



GOBIERNOS CORPORATIVOS Y COMPLIANCE

ediciones especiales
EL MERCURIO



TRANSPARENCIA:

LA NECESIDAD DE GENERAR CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Rendir cuentas, proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés, proteger los derechos de los accionistas y reconocer el papel de cada uno de los *stakeholders* clave son algunas de las funciones del Gobierno Corporativo.

Chile tiene una economía emergente y abierta, continuamente comparada con otras más complejas, globalizadas y de alta eficiencia. Por ende, el grado de institucionalización de sus corporaciones es un activo que le permite ser competitivo, no solo en el ámbito regional, sino también para alinearse en el contexto global. Aquí surge el término Gobierno Corporativo (GC) que, según la OCDE, es el sistema por el cual las firmas son dirigidas y controladas.

Los analistas de Diligent indican que hoy la preocupación por el GC no es exclusiva de los accionistas, sino también de los inversores, en especial si se trata de instituciones de inversión colectiva como lo son, por ejemplo, los fondos de pensiones.

Juan Patricio Alvear, abogado consultor de Gestión Corporativa, asevera que este concepto ha supuesto una transformación de las empresas y organizaciones sin fines de lucro respecto a su gestión estratégica y su relación con ciertas normas. Explica que este término considera tanto los esfuerzos por manejar una entidad, como el mejoramiento de su gestión.

"El Gobierno Corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una organización, su Consejo, sus accionistas y otras

partes interesadas. También proporciona una estructura para el establecimiento de los objetivos de la organización y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y supervisar su cumplimiento", explica.

Según el experto, la existencia de un sistema eficaz de GC dentro de un determinado agente del mercado y dentro del conjunto de la economía contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto. En consecuencia, el coste de capital se reduce y conduce a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento.

UNA GUÍA

Los principios y buenas prácticas de GC han servido de guía y contrapeso a la administración de las organizaciones más aventajadas para asegurar la transparencia en sus operaciones, la buena gestión y la eficiencia en los productos y servicios que ofrecen.

Renzo Corona, socio a cargo del Departamento de Auditoría de PwC, considera que, en los últimos años, a nivel general, las mejoras en los Gobiernos Corporativos de las compañías han sido importantes. Según el analista, algo positivo es que en la

actualidad existe una clara distinción entre lo que es ser dueño y ser controlador, es decir, hay mucho más conciencia de las responsabilidades de cada actor. Sin embargo, señala que eso no quita que vayan a haber inconvenientes.

"El hecho de tener buenas estructuras de GC no garantiza que no ocurran problemas, sino que reduce el riesgo de estos, a la vez que da garantía de que, cuando un problema suceda, será adecuadamente tratado", explica.

Juan Patricio Alvear señala que creando mecanismos para un buen GC las empresas aseguran el compromiso de que sus funciones han de ejercerse no solo con sujeción al marco legal, sino que, además, su actuación ha de inspirarse y guiarse por principios éticos y de conducta que conforman un código de buen gobierno.

No obstante, la mayoría de las organizaciones en nuestro país está recién empezando a reconocer esto como un desafío. Esa es justamente la razón por la que, según Jay Gumbiner, vicepresidente de investigación en IDC Latinoamérica, esas organizaciones están buscando empresas que les ayuden con esta materia.

"De acuerdo con un reciente estudio sobre *information governance*, realizado por IDC a nivel mundial,

los principales objetivos de las organizaciones son reducir el riesgo en las líneas de negocio de finanzas, auditoría y *compliance*; mientras que en los departamentos legales y de TI el foco está en reducir los costos de almacenamiento. Finalmente, en todas las áreas la preocupación reside en cómo manejar el volumen de datos que está creciendo exponencialmente", explica Gumbiner.

DESAFÍOS

Margarita Ducci, directora ejecutiva de la Red Pacto Global Chile ONU – UNAB, asegura que los Gobiernos Corporativos deben enfrentar hoy desafíos derivados de la necesidad de generar confianza a sus grupos de interés.

"Han tenido que incorporar nuevas responsabilidades para administrar en forma más segura las empresas y establecer procesos formales y efectivos para dar respuesta a los requerimientos de los reguladores, así como también organizarse con las capacidades profesionales necesarias para prevenir y evitar riesgos reputacionales", explica.

