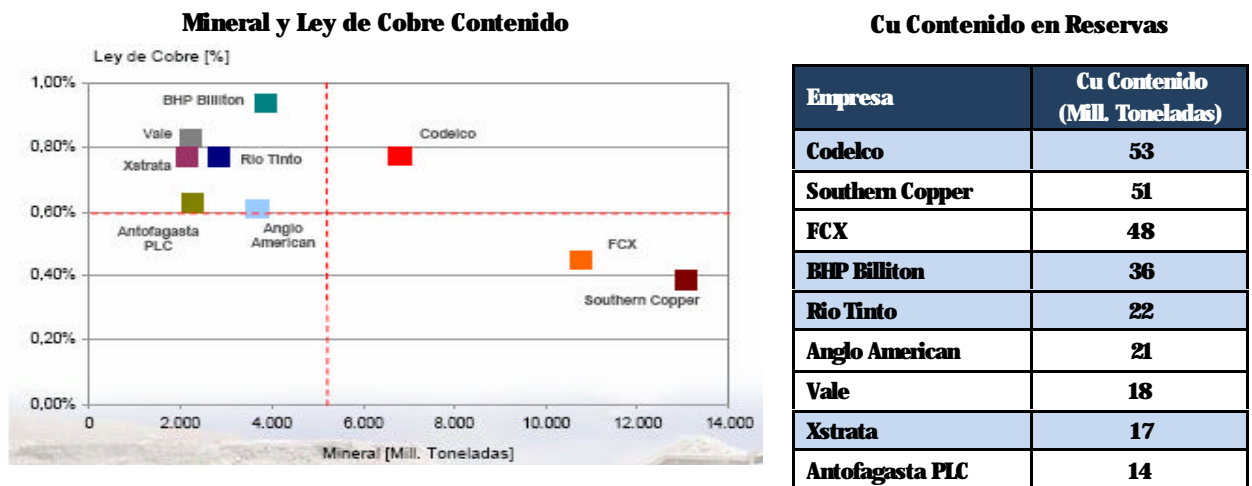
<p>Presencia en Chile</p>	<p>Opera a través de 4 divisiones mineras más la Fundición y Refinería Ventanas. Su estrategia corporativa es coordinada desde la Casa Matriz (Santiago de Chile). Participa además en la propiedad de importantes empresas mineras: Minera Gaby S.A (100% propiedad), y El Abra, (49%), y otras asociaciones mineras orientadas a la explotación geológica, tanto en Chile como en el exterior.</p>	<p>Posee el 51% de la Mina El Abra, 80% de candelaria y el 80% de la minera Ojos del Salado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dueña de la Minera Cerro Colorado y Minera Spence. Opera la Minera Escondida con una participación del 57,5%. - Por otro lado, en Santiago de Chile, está ubicada la división Metales Base, la que se encarga de administrar las operaciones de cobre, plomo, zinc, oro y plata ubicadas en Australia, Chile y Perú. 	<p>Dueña de la mina Lomas Bayas y el complejo metalúrgico Altonorte. Posee un 44% de participación en la Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi.</p>	<p>No</p>	<p>6 operaciones de cobre, comprende la totalidad de la propiedad de las minas Los Bronces, El Soldado, Mantos Blancos y Mantoverde, la Fundición de Chagres y un 44% de la propiedad de la Mina Collahuasi</p>
----------------------------------	--	---	---	---	-----------	---

Potencial Minero de las Empresas (Reservas)

Según se expone en el gráfico N° 1, en cuanto al potencial minero de las Compañías, destaca Codelco por poseer las mayores reservas de cobre conocidos en el planeta (en torno al 10% medido como contenido de fino). Con los actuales niveles de producción, los yacimientos que hoy explota permiten una proyección de más de 70 años de vida útil.

El siguiente gráfico muestra la posición competitiva, medida como la combinación reservas de cobre y Ley promedio del mineral, entre distintas compañías del ámbito mundial. La tabla adjunta destaca el primer lugar de Codelco en términos de poseer las principales reservas de cobre a nivel global.

Gráfico N°2
Posición Competitiva Compañías Mineras



Fuente: Presentaciones Codelco.

Clasificación de Riesgo de las Empresas

El siguiente cuadro muestra la evolución de las clasificaciones de riesgo para las empresas mineras otorgadas por la clasificadora Standard & Poors y Moody's en el período 2000-2010, donde se observa que para el año 2010, las empresas mejores clasificadas, son Freeport Mc Moran y Codelco.

Cuadro N°5
Evolución Clasificación de Riesgo Empresas Mineras / Periodo 2000-2010

Empresa	STANDARD & POORS						
	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010
Codelco	A-	A-	A	A	A	A	A
Freeport Mc Moran	B-	B	BB-	BB	BBB-	BBB-	BBB-
BHP Billiton	A-	A	A+	A+	A+	A+	A+
Río Tinto	AA-	A+	A+	A+	BBB	BBB+	BBB+
Anglo American		A-	A-	A	A-	BBB	BBB

Empresa	MOODY'S						
	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010
Codelco	Baa1	A2	A2	Aa3	Aa3	A1	A1
Freeport Mc Moran		B3	B1	Ba3	Ba1	Ba1	Ba1
BHP Billiton		A3	A2	A1	A1	A1	A1
Río Tinto		Aa3	Aa3	Aa3	Baa1	Baa1	Baa1
Anglo American		A3	A3	A2	A3	Baa1	Baa1

Fuente: Presentaciones Codelco.

4. DESCRIPCIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

4.1 DIRECTORIO

4.1.1 COMPOSICIÓN

FREEPORT

El Directorio cuenta con 11 miembros. El Directorio determinará el tamaño apropiado de acuerdo con los Estatutos y Certificado de Constitución de la Compañía (Company's Certificate of Incorporation and Bylaws).

De acuerdo con las políticas y principios de sus estatutos, la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo es responsable de identificar y recomendar posibles candidatos a directores.

Asimismo, los accionistas pueden proponer candidatos a esta Comisión mediante la presentación de los nombres e información de apoyo. También pueden designar directamente a los directores para la

**elección convocando a una reunión de accionistas, situación que se encuentra reglamentada
Estatutos de la Compañía.**

BHP BILLITON

El Directorio cuenta actualmente con 11 miembros. De estos, 3, incluido el Presidente, son directores ejecutivos independientes. Los directores no ejecutivos son considerados por el Directorio para ser independientes de la gestión y libre de cualquier otro negocio relacionado o cualquier otra circunstancia que podrían obstaculizar el cumplimiento del objetivo, restricciones o juicio independiente.

El Directorio incluye un menor número de directores ejecutivos, lo cual es común para las empresas listadas en el Reino Unido, su composición es adecuada para la estructura de Dual Listed Company y está en línea con las empresas listadas en Australia.

El proceso de nominación de candidatos a Directores es llevado a cabo por el Comité de Nominaciones.

XSTRATA

De los ocho directores no ejecutivos, seis son considerados por el Directorio para ser independiente de la gestión y libre de cualquier tipo de negocio o de otro material que pueda interferir con el ejercicio de su juicio independiente y dos son directores de Glencore International AG ("Glencore").

El proceso de nominación de candidatos a Directores es llevado a cabo por el Comité de Nominaciones.

RIO TINTO

En Río Tinto los directores son elegidos por los accionistas en la primera reunión general anual luego de su nombramiento y, posteriormente, se ofrecen para la reelección al menos una vez cada tres años.

Se consulta a asesores externos que supervisan el proceso de búsqueda, revisión y selección para cubrir las vacantes que puedan surgir.

Los directores no ejecutivos normalmente se espera que sirvan por lo menos dos períodos de tres años y, salvo que existan circunstancias especiales, normalmente no dan servicio por más de tres períodos.

ANGLO AMERICAN

Además del Presidente, el Directorio se compone de dos directores ejecutivos y ocho directores no ejecutivos, de los cuales siete son independientes.



El proceso de nominación de candidatos a Directores es llevado a cabo por el Comité de Nominaciones.

CODELCO

Por tratarse de una empresa que pertenece al Estado de Chile, la Ley de Gobierno Corporativo de Codelco establece como principio operativo que corresponde al Presidente de la República ejercer las atribuciones y funciones del Accionista y de la Junta de Accionistas (Rol de "Dueño").

La mencionada Ley establece que el Directorio de la empresa está constituido por nueve miembros, todos nombrados por el presidente de la República según los siguientes criterios:

- **Tres Directores nombrados directamente sin propuesta externa**
- **Dos Directores nombrados a partir de propuestas o nomina de los representantes de los trabajadores de la Empresa.**
- **Cuatro Directores nombrados a partir de propuestas o nomina del Consejo de Alta Dirección Pública.**

Los Directores duran cuatro años en sus cargos, pudiendo ser designados para nuevos periodos. Pese a ello, para asegurar la continuidad en la Administración, se establece una renovación traslapada en el tiempo.

El mecanismo usual de renovación contempla que los Directores duren cuatro años en sus cargos y tengan la posibilidad de ser designados por nuevos periodos. Asimismo, el Directorio, según lo que establece la Ley, no podrá ser revocado en su totalidad. De esta forma, se asegura que el Directorio sea renovado por parcialidades, proporcionando una mayor estabilidad.

Asimismo, el Presidente de la República designa al Presidente del Directorio, escogiendo ente los directores de la Empresa.

4.1.2 INDEPENDENCIA

FREEPORT, BHP BILLITON, XSTRATA, RIO TINTO Y ANGLO AMERICAN

Producto de las exigencias impuestas por las Bolsas de Comercio donde trazan sus títulos accionarios, estas compañías cuentan con Directorios compuestos por una mayoría de directores independientes. El propósito de tal requerimiento responde a la necesidad contar con Directorios que actúen de manera independiente en el ejercicio de sus responsabilidades, así como de incrementar la calidad de la fiscalización y disminuir la probabilidad de ocurrencia de conflictos de interés que pudieran ser perjudiciales para los intereses de la compañía.

CODELCO

En el caso de Codelco, que tiene como dueño único el Estado, la figura del Director Independiente está definida en Ley que regula su Gobierno Corporativo. Según ésta, se entiende por Director Independiente aquel que es propuesto al Presidente de la República por el Sistema de Alta Dirección Pública (actualmente son cuatro Directores).

Cabe destacar que la figura del Director Independiente se creó para permitir heterogeneidad en la composición política del directorio. Anterior a la modificación del año 2009, el Directorio era nombrado íntegramente por el Presidente de la República al inicio de su periodo gubernamental y en consecuencia, dicho directorio respondía a sólo un signo político.

