

NOTA DE ENSEÑANZA DEL PROFESOR

CASO SOQUIMICH Y LAS SOCIEDADES CASCADAS

El Caso “SOQUIMICH y las Sociedades Cascadas” requiere de una pauta que sirva de guía para el profesor y le permita la aplicación de contenidos específicos tales como: Gobiernos Corporativos, problemas de Agencia o Conflictos de interés, transparencia de mercado y ética y responsabilidad empresarial, y le permita administrar el análisis y discusión del caso, así como realizar los comentarios finales y cierre del caso.

El caso expone la situación que debe enfrentar el analista de la Superintendencia de Valores y Seguros, Sr. Juan Cúneo a partir de la formalización de cargos realizada por la misma Institución en base a las evidencias de incumplimiento a la Ley de Mercado de Valores por parte de algunos integrantes de los Directorios de las denominadas Sociedades Cascadas que poseen el control de la gran empresa privada chilena dedicada a la explotación, procesamiento y comercialización del Salitre, Yodo y Litio en Chile, la Sociedad Química Minera de Chile (SOQUIMICH). El caso generó grandes repercusiones en muchos sectores del país, ya que no solo se puso en duda el funcionamiento y fiscalización del Mercado de Valores y la confianza en éste, sino que también se vieron involucrados actores del mundo político, Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), inversionistas, así como el mundo académico, a través de varios seminarios poniendo en cierto sentido en cuestión el marco legal y regulatorio dado que este caso ha sido comparado con hechos anteriores de problemas corporativos a nivel nacional como internacional, sumado a ellos la importancia de la industria minera en el país cuyo entorno de una u otra forma se vio afectado por este hecho.

En síntesis, en este caso se presentan en primera instancia hechos históricos de la compañía que muestran antecedentes de su privatización, su Sector industrial junto con otros acontecimientos previos a las operaciones cuestionadas que no dejan de ser importantes para la realización de la tarea asignada al analista, considerando luego con mayor profundidad los acontecimientos ocurridos entre los años 2009 y 2012 en que se dan una serie de acontecimientos que estallan con la denuncia de los accionistas minoritarios y la posterior formalización de cargos por parte de la SVS en contra de Julio Ponce Lerou, Presidente del Directorio y controlador de las Sociedades Cascadas; Aldo Motta Gerente General de las sociedades, salvo Oro Blanco y hombre de confianza de Julio Ponce; Patricio Contesse Fica, Gerente General de Potasios S.A, hijo del Gerente de SQM, Patricio Contesse González y Roberto Guzmán Lyon, asesor cercano de Julio Ponce.

El problema, según los accionistas minoritarios, Moneda Asset Management y la AFP Habitat en representación de los inversionistas institucionales dice relación con el perjuicio económico provocado por operaciones bursátiles de compra y venta de la acciones de SQM mediante la utilización de un “Esquema estructurado” de Sociedades Cascadas, que según la Superintendencia a cargo de la investigación, realizaron operaciones a precios inferiores al de mercado que perjudicaron a los minoritarios.

El perjuicio consistiría en que las Sociedades Cascada, en el contexto de procedimientos de aumento de Capital, habrían vendido acciones a un precio inferior al de mercado a otras sociedades vinculadas al mismo controlador. Luego estas habrían revendido a su vez las acciones a un precio superior al de mercado a otras Sociedades Cascada. De esta forma, las sociedades vinculadas a Ponce Lerou habrían obtenido beneficios a costa de la pérdida que habrían asumido las Sociedades Cascadas. Además se presentan antecedentes de la formalización de cargos, se exponen también la respuesta y defensa

de parte del principal acusado y la posterior sentencia de parte de la SVS a quienes resultaron involucrados.

Las situaciones descritas con mayor profundidad en la redacción del caso presentado, tienen como objetivo lograr que los estudiantes de programas de pre y postgrado determinen cuales son los aspectos que debe considerar en su informe el analista de la SVS centrando su atención en los temas que se exponen más adelante buscando que quienes realicen el análisis del caso incorporen los conceptos acorde a estos temas y puedan exponer sus conclusiones como responsables de realizar el informe.