Ducci agrega que los inversionistas han aumentado el interés por exigir altos estándares de Gobierno Corporativo y por el convencimiento

y evidencia de que ellos están directamente asociados al prestigio y credibilidad de la empresa.

"La globalidad e instantaneidad de las tecnologías de la información hace que hoy todo se conozca de inmediato por lo que, si no hay transparencia, se genera un permanente cuestionamiento y juicio frente al desempeño de la empresa en los distintos ámbitos. Por ello, el Gobierno Corporativo debe adelantarse a situaciones de crisis y medir el impacto de sus decisiones", puntualiza.

Por otro lado, Renzo Corona es participe de que las empresas chilenas aún tienen mucho por avanzar en materia de profesionalización a nivel de los directorios, pues no necesariamente el tener la propiedad de una compañía es motivo suficiente para ser su director.

Corona hace mención de la industria financiera como modelo de buenas prácticas de GC. Indica que los bancos, probablemente por presiones del regulador o por lo delicado de su función, son buenos ejemplos en términos de la composición de su directorio.

"Hay que tener claro que el directorio no puede tomar funciones de administración. Lo correcto es que el directorio dicte lineamientos y brinde apoyo a la gerencia", puntualiza.

GOBIERNO CORPORATIVO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS

La Agenda 2030 de Naciones Unidas, basada en 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible, apunta en su objetivo número 16 a "paz, justicia e instituciones sólidas".

Esta agenda mundial, en la cual tiene responsabilidades el sector público, el sector privado y la sociedad civil, insta a las empresas a constituir Gobiernos Corporativos que cumplan con los estándares internacionales de transparencia y anticorrupción.

Pacto Global, mandatado por Naciones Unidas para articular el aporte del sector privado al logro de las metas trazadas para cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ha movilizado a sus adherentes a que prioricen los ODS y establezcan metas para aquellos donde su línea de producción o servicios pueda contribuir de manera más significativa.

Varias empresas en Chile ya han hecho o están haciendo este ejercicio y han podido detectar y establecer, desde el más alto nivel gerencial, una línea de acción coherente con los ODS, cuyos resultados se irán observando en el transcurso del cumplimiento de la agenda.

CHILE:

La importancia de tener buenos Gobiernos Corporativos



POR MARGARITA DUCCI
Directora ejecutiva
Red Pacto Global Chile ONU - UNAB

Los Gobiernos Corporativos deben enfrentar hoy nuevos desafíos para generar confianza a sus grupos de interés. Algunos casos de "mala conducta corporativa", tales como colusión, fraudes y cohecho a funcionarios públicos, tanto a nivel local como global, han deteriorado la confianza de consumidores, inversionistas y de la opinión pública.

Se han tenido que incorporar nuevas responsabilidades para administrar las empresas de forma más segura, establecer procesos formales y efectivos para responder a los requerimientos de los reguladores, asegurar las capacidades necesarias para

prevenir y evitar riesgos que afecten su imagen en el mercado y fortalecer el rol de los directores en la promoción de una "cultura" ética genuina.

A raíz de estos hechos, los inversionistas han aumentado su exigencia por altos estándares de Gobierno Corporativo, motivados por el convencimiento de que ellos están directamente asociados al prestigio, credibilidad y sustentabilidad a largo plazo.

Por su parte, los países implementan nuevas normativas y aplican estándares internacionales, como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) y las normas Anticohecho de la OCDE.

En Chile se han creado nuevas normas para mejorar la información que entregan las sociedades anónimas abiertas en materias de Gobierno Corporativo, fomentando la difusión de información a los accionistas y al público, incorporando la responsabilidad social y desarrollo sostenible, y diversificando la composición del directorio y de los ejecutivos principales.

La Agenda 2030 de Naciones Unidas, basada en 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), apunta en su objetivo número 16 a paz, justicia e instituciones sólidas. Esta agenda mundial, en la cual tienen responsabilidad el sector

público, el privado y la sociedad civil, insta a las empresas a constituir Gobiernos Corporativos que cumplan los estándares internacionales, de transparencia y anticorrupción.

Pacto Global, mandatado por Naciones Unidas para articular el aporte del sector privado al logro de las metas trazadas para los ODS, ha impulsado a que se prioricen estos objetivos y se establezcan metas para contribuir de manera más significativa. Varias empresas ya han hecho o están haciendo este ejercicio y han podido detectar y establecer una línea de acción coherente con los ODS, cuyos resultados se irán observando en el transcurso del cumplimiento de la agenda.