4.1.3 FUNCIONES DEL DIRECTORIO

FREEPORT

Un Director debe ejercer un sólido juicio de negocios y actuar en lo que razonablemente se cree que es en el mejor interés de la Compañía en una manera compatible con sus deberes fiduciarios. Las responsabilidades del director incluyen las siguientes funciones:

- **Velar por el ejercicio de la actividad de la empresa para evaluar si el negocio se gestiona adecuadamente;**
- **Revisar y, cuando fuere apropiado, aprobar los principales objetivos del financieros de la Compañía, los presupuestos capital y operaciones, los planes estratégicos y temas de política importantes y aspectos transaccionales;**
- **Evaluar los factores de riesgo importantes en relación con el desempeño de la empresa y la revisión de medidas para enfrentar y mitigar tales riesgos, y**
- **Representar los intereses de todos los accionistas de la Compañía.**

Se espera que todos los directores asistan a las reuniones del Directorio y a las reuniones de los comités en los que ellos sirven. Se espera que los directores estén preparados para cada reunión y revisar todos los materiales que se les proporciona antes de una reunión.

BHP BILLITON

El rol del Directorio es representar a los accionistas y es responsable ante ellos para crear y entregar valor a través de un gobierno corporativo eficaz de la empresa.

El Directorio ha publicado un Board Governance Document, que es una declaración de las prácticas y procesos que el Directorio ha adoptado para cumplir con sus responsabilidades.

Los asuntos que el Directorio se ha reservado expresamente para su decisión son:

- **El nombramiento del CEO y la aprobación de los nombramientos de los informes del CEO.**

- **La aprobación de la estrategia general y los presupuestos anuales de la empresa**
- **Determinación de las materias de acuerdo con el Marco de Aprobaciones.**
- **Determinaciones formales que son requeridas por los documentos constitucionales del Grupo, por estatuto o regulación externa.**

El Directorio supervisa las decisiones y las acciones del CEO y el desempeño del negocio para tener una seguridad que se están haciendo progresos hacia el Objetivo Corporativo, dentro de los límites que ha impuesto. El Directorio también monitorea el desempeño del Grupo a través de sus Comisiones.

XSTRATA

De acuerdo a información publicada, sólo se señala que el Directorio es responsable de la gestión del Grupo, la dirección estratégica general y el éxito de Xstrata.

Se señala que el papel de la junta es proporcionar a Río Tinto del buen gobierno y la dirección estratégica. El presidente y los directores independientes no ejecutivos son mayoría en el Directorio y proporcionan una base amplia de conocimientos y experiencia al Directorio en las deliberaciones oficiales administrativas.

RIO TINTO

El rol del Directorio es proporcionar al Grupo el buen gobierno y la dirección estratégica.

Los directores han acordado un plan formal de materias reservadas específicamente para la decisión del Directorio. El Directorio ha acordado un procedimiento para que los directores tengan acceso a asesoramiento profesional independiente a cargo del Grupo y al asesoramiento y servicios de ambos secretarios de la compañía.

Los directores están obligados a elaborar los estados financieros de cada ejercicio económico, que dan una imagen fiel de la situación del grupo al final del ejercicio económico y de la ganancia o pérdida y los flujos de efectivo para ese período.

ANGLO AMERICAN

El Directorio tiene el deber de promover el éxito de la empresa para sus accionistas. Su función incluye la creación, revisión y seguimiento de los objetivos estratégicos, la aprobación de importantes adquisiciones, enajenaciones y los gastos de capital y la supervisión del Grupo de los sistemas de control interno, el gobierno corporativo y la gestión de riesgos.

Las responsabilidades del Directorio son:

- a) Objetivos estratégicos.**
- b) Importantes adquisiciones, enajenaciones y los gastos de capital.**

- c) **Vigilancia de los sistemas de control interno.**
- d) **Gobernabilidad.**
- e) **La gestión de riesgos.**

CODELCO

De acuerdo a la normativa que lo regula y a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, y sin perjuicio de las facultades de administración delegadas en el Presidente Ejecutivo, el Directorio tiene las siguientes funciones:

- a) **Designar y remover al Presidente Ejecutivo.**
- b) **Discutir y aprobar el Plan de Negocios y Desarrollo de la Empresa (Estrategia Corporativa).**
- c) **Discutir, aprobar y controlar la política financiera Corporativa.**
- d) **Elaborar los presupuestos anuales de la Empresa y sus eventuales modificaciones y controlar su ejecución.**
- e) **Discutir y aprobar proyectos de inversión, exploración e investigación.**
- f) **Constituir los Comités de Directores.**
- g) **Aprobar decisiones de compra y contratos.**
- h) **Aprobar los estados financieros de la Empresa.**
- i) **Intereses en corporaciones y sociedades.**
- j) **Autorizar la adquisición y enajenación de activos.**
- k) **Aprobar y controlar la política de control de riesgos de la Empresa.**
- l) **Aprobar y controlar la política de sustentabilidad de la Empresa.**
- m) **Resguardar los activos intangibles de la Compañía.**
- n) **Proponer clasificadoras de riesgos y auditores externos.**
- o) **Aprobar los cambios organizacionales de la Compañía.**
- p) **Aprobar las políticas de remuneraciones de la Compañía.**

4.2 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

FREEPORT

Según el capítulo XI de los estatutos, el Presidente del Directorio presidirá las reuniones de los accionistas y del Consejo de la Administración (Gerentes). Sin perjuicio de la supervisión y dirección del Directorio, se encargará de la gestión de los asuntos de la corporación. Tendrá la inspección general y la dirección de todos los otros administrativos de la corporación y tendrá los poderes y deberes habitualmente asociados con el cargo de Presidente del Directorio.