2. Área temática

El caso permite la aplicación de los siguientes temas:

2.1. Gobiernos Corporativos

El Gobierno Corporativo es una de las áreas temáticas más relevantes, por lo que el profesor a cargo de poner en práctica este caso debe previamente exponer a los estudiantes su significado e importancia en la gestión organizacional, independiente del tamaño de la empresa. Los estudiantes debiesen tener claro que “la política que orienta a tener una empresa saludable, reglas que dejan claro qué puede y no puede hacerse, quién es el responsable, quién lo dirige, quién decide en los Directorios de la empresas” forman parte del sistema de Gobierno Corporativo que rige la vida de éstas. Este caso permite poner en evidencia la fragilidad del sistema de Gobiernos Corporativos, mediante la utilización de las estructuras Cascadas generando oportunidad para realizar malas prácticas que ponen en duda la transparencia del sistema.

2.2. Ética empresarial

Entre las múltiples definiciones que posee la Ética empresarial se encuentra la propuesta por la Asociación gremial de Auditores Externos – Chile que en su publicación “La ética en la empresa” expone que para la *European Business Ethic NetWork (EBEN)* “*La ética empresarial es la reflexión sobre las prácticas de negocios en la que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad*”. La importancia de la aplicación de los criterios y valores éticos se fundamenta en las ventajas que ésta proporciona a las empresas, entre las que se encuentran el aumento de la motivación por el trabajo y la satisfacción de los trabajadores de las empresas, mejora la imagen empresarial, proporciona una cultura de empresa fuerte que las hace distintivas frente a la competencia y evita casos de corrupción o de Conflictos de interés que es el ámbito en el que se relaciona con este caso. Finalmente justificando la importancia de este tema, se consideran las palabras expresadas por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) en un comunicado emitido con respecto a las sanciones administrativas aplicadas por la SVS a los imputados por el caso Cascadas, que exponían: “*La ética empresarial es uno de los principios fundamentales para el buen desarrollo del sector empresarial y de las personas*” (Emol.cl, 2014), por lo que en base a esta declaración es importante que el profesor del caso no pase por alto este tema y sea uno de los puntos fuertes en la discusión.

2.3. Conflictos de interés

La relación entre los accionistas y la administración se conoce como relación de agencia.

Los problemas de agencia dicen relación con la posibilidad de un conflicto de interés entre los accionistas y la administración de una empresa.

Lo sucedido en este caso presenta muchas evidencias de la existencia de problemas de agencia y conflictos de interés, por lo que el profesor a cargo de aplicar el caso puede sacar mucho provecho de este tema incentivando a los estudiantes a discutir cada una de las aristas respecto a éste. Entre los hechos ligados a este tema se pueden analizar, el conflicto presente entre el accionista mayoritario en desmedro del minoritario, entre miembros de los Directorios que tengan lazos familiares y el anunciado por la SVS sobre la forma en que se relacionan las Corredoras y sus clientes.

2.4. Regulación normativa y fiscalización estatal

Abordando este tema el profesor tendrá la posibilidad de enfatizar las normas relativas a la regulación del mercado de valores, las regulaciones que rigen a los Gobiernos Corporativos y explicar el marco legal en los que tuvieron lugar los hechos del caso, promover la discusión sobre la legalidad de las estructuras societarias con forma de Cascadas, evaluar la necesidad de realizar cambios o mejoras normativas y reglamentarias que ayuden a prevenir este tipo de hechos y discutir el rol de las instituciones que controlan y fiscalizan las operaciones del mercado tales como la Superintendencia de Valores y Seguros.

2.5. Objetivos de enseñanza

Los propósitos que se planean cubrir al analizar, aplicar y discutir el caso en aula son los siguientes:

- Evaluar el manejo conceptual de los alumnos respecto al tema de los Gobiernos Corporativos, complementar su conocimiento con los tipos de modelos existentes (Europeo Occidental y Anglosajón).
- Internalizar en los estudiantes la importancia de la ética como valor fundamental en la administración de cualquier organización independiente de su tamaño.
- Abordar el tipo de Conflicto de interés que contiene el caso, más específicamente motivar a los alumnos a reflexionar sobre aquello y las medidas de prevención que sería deseable adoptar al respecto.
- Promover una discusión participativa, un debate de opiniones sobre aspectos adicionales a los temas principales, entre estos por ejemplo el impacto político y social o cualquier otro que los estudiantes quisieran analizar.
- Destacar la importancia del marco normativo y reglamentario que circunscriba la toma de decisiones empresariales.