Los Gobiernos Corporativos son el motor fundamental y, desde allí, parte la integridad de la organización.



DIONEDIA

TRANSPARENCIA:

Las empresas deben responder. ¿Hay límites?



POR SILVIA TORRES
Directora Compliance
Quórum Comunicaciones

Es evidente que en nuestra sociedad se ha instalado una creciente desconfianza hacia las empresas. Hablar de abuso de parte de los empresarios se ha transformado prácticamente en un dogma, y tener utilidades genera más desconfianza y sospecha que reconocimiento a una gestión exitosa. Finalmente, hay que admitir que el lucro está más que desprestigiado, demonizado.

Como consecuencia casi natural de este fenómeno o nueva realidad, hay que sumar el hecho de que las empresas se están viendo expuestas sostenidamente a mayores niveles de exigencia por parte de los consumidores, debiendo adoptar obligaciones y

responsabilidades que, en algunos casos, van más allá del ejercicio de su propio giro.

En el actual escenario "las empresas deben responder", lo que implica hacerlo sin condiciones, sin excepciones, sin letra chica y sin eximentes frente a imprevistos y a situaciones que por su magnitud sean difíciles o imposibles de abordar. Justo o no, merecido o no, estamos frente a un consumidor - ciudadano que no duda en exigir que se le respeten los precios publicados en plataformas web -aún cuando estos sean inverosímiles, como los pasajes a Miami en US\$ 50 o las entradas al estadio publicadas en \$8-, que cuestiona a las empresas a través de redes sociales y que logra el apoyo de la autoridad y de los legisladores para consagrar sus derechos; lo que termina afectando la reputación de las empresas, con todos los costos que ello implica.

Las empresas que sobrevivirán al actual escenario serán aquellas que no juzguen los cambios, sino las que se movilicen. Serán las que no solo exijan condiciones de certeza para el ejercicio de la actividad empresarial y un marco de responsabilidad, sino aquellas que construyan certeza para

sus consumidores, para sus trabajadores, para la comunidad con la que se relacionan y que sepan comunicar lo que hacen y por lo que responden, más allá de lo que la legislación les impone como deber.

Para generar cambios es necesario detenerse en una de las tareas que, a mi juicio, debe hacer toda empresa que quiera construir reputación y que consiste en "leer adecuadamente el entorno", es decir, hacer un buen diagnóstico de riesgos corporativos, pilar fundamental para construir, en parte, la tan anhelada certeza que las empresas buscan para desarrollar su actividad y, a la vez, la necesaria óptica para adaptarse a los cambios.

Resultará interesante ver cómo se resuelve el caso de Aguas Andinas, a la cual se le está exigiendo contar con las inversiones necesarias para asegurar el suministro a todos los usuarios, frente a fenómenos climáticos como el que vivimos recientemente. Existen voces que exigen a la empresa compensar a los consumidores por daño emergente y lucro cesante. Discutir acerca de los límites a la responsabilidad de la empresa, si estamos frente a un caso fortuito, será seguramente parte de la discusión que se viene por delante.

OPINIÓN



El concepto de gobernanza

Por Daniel García
Intendente de Seguros SVS

Hace algunos días tuvo lugar en Chile un encuentro de reguladores de seguros y pensiones que contó con la presencia de casi un centenar de autoridades a nivel mundial. A la hora de hacer balances, hubo una figura que cobró un papel protagónico: Gobernanza. Este concepto se puede sintetizar en la importancia de un buen Gobierno Corporativo para gestionar y mitigar los riesgos propios de la actividad (incluso sistémicos) y para enfrentar los desafíos del sector asegurador.

En la actualidad existe un debate político, técnico y social, tanto en Chile como a nivel internacional, respecto del tema previsional. Asimismo, han surgido tendencias globales que pueden representar transformaciones importantes en la actividad aseguradora, como el impacto que tendrá en el negocio el desarrollo de las nuevas tecnologías (Insurtech), un entorno cambiante (cambios demográficos, climáticos, etc...) y la convergencia regulatoria a nivel internacional.