BHP BILLITON

El Presidente del Directorio es responsable de:

- **Asegurar que los principios y procesos del Directorio se mantienen, incluyendo la provisión de información precisa, oportuna y clara.**
- **Fomentar el debate y la crítica constructiva.**
- **Programar la agenda para las reuniones del Directorio, junto con el CEO y el Grupo Secretario de la Empresa, que se centra en la dirección estratégica y el desempeño del negocio.**
- **Liderar el Directorio y las evaluaciones del desempeño individual de cada director**
- **Hablar y actuar por el Directorio y en representarlo ante los accionistas.**
- **Presentar los puntos de vista de los accionistas ante el Directorio**
- **Facilitar la relación entre el Directorio y el CEO.**

XSTRATA

Una clara separación se mantiene entre las responsabilidades del Presidente del Directorio y el CEO. Esto está documentado en un comunicado aprobado por el Directorio. El Presidente del Directorio es responsable de la dirección del Directorio y crear las condiciones para las reuniones del Directorio y la eficiencia de cada director; mientras que el CEO es responsable por el desempeño global del Grupo, en particular la responsabilidad de organizar el control de la gestión efectiva del día a día sobre el funcionamiento de del Grupo.

RIO TINTO

La información disponible en la web, sólo señala que los puestos de Presidente y Director Ejecutivo están separados, y la división de sus responsabilidades ha sido formalmente aprobada por la junta.

ANGLO AMERICAN

Si bien no se publica mayor información respecto de las responsabilidades y funciones de Presidente del Directorio, estas no difieren mayormente de las definidas por las otras empresas.

CODELCO

El Presidente de la República lo designa de entre los Directores. En ausencia del Presidente del Directorio, asumirá como tal, uno de los Directores nombrados directamente por el Presidente de la República. Para esto, en su primera sesión el Directorio elegirá la secuencia de subrogación para ausencias de su Presidente.

El Presidente del Directorio tiene como función principal asegurar que el Directorio cumpla su rol específico dentro de la estructura del Gobierno Corporativo, procurando su buen funcionamiento interno y la aplicación de las buenas prácticas.

Sus responsabilidades como líder del Directorio incluyen: conducir el Directorio a través de su agenda, coordinar el trabajo en los Comités, manejar las relaciones con la Junta de accionistas (Presidente de la República y el Gobierno), y en forma eventual con aquellos stakeholders que con el Presidente Ejecutivo haya acordado, y la relación del Directorio con la Alta Administración y particularmente con el Presidente Ejecutivo para que lleve adelante, con su colaboración, la estrategia corporativa aprobada por el Directorio.

4.3 COMITÉS DEL DIRECTORIO

4.3.1 COMITÉ DE AUDITORÍA

FREEPORT; BHP BILLITON, XSTRATA, RIO TINTO, ANGLO AMERICAN

Este marco normativo tiene como fundamento lo dispuesto en la Ley Sarbanes Oxley, abordando materias relacionadas con:

- a) La independencia de los directores que componen este comité;**
- b) La responsabilidad que le cabe al seleccionar una empresa de auditoría independiente y la fiscalización de la misma;**
- c) Los procedimientos y políticas que se aplicarán al analizar quejas referidos a prácticas contables de la compañía;**
- d) La autoridad del comité para contratar empresas consultoras;**
- e) Así como el financiamiento del comité y de los consultores externos que éste contrate.**

Los Comités de Auditoría están conformados por, al menos, tres miembros los cuales deben satisfacer los criterios de independencia.

Las empresas cuentan con una declaración escrita en la cual se estipulan los objetivos del comité, los cuales, al menos consideran las siguientes materias:

- Asistir al Directorio en la revisión y fiscalización de: (i) la integridad de los estados financieros de la compañía, (ii) el cumplimiento de la empresa con los requisitos legales y regulatorios pertinentes, (iii) la idoneidad e independencia de los auditores externos, y (iv) el desempeño de las funciones de los auditores internos y externos de la compañía.**

Asimismo, dicha declaración deberá estipular las obligaciones y responsabilidades del Comité de Auditoría, las cuales serán, al menos, las siguientes:

- **Al menos anualmente, el comité deberá requerir y revisar un informe del auditor externo describiendo: los procedimientos de control interno de la compañía, cualquier materia relevante que se desprenda de la revisión más reciente de dichos controles o de otras verificaciones llevadas a cabo por la empresa , o que se deriven de consultas o investigaciones de organizaciones profesionales u organismos gubernamentales; durante los cinco años precedentes, respecto a una o más auditorías realizadas por la entidad, así como las instancias adoptadas para abordar dichas materias;**
- **Determinar la independencia del auditor externo analizando las relaciones entre éste y la compañía listada en Bolsa;**
- **Analizar, revisar y discutir los estados financieros anuales auditados de la empresa, así como los estados financieros trimestrales, junto con el auditor externo y la administración de la compañía;**
- **Analizar los comunicados de prensa relativos a la situación e información financiera de la compañía, así como los documentos remitidos a analistas o clasificadoras de riesgo;**
- **Considerar las políticas concernientes al riesgo de los activos y riesgo de gestión;**
- **Reunirse separada y periódicamente, con la administración, los auditores internos o el personal responsable de desempeñar esta función, así como con los auditores externos de la compañía;**
- **Analizar, junto con los auditores externos cualquier problema o dificultad relacionada con materias de auditoría, así como la respuesta de la administración a las mismas;**
- **Establecer criterios claros que regulen la contratación de empleados o ex- empleados de la empresa que actúa como auditor externo; e**
- **Informar regularmente al Directorio acerca de las funciones desempeñadas y materias que se consideren pertinentes o relevantes.**

De igual modo, la normativa del NYSE dispone que la mencionada declaración también deberá considera una evaluación anual del desempeño del comité.