2.6. Asignación de actividades a los alumnos y los tiempos sugeridos

A objeto de lograr un óptimo aprovechamiento del caso se sugiere al profesor la asignación de actividades a los estudiantes en función de tres momentos claves que permitan realizar una discusión organizada y ordenada.

El siguiente cuadro muestra los momentos, las actividades y los tiempos sugeridos para cada actividad.

Tabla 1 Asignación de Actividades

Momento	Actividades	Tiempo*
Previo a la Clase	Previo a la clase en que se aplicará el caso, recomendar las lecturas relevantes a los temas que permite aplicar el caso.	(Clase Anterior)

	Formación de grupos de trabajo.	
Durante la clase	Entrega del caso a los estudiantes.	2 min
	Lectura individual del caso.	20 min
	Muestra video: ¿Qué es el caso Cascadas? (PULSO) http://www.youtube.com/watch?v=tXZYMy55IxE	4 min
	Preparación del informe y discusión a nivel de grupo.	25 min
	Entrega del informe escrito del caso.	1 min
	Presentación de análisis del grupo asignado previamente y sesión plenaria de discusión del caso por el curso.	25 min
Fin de la clase	Conclusiones finales de los alumnos.	8 min
	Comentarios finales y cierre a cargo del profesor.	5 min

* Suponiendo una clase de 1 hora 30 minutos.

- **Formación de grupos:** Se recomienda para realizar una integración e intercambio de ideas efectivo formar los grupos de trabajo mediante sorteo al azar, esto permite que los estudiantes trabajen en equipos con estudiantes que no son sus compañeros más cercanos. Finalmente, suponiendo que un curso esté conformado por 40 estudiante, idealmente estos debiesen ser integrados por un máximo de 4 alumnos.
- **Lectura individual del caso:** Para incentivar y lograr una mayor comprensión de los temas que cubre el caso, los estudiantes además de leer la bibliografía sugerida por el profesor deben leer el caso. Se recomienda al profesor a cargo, mencionar ciertos Tip's de lectura los cuales son:
 1. Hacer un examen previo avanzando a través del material a una velocidad de tres a cinco veces superior a la velocidad normal de lectura.
 2. Inspeccionar Subtítulos, gráficos, tablas, dibujos o diagrames presentes en el caso.

3. Leer lo suficientemente rápido para evitar que el flujo de información se empantane y obligue a perder la concentración y subrayar los pasajes, las palabras o las frases importantes.
 4. Si es posible poner la información con sus propias palabras y de una forma reducida reorganizándolas tal vez en algún esquema.
- **Sesión Plenaria de discusión:** En la sesión de análisis y discusión del caso la intervención del profesor como moderador es fundamental por lo que se recomienda a éste realizar una presentación organizada de los puntos a tratar.

Como alternativa de organización se propone lo siguiente.

1. Realizar un resumen, el que puede estar a cargo del profesor, o asignar a uno de los grupos de estudiantes por sorteo para que realicen un resumen que sintetice la información principal, apoyados por la presentación del video propuesto si el profesor los considera pertinente y se puede completar los datos requeridos en el pizarrón organizado y presentado posteriormente.
2. Analizar las preguntas planteadas al final del caso, dando a cada grupo la oportunidad de exponer sus visiones al respecto.
3. Recoger opiniones adicionales dando la oportunidad a los estudiantes a exponer aquellas opiniones en las que el grupo no llevo a acuerdo.
4. Exponer las conclusiones finales por parte del profesor planteando a los estudiantes la importancia de lo estudiado e incentivando a aquellos que quisieran profundizar más sobre el tema a leer las referencias adicionales.

2.7. Lecturas sugeridas

Para complementar el caso que se aplicará en la clase se recomienda al profesor o instructor incentivar a los estudiantes a revisar algunos recursos bibliográficos

adicionales al Caso que ayuden a profundizar en conceptos y datos que podrían ser explicados de forma general en este.