Resulta fundamental, en consecuencia, que el regulador de seguros promueva y supervise la solvencia de dichas instituciones con un foco especial en la gestión de los riesgos y el gobierno corporativo, incluyendo el involucramiento del directorio en la definición estratégica frente a las tendencias y discusiones antes descritas.

El refrán popular reza: "lo obvio por sabido se calla, y por callado se olvida". Por ello, vale la pena ilustrar la importante evolución que muestra el sector asegurador a nivel local en la última década. En la actualidad las compañías



DIONEDIA

de seguros de vida pagan 560.000 rentas vitalicias y administran inversiones por US\$ 55.000 millones, que contrastan con los US\$ 29.000 millones que gestionaban en 2006. Los principales actores u operadores globales del sector desde hace rato están instalados en Chile, concentrando un 78,5% del patrimonio de las compañías en seguros generales y el 33% en el segmento de vida. En cuanto a la actividad, mientras que en 2006 la prima directa de las aseguradoras llegaba a US\$ 5.400 millones, una década después la cifra supera los US\$ 12.400 millones. Finalmente, cuando se evalúa la prima per cápita, esta pasó de US\$ 290 a US\$ 647 en diez años.

Desde la perspectiva del regulador, en el marco de la aplicación del modelo de Supervisión Basado en Riesgo (SBR), la Norma de Carácter General N° 408 (2016) recogió las mejores prácticas internacionales e introdujo

la exigencia a los directorios de las aseguradoras de autoevaluarse cada dos años y de formalizar la definición del apetito de riesgo de la compañía. Asimismo, incorporó el concepto de "Autoevaluación de Riesgo y Solvencia" (ORSA, por sus siglas en inglés) como parte del sistema de gestión de riesgo de la aseguradora y cuyo primer reporte es en septiembre de este año, con información a diciembre de 2016.

El directorio es responsable de definir la naturaleza y extensión de los riesgos significativos que la compañía está dispuesta a tomar en el logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocios debiendo, para ello, balancear distintos objetivos tales como el valor de la empresa para el accionista, la protección de los asegurados, el cumplimiento regulatorio, el objetivo de capital y la clasificación de riesgos de la compañía.

GESTIÓN CORPORATIVA

Somos expertos en Gestión de Seguridad a Nivel Empresarial
www.gestioncorporativa.cl



Freepick

Compliance
Due Diligence
Background Check
Prevención, Detección e Investigación del Fraude Interno y Externo
Implementación de Canal de Denuncias, etc.

Somos una Empresa especializada en la prevención de delitos, fraudes y pérdidas patrimoniales en los diversos rubros de la industria nacional e internacional.

Nuestro modelo de negocios, se ajusta de manera integral a las necesidades reales de nuestros clientes y en base a ello crea las estrategias necesarias para enfrentar puntualmente sus falencias en materia de seguridad.

Gestión Corporativa crea su valor estratégico en base a LA GESTION E IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE PREVENCIÓN DE DELITOS QUE CONSIDERA ADEMÁS LA PERSECUCIÓN DE LOS FRAUDES INTERNOS Y EXTERNOS

✉ contacto@gestioncorporativa.cl

☎ 2 2 301 9146

☎ +56998492494

Doctor Sotero del Río 475, Oficina 503 Santiago de Chile

"Detecte y Prevenga fraudes a tiempo"

COMPLIANCE Y GOBIERNOS CORPORATIVOS:

Más allá de una obligación impuesta



Compliance (o el cumplimiento normativo en las empresas) está empezando a ser una cultura de buenas prácticas y no una simple obligación impuesta por las regulaciones y las leyes.

Compliance es una actividad que ha crecido en el último tiempo en Chile por diversas razones, entre las que destaca el mayor conocimiento por parte de las empresas y la mayor importancia que el Estado ha dado a la Ley de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica con la Ley 20.393. Con toda la normativa y regulaciones que ello implica, los casos emblemáticos de sanciones y procesos en curso a empresas por faltas en libre competencia o afecciones al consumidor, mal funcionamiento de gobiernos corporativos, transgresión a normas de valores, evasión tributaria por aportes ilegales a la política, entre otras malas prácticas que se han hecho públicas, han dejado un efecto de total rechazo hacia estas empresas porque hoy la sociedad chilena es más informada, es más crítica y está observante de las prácticas empresariales.