CODELCO

En Codelco existe un Comité que se denomina Auditoría, Compensaciones y Ética

En la función de auditoría las principales funciones se refieren a examinar y pronunciarse de los Estados Financieros, de Clasificadoras de Riesgos y Auditores externos, de las declaraciones de partes relacionadas y de controlar la función de Auditoría Interna. Además, incluye examinar procedimientos de compras y contratos de montos significativos (según el Manual de Alcance de Facultades).

En materia de Partes Relacionadas y Personas afines la función consiste en revisar la política sobre Negocios con Partes Relacionadas, afines y Conflictos de Interés, velar por su difusión y cumplimiento, examinar e informar para su aprobación al Directorio de transacciones con partes relacionadas.

4.3.2 COMITÉ DE COMPENSACIONES

FREEPORT; BHP BILLITON, XSTRATA, RIO TINTO, ANGLO AMERICAN

Exigencia impuesta por las Bolsas Internacionales como requisito para listar en ellas (por ejemplo: NYSE).

Está conformado, exclusivamente, por directores independientes.

Las empresas realizan una declaración escrita en la que se consignan los objetivos y responsabilidades del Comité de Compensaciones, las cuales, al menos, deberán contemplar las siguientes materias:

- **Revisar y aprobar las metas y objetivos relacionados con la compensación del chief executive officer (CEO), evaluar su desempeño en el marco de dichas metas y objetivos, así como determinar y aprobar, en su carácter de comité o en una instancia conjunta con los directores independientes restantes, el nivel de compensación del CEO, en base a la evaluación realizada;**
- **Realizar recomendaciones al Directorio respecto a la compensación del CEO, así como los esquemas de incentivos y equity-based plans que se encuentran sujetos a la aprobación del Directorio;**
- **Llevar a cabo un informe respecto a la compensación del CEO, tal como requiere la SEC, el cual deberá ser incluido en el proxy statement anual o en los reportes anuales.**

La declaración debe considerar una evaluación anual del desempeño de las funciones del comité.

La normativa establece que, al determinar el esquema de incentivos de largo plazo de la compensación del CEO, el comité deberá considerar el desempeño de la compañía y el retorno relativo de los accionistas, el valor de incentivos similares que reciban CEOs de empresas comparables, así como el nivel de los incentivos otorgados al CEO en años anteriores.

CODELCO

Como se mencionó anteriormente, el Comité de Auditoría también cumple las funciones del comité de Compensación, que en el caso de las empresas privadas es un comité independiente, pero con funciones similares.

En materia de Compensaciones corresponde al Comité examinar y monitorear los Sistemas de Remuneraciones y Planes de Compensación (Convenios de Desempeño) del Presidente Ejecutivo y de los Gerentes Generales de las Divisiones, Vicepresidentes y otros ejecutivos del segundo nivel, así como conocer y examinar las Políticas de Capital Humano y Compensaciones de la Compañía, incluido los convenios colectivos.

4.3.3 COMITÉ DE PROYECTOS Y FINANCIAMIENTO DE INVERSIONES (CODELCO)

Este Comité tiene por función analizar y recomendar los grandes proyectos de desarrollo minero (denominados Proyectos Estructurales), incluyendo los aspectos relacionados con sustentabilidad en el largo plazo; y hacer seguimiento de grandes proyectos de desarrollo minero, cuando, a proposición de la Alta Administración, el Directorio lo solicite.

Asimismo, vela por la sanidad de los mecanismos de financiamiento del Plan de Inversiones de la Compañía, incluyendo aspectos relacionados con las definiciones del Ministerio de Hacienda sobre estas materias.

4.3.4 COMITÉ DE GESTIÓN (CODELCO)

En Codelco algunos directores también integran los Comités de Gestión Divisional, que focalizan su accionar en el control de gestión, definición de indicadores y revisión periódica de los informes divisionales. El objetivo fundamental es asegurar que la gestión divisional este alineada con los Planes y Presupuestos Corporativos.

En general, el Comité Gestión apoya al Directorio en el análisis de procesos claves cuya gestión interese controlar en determinadas circunstancias, por ejemplo, en materia de fundición y refinación, salud, etc. Asimismo, en los negocios desarrollados a través de compañías filiales y coligadas, la Política Comercial de la empresa, etc.

4.3.5 COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO / SUSTENTABILIDAD / MEDIO AMBIENTE / SALUD.

Este Comité está presente en todas las empresas bajo distintos nombres. Sin embargo, no forma parte de las exigencias de la Bolsa de Nueva York (NYSE). Aborda materias relacionadas con:

- **La política medio ambiental y la aplicación de programas.**
- **Las relaciones gubernamentales y comunitarias y programas de información.**
- **Las políticas y prácticas de derechos humanos, sociales, comunales y de empleo.**
- **Las políticas y programas de salud y seguridad, y**
- **Las contribuciones caritativas y filantrópicas.**

Además, el Comité hace recomendaciones al Directorio sobre la aplicación y la mejora de estas políticas y programas.