Se recomiendan las siguientes lecturas adicionales:

- **Guía Práctica de Gobierno Corporativo; Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana:** Dada la posibilidad de presentar el caso en otro país se recomienda también considerar la publicación desarrollada para la América Latina del Círculo de Empresas, un grupo de 12 empresas latinoamericanas (Argos, CCR, CPFL Energía, Embraer, Ferreyros, Homex, ISA, Marcopolo, Natura, NET, Suzano, y Ultrapar) reconocidas por su liderazgo de Gobierno Corporativo en la región - con el apoyo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CFI) y el Foro de Gobernanza de IFC (Corporación Financiera Internacional, por sus siglas en inglés). El círculo fue establecido por la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, una iniciativa conjunta de la OCDE y el Grupo del Banco Mundial. Esta publicación ofrece un primer vistazo a los resultados empresariales de América Latina durante el reciente período de crisis financiera que muestra que las empresas reconocidas por mejores prácticas de Gobierno Corporativo sufrieron menos daños que las empresas medias latinoamericanas que cotizan en bolsa. También proporciona la investigación empírica sobre años anteriores que muestran mejores resultados operacionales y de mercado para estas empresas y ejemplos pertinentes destinados a apoyar los esfuerzos de las empresas para mejorar sus prácticas de gobierno.
- **Informes de Noticiarios:** Tanto en Internet como en los noticieros de la Televisión chilena existen secciones especiales dedicadas a comunicar los

sucesos ocurridos en relación a los avances del caso desde su detonación hasta hoy día, ya que no se descarta la aparición de nuevos antecedentes.

- **Libro “Una Mirada al Gobierno Corporativo en Chile: Casos emblemáticos”** (Fernando Lefort y Teodoro Wigodski), en el cual se analizan los principales problemas de Gobierno Corporativo que enfrentan las empresas chilenas y la forma en la que estos se han solucionado, siendo uno de ellos el de la pugna por el control de SQM.

2.8. Material adicional

Con el fin de realizar una discusión más didáctica y motivante del caso se propone al instructor hacer una introducción en la clase con la muestra del video realizado por el periódico chileno especializado en economía y negocios PULSO cuya explicación es una síntesis que expone con claridad el conflicto planteado, y cuyo link es el siguiente:

<http://www.youtube.com/watch?v=tXZYMy55IxE>



2.9. Preguntas detonantes

A continuación se exponen las preguntas claves que se sugieren y que el profesor o instructor encargado de evaluar el caso puede considerar para estimular la discusión y reflexión de los estudiantes.

1. ¿Cuál fue el rol jugado por las siguientes instituciones y que medidas propondría tomar dada la ocurrencia de este caso?
 - Superintendencia de Valores y Seguros.
 - Bolsa de Comercio de Santiago,
 - Corredora Larraín Vial
 - Las AFP y Moneda Asset Management (accionistas minoritarios).
2. ¿Cuáles fueron las principales repercusiones que tuvo este caso para la confianza y transparencia del Mercado de Valores, la economía nacional y la sociedad chilena? ¿Cómo afectó la imagen internacional del país, el descubrimiento de los hechos denunciados?
3. ¿Cómo afectó a la Sociedad Química Minera de Chile la ocurrencia de las operaciones descritas? ¿Diría que era una compañía atractiva para invertir?
4. ¿Advierte en el caso problemas de agencia o conflictos de interés? ¿Cuáles?
5. ¿Qué opinión le merecen este tipo de estructuras de Gobiernos Corporativos existentes en el Mercado Financiero chileno?
6. ¿Debieron los ejecutivos involucrados mantener sus posiciones en el Directorio y la administración de SQM?
7. ¿Cuáles son las medidas preventivas que se pueden tomar para evitar la repetición de los hechos descritos en el caso?

8. ¿Qué opina sobre la legalidad de los hechos ocurridos y su relación con la ética y responsabilidad social empresarial?

Estas preguntas pueden ser leídas durante la clase por alguno de los estudiantes o el profesor, quien puede anotar las principales ideas de las distintas respuestas entregadas por los alumnos participantes en el sector asignado en el Plan de Pizarrón expuesto más adelante.

2.10. Plan de uso del pizarrón

El pizarrón es un medio que ayuda a mantener el orden en las ideas a revisar a lo largo de la sesión por lo que a continuación se muestra la propuesta que se considera representa una óptima organización del pizarrón.

Protagonistas	Preguntas	Conclusiones
	1.- Respuestas	
	2.- Respuestas	
Problema Principal	3.- Respuestas	
	4.- Respuestas	
Otros Antecedentes	5.-	
	6.-	

2.11. Análisis del caso

El caso presentado permite analizar distintas aristas y problemáticas en la ocurrencia de los acontecimientos en él descritos.