Pedro Rojas, gerente general de Handel, empresa que ha posicionado en el mercado a *Compliance Tracker* como el mejor servicio de verificación de identidad en apoyo a los modelos de prevención, señala que la incorporación de procesos de cumplimiento están tomando un rol protagónico ya que, además de querer cumplir con las leyes y normativas vigentes, los gobiernos corporativos y la alta dirección han tomado conciencia de los beneficios que obtienen cuando se cuenta con un sistema de cumplimiento adecuado a sus necesidades, que se integre a los distintos ámbitos de trabajo, que brinde confiabilidad y que funcione.



Pedro Rojas, gerente general de Handel.

HAY EMPRESAS QUE QUIEREN PARECER Y NO SER

A pesar de que existen muchos

modelos de prevención que se han certificado, y no cabe duda a través de un proceso serio y responsable, la poca convicción de la alta dirección o su falta de

cultura de prevención, ha hecho que dichos modelos no hayan funcionado como se esperaba. Es el caso de empresas cuestionadas en el último tiempo, por diversos motivos, donde la alta dirección ha estado más preocupada de parecer que ser en lo que a prevención se refiere.

En ese sentido, Rojas indica que aún hay muchas empresas que tratan de crear una "fachada de cumplimiento" donde, básicamente, no existe un real compromiso de la alta dirección con la cultura de la prevención, buenas prácticas y ética empresarial y que, en definitiva, aún no creen que esta cultura llegó para quedarse y no hay vuelta atrás. Lo que arriesgan es lo más importante en una empresa: su reputación.

"*Compliance* se ha posicionado como la cultura de buenas prácticas porque los modelos de prevención que se están implementando generan garantías de alto estándar, se minimiza la exposición al riesgo y aminora o elimina la responsabilidad de la empresa. Es importante tener en cuenta que, para que estos modelos sean efectivos, se debe contar con procesos que controlen, alerten e informen oportunamente de los riesgos que se pretenden mitigar", destaca Rojas.

El ejecutivo considera que la norma es clara: toda empresa debe tener un modelo de prevención, obviamente, de acuerdo a su tamaño y posibilidades.

"Lo importante es que la alta dirección esté convencida de las buenas prácticas. Esto se debe transmitir al personal para que el modelo implementado sea

cuidado por todos", agrega.

Según Rojas, las normas de cumplimiento deben adoptarse y, para ello, se debe contar con un modelo de prevención donde hoy la tecnología juega un papel preponderante. Desde canales de denuncia, conocer al cliente (KYC), verificación de identidad de clientes y proveedores, entre otros, son procesos que requieren de implementaciones tecnológicas para que los modelos funcionen y sean sustentables en el tiempo y en la oportunidad.

MARCANDO LA PAUTA

Ante el escenario mencionado, Handel proporciona un servicio que ayuda a soportar estos modelos de prevención donde existen riesgos en las relaciones con clientes, proveedores o cualquier persona natural o jurídica que puede significar un riesgo para la empresa por su relación contractual, desde el punto de vista de usarla como un instrumento para cometer un ilícito. Rojas dice que, en ese sentido, *Compliance Tracker*, ha marcado la diferencia en distintas empresas.

"Nuestro servicio *Compliance Tracker* se compone de un proceso de apoyo al cumplimiento normativo, es auditable, entrega información en tiempo y forma que ayuda al modelo de prevención a tomar las medidas necesarias. Asimismo, es una solución automatizada e integrable con otros procesos de la empresa. Su mecanismo fundamental se basa en la debida diligencia, característica fundamental en todo modelo de prevención", destaca.

El ejecutivo asegura que en Handel tienen como política de trabajo informarse y comprender las necesidades del cliente y entender el modelo de prevención que tiene para ofrecer solo aquellas herramientas y funcionalidades acorde a sus necesidades. Agrega que el riesgo en la relación contractual de la empresa de una determinada área económica difiere de otra de un ámbito distinto y ambas están acogidas a la misma responsabilidad ante la ley. Es por ello que *Compliance Tracker* permite adaptarse, tanto en información como en herramientas funcionales, a cualquier modelo de prevención, no importando el tamaño o complejidad del mismo o de la empresa.