4.3.6 COMITÉ DE NOMINACIONES

FREEPORT; BHP BILLITON, XSTRATA, RIO TINTO Y ANGLO AMERICAN

Exigencia impuesta por las Bolsas Internacionales como requisito para listar en ellas (por ejemplo: NYSE).

Las empresas cuentan con una declaración escrita en la cual se estipulan los objetivos y responsabilidades del Comité, las cuales, al menos, deberán considerar las siguientes materias:

- **Identificar a individuos idóneos para ser miembros del Directorio, de manera consistente con los criterios aprobados por el Directorio, y seleccionar, o recomendar que el Directorio seleccione, a los Directores Nominados para la siguiente asamblea anual de accionistas.**
- **Desarrollar y recomendar al Directorio lineamientos y políticas de Gobierno Corporativo aplicables a la compañía.**
- **Supervisar la evaluación tanto del Directorio como de la administración de la empresa.**

Paralelamente, las normas de las bolsas disponen que la mencionada declaración también debe considerar una evaluación anual del desempeño del comité.

La nominación de los Directores es una de las actividades más relevantes, por lo que designar como responsables a miembros independientes del directorio tiene por objetivo promover la independencia y excelencia de las nominaciones al Directorio.

CODELCO

Debido a que Codelco no tranza el bolsa, no le es aplicable ninguna de las normativas que regulan los requisitos para listar en estos mercados.

4.4 COMPARACIÓN ENTRE GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS

Cuadro N°6
Comparación Gobiernos Corporativos Empresas Mineras Analizadas

ASPECTOS	CODELCO	FREEPORT MC MORAN	BHP BILLITON	XSTRATA	RIO TINTO	ANGLO AMERICAN
N° de Directores	9	11	11	11	16	11
Directores ejecutivos	-	Sin información	3	3	4	2
Directores No ejecutivos	-	Sin información	8	8	12	9
Independientes ²	4	Sin información	10	6	11	Sin información
No independiente	5	Sin información	1	5	5	Sin información
N° de Comisiones	4	4	4	4	4	4
Nombre de las Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Auditoría, Compensaciones y Ética. ▪ Comité de Proyectos y Financiamiento de Inversiones. ▪ Comité de Gestión. ▪ Comité de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría. ▪ Personal Corporativo. ▪ Nombramientos y Gobierno Corporativo. ▪ Política Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos y Auditoría. ▪ Sustentabilidad. ▪ Nombramientos. ▪ Remuneraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría. ▪ Nombramientos. ▪ Remuneración. ▪ Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría. ▪ Nombramientos. ▪ Remuneración. ▪ Responsabilidad Social y Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneración. ▪ Seguridad y Desarrollo Sustentable. ▪ Nombramientos. ▪ Auditoría.

² El Concepto de Independencia difiere entre los Gobiernos Corporativos de las Empresas mineras internacionales y Codelco. En las primeras un Director se considera "Independiente" cuando el directorio determine fehacientemente que éste no tiene ninguna relación con la empresa, ya sea de manera directa o como socio, accionista o ejecutivo de una organización relacionada con la misma; mientras que en Codelco se refiere a aquellos Directores nombrados por el Presidente de la República sobre la base de nóminas que genera la Alta Dirección Pública.

ASPECTOS	CODELCO	FREEPORT MC MORAN	BHP BILLITON	XSTRATA	RIO TINTO	ANGLO AMERICAN
Dual Listed Company	No aplica	No	Dual Listed Company	No	Dual Listed Company	No
Bolsas en la que está listada	No listada en bolsa	New York Stock Exchange (NYSE).	<p>BHP Billiton Limited: Australian Securities Exchange (ASX)</p> <p>BHP Billiton Plc: London Stock Exchange (LSE) y Johannesburg Stock Exchange in South Africa</p> <p>ADR's de BHP Billiton Limited y BHP Billiton Plc son transadas en la New York Stock Exchange (NYSE).</p>	London Stock Exchange y SIX Swiss Exchange.	<p>Rio Tinto plc: London Stock Exchange (LSE), a través del System Exchange Electronic Trading Service (SETS).</p> <p>Rio Tinto plc ADR's : New York Stock Exchange (NYSE)</p> <p>Rio Tinto plc: Euronext. Rio Tinto Limited: Australian Securities Exchange (ASX)</p>	Acciones ordinarias están listadas en: London Stock Exchange (the primary listing), JSE Securities Exchange South Africa (JSE), SWX Swiss Exchange, the Botswana Stock Exchange and the Namibian Stock Exchange

5. CONCLUSIONES

En general, la adopción de buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo, que pueden resumirse en una adecuada supervisión y transparente dirección, tienen por propósito generar las condiciones para que se establezcan estándares de eficiencia, productividad, transparencia y sustentabilidad, que deriven en generar valor permanente a sus accionistas.