En primer lugar, el caso evidencia la existencia de Conflictos de interés, entre los cuales el más destacado es el originado entre los accionistas mayoritarios que ejecutan acciones en desmedro de los accionistas minoritarios. Otro antecedente

referente a esta temática es el conflicto que se da en la conformación de los Gobiernos Corporativos en los que personas pertenecientes a una misma familia comparten cargos en la administración o dirección de cierta compañía (*Anexo N°1*), lo que es característico del modelo Latinoamericano de Gobiernos Corporativos y que en este caso, se evidencian en los hechos acontecidos el año 2010, cuando los hijos del socio controlador acceden a facultades administrativas similares a las del gerente general de una de las Cascadas (Oro Blanco). Finalmente, en este aspecto, otro Conflicto de interés se hace presente con la participación de otras sociedades involucradas en las cuestionadas operaciones, las denominadas Sociedades Relacionadas, Vinculadas e Instrumentales, que dadas las cercanías de sus socios, generaba los incentivos para la ocurrencia de las acciones finalmente sucedidas.

Una de las preguntas claves que se intenta responder en este caso, es la validez de la existencia de este tipo de estructuras societarias de Gobiernos Corporativos (Sociedades Cascadas y/o Estructuras Piramidales), el cual sin duda incentivó de alguna forma a los protagonistas a realizar las operaciones sistemáticas, cuyo grado de complejidad dificultaba la investigación y el análisis de los hechos. En nuestra opinión, ese es el incentivo para quienes las conforman y comprenden, ya que pueden realizar operaciones aún más complejas de las cuales pueden sacar provecho, lo que claramente requiere de controles más rigurosos de los organismos competentes.

Otro de los temas evidenciados y abordados en este caso, es la relevancia de la ética en las prácticas empresariales, que similarmente a otros casos de escándalos corporativos, vuelve a ser puesta en discusión su importancia. En esta ocasión, la ética es un aspecto transversal en toda la presentación de los hechos, entre los que

se destacan ciertas acciones que hacen dudar que esta haya sido considerada, por ejemplo, en la existencia de acusaciones realizadas por parte de los trabajadores poseedores de Acciones de SQM en los inicios de su privatización, quienes declaraban que estas habían sido quitadas mediante amenazas de despidos y otros hostigamientos por parte de los posteriores poseedores de éstas. Adicionalmente, la ejecución de las operaciones estructuradas y sistemáticas representan un hecho que demuestra que se ignoró el perjuicio económico y social que estas provocarían, ya que a pesar de las consecuencias, en su momento se justificaron bajo el pretexto de que se ajustaban a la normativa vigente en su puesta en práctica, estas sin duda no se ajustaron a un trasfondo ético.

En otro sentido, la participación de ciertas instituciones habría sido fundamental, entre las que se encuentran en primera instancia, los denominados accionistas minoritarios, más específicamente, las Administradoras de Fondos de Pensiones cuya participación se hace efectiva mediante la inversión que hacen con los ahorros previsionales de los trabajadores chilenos, en conjunto con el fondo de inversiones Moneda Asset Management. Respecto a las primeras, estas mantenían inversiones en títulos de SQM desde sus inicios, ya que en 1991 AFP Santa María, AFP Provida y AFP Habitat tenían presencia en la Compañía manteniéndose estas dos últimas hasta hoy (*Anexo N°5*). El rol de estas instituciones fue muy importante, ya que fueron las primeras en detectar y denunciar las irregularidades ocurridas entre el 2009 y 2011 en las operaciones de compra y venta de títulos de SQM a precios distintos a los de mercado, que según sus declaraciones, habían restado valor a sus inversiones. Fue a través de sus cuestionamientos que se detono la posterior intervención de la Superintendencia de Valores y Seguros. Respecto a esta Institución, se puede concluir que también