"Aquí es donde *Compliance Tracker*, en el ámbito del control de riesgo, sobre lavado de activos y financiamiento del terrorismo así como delitos base y cohecho, ofrece a las empresas una herramienta que contempla todos aquellos elementos que permiten que un modelo de prevención sea realmente efectivo. Es un proceso auditable, controlado y automático que genera alertas a los encargados del proceso y entrega información actualizada de los riesgos que se quieren controlar mediante la actualización continua y oportuna de bases de datos confiables. Además, genera la información adecuada para que la alta dirección de la empresa, en conjunto con el encargado de prevención, pueda tomar las acciones para las cuales fue creado su modelo de prevención", puntualiza.



PREVENGA LOS RIESGOS QUE HOY PUEDA TENER SU EMPRESA.

Handel SPA | (56-2) 26997805 | Santiago de Chile | info@compliance-tracker.com | www.compliance-tracker.com



GESTIÓN DE CALIDAD:

Valor de la empresa y estándares de gestión

Las organizaciones que poseen un sistema de gestión de la calidad ostentan una ventaja respecto de otras que permite tomar las medidas necesarias de acuerdo con los resultados, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

Toda empresa cuenta con una política (explícita o implícita) que refleja sus principios y valores y que se traduce en cierta disposición al cumplimiento normativo o de pautas autoimpuestas para su desempeño en los mercados; ya sea que dichos principios y valores deriven del cálculo entre riesgo y beneficio o de la transmisión desde las personas que la poseen o gobiernan.

Sin embargo, según Juan Patricio Alvear, consultor senior y asuntos legales de Gestión Corporativa SpA, de poco sirven los principios y valores expresados en la política de una empresa si no hay gestión del riesgo que permita que la dirección de la empresa busque y encuentre -simultáneamente al despliegue eficaz y eficiente de recursos- un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento/rentabilidad y los riesgos asociados.

"Una de las herramientas o mecanismos claves para cuidar el valor de la empresa es la implementación de procesos de gestión de riesgos que ayudan a producir certeza sobre el cumplimiento de sus metas estratégicas y operativas, así como al mejoramiento de sus procesos", señala.

Alvear indica que esto aplica para organizaciones de todos los tipos y tamaños que se enfrentan a factores e influencias internas y externas que no permiten saber si se alcanzarán los objetivos y/o cuándo se logrará. Según el experto, el efecto que esta incertidumbre tiene sobre los objetivos de una organización constituye el "riesgo" (NCh-ISO31000). Alvear asevera que, por lo mismo, en Gestión Corporativa han organizado toda su oferta de servicios bajo un estándar que integra los aspectos de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

"La aproximación desde la perspectiva de los riesgos nos ha permitido comprender las necesidades de nuestros clientes y ayudarlos con la implementación de sistemas de gestión de la seguridad, de prevención del fraude interno y externo y de prevención de delitos complejos,



DIOMEDIA



GUSTAVO ORTIZ

Juan Patricio Alvear y Alejandro Alvear.

proporcionándoles herramientas adecuadas a sus requerimientos y recursos", destaca.

Por su parte, Alejandro Alvear, socio y director, indica que en Gestión Corporativa consideran imprescindible pasar revista conjunta con sus clientes a las fuentes de riesgo, entre las que se cuentan las siguientes.

• **Procesos internos:**

A efectos de identificar el diseño inapropiado de los procesos críticos, las políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios. En tal sentido, se revisan los riesgos asociados

a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios.

• **Personas:** Las pérdidas pueden estar asociadas a negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable y falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

• **Eventos externos:** Las pérdidas pueden encontrar

su causa en eventos ajenos al control de la empresa, los cuales pueden alterar el desarrollo de sus actividades afectando los procesos internos de personas y de TI. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

Alvear explica que, dado lo anterior, en Gestión Corporativa consideran insoslayable examinar ciertos eventos o peligros concretos, como lo son:

• **Fraude interno:** Por su resultado en pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a

defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos, una parte perteneciente a la empresa. Esta categoría incluye fraudes, robos en la cadena de suministros (con participación de personal de la empresa), y sobornos, entre otros.

• **Fraude externo:** Por su resultado en pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o a soslayar la legislación por parte un tercero. Esta categoría incluye eventos como robos, falsificación y ataques informáticos, por mencionar algunos.