Tal como se expuso en el desarrollo del presente estudio, las principales empresas mineras internacionales que desarrollan negocios en Chile; Freeport Mc Moran, BHP Billiton, Xstrata, Río Tinto y Anglo American, trazan parte de su propiedad en los principales centros bursátiles del mundo (NYSE, London Stock Exchange y otras), los cuales las someten a rigurosas normativas que recogen las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo, que entre otros, establecen estándares de comportamiento, acceso a información y transparencia, y en forma permanente se ven sometidas al escrutinio y evaluación de analistas de mercado.

En el caso de Codeco, empresa minera de propiedad del Estado de Chile que no transa en bolsa, la situación es distinta. En 2009 el dueño (Estado) modificó el modelo de Gobierno Corporativo (el cual databa del año 1976), motivada fundamentalmente por cumplir las exigencias de la OCDE para que Chile fuese incorporado como miembro de dicha Organización, y por otra parte, al existir un claro consenso que la Empresa no contaba con un modelo de administración y de Gobierno Corporativo moderno y adecuado a los requerimientos de una empresa de categoría mundial.

La normativa actual de Gobierno Corporativo de Codeco presenta mejoras significativas respecto del esquema prevaleciente hasta el año 2009. Estas mejoras tienen que ver con la Composición del Directorio, su renovación y algunas de sus atribuciones y responsabilidades. Entre ellas destacan las siguientes:

- **En materia de composición de Directorio, la nueva Ley establece un Directorio de generación mixta, en reemplazo del Directorio de generación política con participación de Ministros de Estados y fue definido un nuevo Directorio, con perfil más técnico, que excluye autoridades políticas e incluye Directores independientes. Además se transita desde una empresa gobernada y administrada por un Presidente Ejecutivo, a otra con una autoridad colegiada (Directorio).**
- **En materia de renovación, se creó un mecanismo de continuidad en la composición del Directorio, en sustitución del mecanismo de un Directorio elegido y renovado totalmente en cada cambio de Administración de la Nación, estableciendo un Directorio con renovación por parcialidades, que no puede ser revocado en su totalidad, y que, por consiguiente, trascenderá a los cambios de Administración de la Nación.**
- **En cuanto a responsabilidades del Directorio, el actual modelo contempla la función de designar y remover al Presidente Ejecutivo de la Compañía, establece responsabilidad civil**

y penal por su gestión, y, en general, sus facultades están establecidas en la Ley de Sociedades Anónimas.

En resumen, el Estado mantiene el control de Codelco a través de un Directorio profesional, representativo de los intereses del Estado en la Empresa. Asimismo, el carácter de Sociedad Anónima hace que la Compañía quede sujeta a las Normas que regulan a las Sociedades Anónimas Abiertas, lo que permitirá una mayor transparencia en el acceso a la información, estándares de gestión, así como en el nombramiento de sus Directores y Ejecutivos, y contar con una estructura más flexible que le permita competir en igualdad de condiciones con el resto de la industria.

Si se comparan las prácticas de las empresas mineras privadas y Codelco, se observa que operativamente son muy similares. La brecha fundamental está en que todas las primeras mineras privadas consideradas en el análisis transan sus acciones en mercados bursátiles internacionales, y como se mencionó anteriormente, esta condición expone a las compañías a una apreciación continua por parte de los accionistas, siendo sometidas además a un escrutinio profundo y permanente por parte de agentes especializados e inversionistas que buscan oportunidades y que están midiendo el rendimiento y desempeño de las Compañías, lo que exige a los directores y a la administración hacer las cosas bien.

Respecto de la composición de los Directorio, una clara diferencia tiene que ver con la inclusión de los representantes de los trabajadores. En Codelco, la inclusión de dos representantes fue una exigencia de los grupos de interés que presionaron para mantener sus cupos en la mesa de Directores. En el caso de las empresas mineras privadas, no existe la figura de los directores representantes de los trabajadores ya que todos sus directores, de una u otra forma, son elegidos por los accionistas mayoritarios.

Si bien el nuevo Gobierno Corporativo de Codelco fue un avance significativo, aún existe un fuerte componente político en la elección de sus Directores. Por un lado, tres de sus nueve Directores son elegidos por el Presidente de la República y dos son elegidos por los trabajadores. Por el contrario, en las mineras internacionales que tranzan en bolsa esto no está dentro de las consideraciones de los accionistas, su interés está ligada fundamentalmente al deseo de aumento del valor de la compañía.

Finalmente, respecto a la evaluación de los Directores, se observa que en los Gobiernos Corporativos de las grandes mineras mundiales existe una preocupación permanente por evaluar el desempeño de los Directores e incluso del actuar del Directorio en su conjunto, tarea que está a cargo del Comité de Nominaciones. Por su parte, en Codelco, aunque existe un mecanismo de autoevaluación a cargo del Comité de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad, éste es propuesto por dicho Comité y no se aprecia el nivel de profundidad y exigencia con que pudiese ser abordada esta materia.