cumplió un rol fundamental en este caso. Existen indicios respecto a la preocupación previa de la SVS sobre el funcionamiento de las Cascadas y sobre las gestiones de Ponce Lerou, pero es en el año 2012 cuando tras contar con antecedentes para sustentar sus sospechas, la SVS ordenó la suspensión de transacciones de Acciones de SQM con una orden de revisión de las utilidades obtenidas por las Cascadas por sus maniobras con los títulos. Ya con la posterior formalización de cargos a los Directores acusados, el rol de la SVS tomo aun mayor importancia, ya que le correspondió realizar la investigación para lo cual era indispensable su independencia e imparcialidad. Finalmente, con las gestiones investigativas realizadas, su participación como institución fiscalizadora, de la cual hubo dudas en algún momento, finalizó en este caso con la aplicación de la multa a los acusados que ascendió a los US\$ 164 millones, la más alta de la historia en Chile, sanción que si bien fue elevada, no compensó el perjuicio provocado y es ahí cuando también se cuestiona la gestión de la SVS ya que más allá de solo sancionar debiese ser la institución encargada de prevenir y evitar la ocurrencia de estos hechos.

Los efectos que se pueden recopilar de este caso, primeramente para la Compañía fueron negativos, dado que hasta antes de la salida a la luz del caso, esta poseía un evidente atractivo para realizar inversiones en sus acciones ya que después de su privatización (cotizando incluso en la Bolsa de Nueva York), la compañía adopto políticas de eficiencia, reducción de costos y diversificación de sus productos, los cuales se veían favorecidos por el crecimiento del mercado internacional y el aumento de la demanda de productos con potencial (Yodo, Litio, Fertilizantes) que como se evidencia en el (*Anexo N°3*) del caso habían otorgado a SQM una importante participación de mercado a nivel mundial, lo que sumado con

proyecciones de crecimiento y planes de inversión concretos, generaban de una forma u otra un aumento sostenido del precio de las Acciones (*Anexo N°7*), un sostenido crecimiento de los ingresos (21% de crecimiento anual Compuesto, CAC) generando utilidades en los años previos al escándalo que vino solo a impactar negativamente en la imagen de la compañía por ende en el precio de sus títulos.

Otras repercusiones que tuvo este caso, impactaron en el Mercado de Valores, en la economía y la sociedad chilena, dado que se puso en duda la transparencia y la confianza, dos activos centrales para el óptimo funcionamiento de un mercado de valores. Además, se puso en discusión para la economía, la importancia de la protección de los accionistas minoritarios en el Capitalismo Moderno, cuyo caso puso en evidencia la existencia de debilidades en este sentido, teniendo presente que entre estos accionistas se encontraban las AFP, que al verse afectadas sus inversiones, en el fondo quienes resultaban perjudicados eran todos los trabajadores chilenos, cuyas pérdidas en las inversiones de las administradoras se estimaban cercanas a los US\$600 millones solo en 2011, un gran impacto dado que las operaciones habían sido ejecutadas desde el 2009 produciendo en síntesis un gran perjuicio social.

Finalmente, respecto a las repercusiones del caso, estas también afectaron la imagen proyectada por el país internacionalmente, ya que aunque el Ministro de Hacienda del periodo le restara importancia, economistas como Sebastián Edwards señalaron que escándalos de este tipo traían efectos negativos en la reputación de Chile y afectaban negativamente en lo construido en materia de Gobiernos Corporativos en muchos años.

Para finalizar el análisis de este caso, es importante subrayar que la adopción de medidas preventivas podría ayudar a disuadir este tipo de prácticas. Entre las medidas posibles estaría la obligación a los involucrados a dejar sus cargos en determinado plazo, ya que una de las características de este caso, es la evidente inamovilidad que presentan los Directivos de las Cascadas en la última década, dado que 5 de los 8 miembros del Directorio han permanecido en sus puestos incluso lo siguieron haciendo después de haber sido sancionados (*Anexo N°1*). Adicionalmente, consideramos fundamental que exista una alineación en las instituciones participantes en los mercados financieros del país, ya que en este caso, a pesar de las pruebas que presento la SVS para fundamentar las sanciones, la Bolsa de Comercio no emitió ninguna resolución al respecto lo cual refleja una discordancia entre las instituciones que rigen o fiscalizan estos mercados. Por último, otra alternativa que se propone como medida disuasiva es la revisión y ajuste de la normativa en que se definan claramente las condiciones para operar con este tipo de estructuras corporativas, así como los montos en dinero de las sanciones para que sean un desincentivo efectivo a realizar este tipo de prácticas y de este modo, lograr que el cumplimiento de la normativa sea si o si también cumplir con la ética.