6. **BIBLIOGRAFÍA**

- **Ana Luisa Covarrubias, “Nuevo Gobierno Corporativo para Codelco” Informe Económico N° 193, junio 2008.**
- **Andrés Velasco, Ministro de Hacienda, Presentación “Gobierno Corporativo de Empresas Públicas”, junio 2008.**
- **Cristian Larroulet, Instituto Libertad Desarrollo, Presentación “Nuevo Gobierno Corporativo para Codelco”, junio 2008.**
- **Gerardo Jofré M, Presidente Directorio Codelco, presentación “Gobierno Corporativo Codelco-Chile”, julio 2010.**
- **Historia de la Ley N° 20.392 (2009), Biblioteca del Congreso Nacional.**
- **José Pablo Arellano, Ex Presidente Ejecutivo Codelco, presentación “Codelco in the Copper Industry” CRU 9th World Copper Conference, abril 2010.**
- **Ley N° 1.350 (1976) con actualizaciones, Biblioteca Congreso Nacional.**
- **Ley N° 20.392 (2009), “Modifica Estatuto Orgánico de Codelco Chile y Normas sobre Disposición de sus Pertenencias Mineras que no Forman parte de sus Yacimientos en Actual Explotación”, Biblioteca del Congreso Nacional.**
- **Memoria Anual Codelco años 2008 y 2009.**
- **Página Institucional Anglo American (www.angloamerican.com).**
- **Página Institucional BHP Billiton (www.bhpbilliton.com).**
- **Página Institucional Codelco, “Resumen Código Gobierno Corporativo”, 2010.**
- **Página Institucional Codelco, “Nueva ley Gobierno Corporativo Codelco”, octubre 2009.**
- **Página Institucional Comisión Chilena del Cobre (www.cochilco.cl).**
- **Página Institucional Freeport McMoRan Copper & Gold, Inc. (www.fcx.com).**
- **Página Institucional Río Tinto (www.riotinto.com).**
- **Página Institucional Xstrata PLC (www.xstrata.com).**

Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)**
Oscar Barros V.
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio**
Carlos Vignolo F.
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública**
Koldo Echebarria Ariznabarreta
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)**
Álvaro V. Ramírez Alujas
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)**
Sergio Spoerer H.

2002

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos**
Oscar Barros V.
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios**
Enrique Jofré R.
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile**
Viviana Fernández
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?**
Viviana Fernández
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas**
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista**
Carlos Vignolo F.
- 40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí**
Carlos Vignolo F.
- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management**
Máximo Bosch y Andrés Musalem
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública**
Sergio Spoerer
- 43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates**

Viviana Fernández

2003

- 44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
- 45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
- 46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
- 47. Extreme Value Theory and Value at Risk**
Viviana Fernández
- 48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
- 49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**
Luis Morales y Viviana Fernández
- 50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
- 51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**
Viviana Fernández
- 52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity**
Máximo Bosch y Samuel Varas
- 53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**
Viviana Fernández
- 54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

- 55. The Credit Channel in an Emerging Economy**
Viviana Fernández
- 56. Frameworks Derived from Business Process Patterns**
Oscar Barros y Samuel Varas
- 57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**
Viviana Fernández
- 58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile**
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
- 59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza

- 60. A Novel Approach to Joint Business and System Design**
Oscar Barros
- 61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**
Teodoro Wigodski
- 62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
- 63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
- 64. Time Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**
Viviana Fernández
- 65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**
Oscar Barros
- 66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
- 67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**
José Miguel Cruz
- 2005**
- 68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
- 69. La Medición de Faltantes en Góndola**
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkrut
- 70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
- 71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
- 72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
- 73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
- 74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**
-

- Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña**
75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**
Teodoro Wigodski
76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**
Mario Waissbluth
77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz
- 2006**
79. **Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. **Modelo de Pronóstico de Ventas.**
Viviana Fernández
81. **La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**
Óscar Barros V.
82. **El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**
Oscar Barros V.
83. **Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M
84. **Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. **Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas
- 2007**
86. **Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**
Óscar Barros V.
87. **Personalizando la Atención del Cliente Digital**
Juan Velásquez S.
88. **¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**
Sergio Spoerer
89. **Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**
Teodoro Wigodski
90. **Business Processes Architecture And Design**
Óscar Barros V.
91. **Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**
Teodoro Wigodski
92. **Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**
-

- Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco**
- 93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**
Teodoro Wigodski
- 94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Pers pectivas**
Rossana Costa y Mario Waissbluth
- 95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**
Teodoro Wigodski
- 2008**
- 96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**
Teodoro Wigodski
- 97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**
Teodoro Wigodski
- 98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**
Eduardo Contreras
- 99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica**
Mario Waissbluth
- 100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II.**
Primera Parte
Oscar Barros
- 101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II.**
Segunda Parte
Oscar Barros
- 102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
- 103. Active learning as source of continuous innovation in courses**
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
- 104. Learning to Start Starting by Learning**
Carlos Vignolo, Sergio Celis
- 105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II.**
Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
- 107. Calentamiento Global: Estrategia de acción**

Teodoro Wigodski S.

2009

- 108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
- 109. Gestión del Cambio en el Sector Público**
Mario Waissbluth
- 110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport**
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M
- 111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.**
Eduardo Contreras
- 112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?**
Gonzalo Maturana F.
- 113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.**
Carlos Vignolo F.
- 114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.**
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
- 115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.**
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

2010

- 116. ÁNGELES Y DEMONIOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA CHILENA.**
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
- 117. Buscando Sentido**
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
- 118. Enterprise and Process Architecture Patterns**
Oscar Barros and Cristian Julio
- 119. Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals**
Oscar Barros and Cristian Julio
- 120. Hospital Services Demand Forecasting and Management**
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio
- 121. Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte. Versión 3.0**
Oscar Barros V.
- 122. Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹**
Teodoro Wigodski Sirebrenik²
- 123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.**

- Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Feno and Cristian Julio.**
- 124. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas. Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010¹.**
- 125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo. Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.**