• **Protección de los trabajadores, salud y seguridad en el puesto de trabajo:**

Por su resultado en pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación, con instrucciones de entes reguladores o fiscalizadores y con obligaciones derivadas de convenios o contratos colectivos, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de indemnizaciones o compensaciones por daños personales o sobre casos relacionados con discriminación o acoso en el trabajo.

• **Cientes, productos y prácticas empresariales:**

Por pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos o relacionado con la naturaleza o diseño de un producto. También por sanciones de conductas constitutivas de competencia desleal o derivadas del incumplimiento de las normas para la protección de la libre competencia o para la protección de los consumidores en los mercados.

Alvear cree que la adopción de este modelo permite a Gestión Corporativa cumplir con su misión de prestar un servicio especializado, alineado con las necesidades de sus clientes, cuyo propósito es asegurar el valor de cualquier empresa.

CIBERSEGURIDAD:

La necesidad de comprometer al directorio

Expertos aseguran que, para generar un compromiso real por parte de los directorios y los CEOs en cuanto a la ciberseguridad, el CISO tiene un rol fundamental.

Un reciente estudio de Accenture deja en evidencia que, de entre 2.000 ejecutivos de seguridad en 15 países, el 70% considera que la ciberseguridad en su organización es una preocupación a nivel de directorio y gestionada por ejecutivos de alto nivel.

No obstante, el tema es cómo los Chief Information Security Officers (CISOs) pueden lograr que los directorios no solamente se interesen por la ciberseguridad, sino generar un real compromiso con el tema.

El problema reside en que, según el estudio, los CISOs no logran comprometer a los CEOs y a los directorios debido a que están muy enfocados en las dimensiones tecnológicas y operacionales pues el directorio, en realidad, quiere ver la parte estratégica.

Rodrigo González, presidente ejecutivo de Accenture Chile, explica que, para generar un



Rodrigo González, presidente ejecutivo de Accenture Chile.

compromiso real por parte de los directorios y los CEOs en cuanto a la ciberseguridad, el CISO tiene un rol fundamental. Según el analista, para lograr dicho compromiso, los CISOs deben enfocarse principalmente en tres aspectos:

1. **Estrategia:** La clave está en enfocarse en las amenazas que crean riesgos reales



DIOMEDIA

para el negocio. En primer lugar, se deben identificar las amenazas más importantes para las líneas de negocio, luego de estudiar qué se está haciendo para enfrentarlas y si se están teniendo resultados. Posteriormente, es necesario evaluar cómo se están gestionando los riesgos que podrían derivar o que ya derivaron de esas amenazas.

2. **Comunicación:** Este punto es fundamental para lograr el compromiso del CEO con la ciberseguridad, ya que consiste en comunicar la importancia que tiene para el negocio de una forma no técnica. Así las cosas, el CISO debe llevar los temas técnicos a las preocupaciones y el lenguaje de negocio. Por ejemplo, una forma de hacerlo es no presentar al directorio las métricas de encriptación, sino cómo se protege la información de los clientes.

3. **Práctica:** Un elemento de gran relevancia para lograr el compromiso de los directorios y los CEOs con la ciberseguridad es que "vivan" la amenaza. De esa forma, es necesario que experimenten simulaciones de crisis y ejercicios. A pesar de la importancia que tiene este punto, solamente un tercio de las organizaciones estudiadas por el reporte de Accenture desarrollan actualmente escenarios de ciberataques.

González cree que, en la nueva economía digital, la ciberseguridad es un elemento clave para el negocio de las empresas ya que, con el desarrollo a gran velocidad de las nuevas tecnologías, la protección de la información es un imperativo.

"Los riesgos que conlleva no impulsar políticas de seguridad son demasiado altos para las compañías", puntualiza Rodrigo González.



CORP-GOVERNING COUNSELORS

"We make Sustainable Compliance"

Somos una empresa innovadora que implementa las mejores prácticas de:

- Gobierno Corporativo
- Cumplimiento Regulatorio
- Gestión Estratégica



Contáctenos

www.corp-governing.cl

TENDENCIAS:

¿Hacia dónde debe ir el Gobierno Corporativo en Chile?

Según expertos, las empresas tienen que aceptar el beneficio que conlleva el adoptar prácticas de Gobierno Corporativo.



Roberto Guerrero Valenzuela, director del Centro de Gobierno Corporativo UC y socio de Guerrero Olivos.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, utilizados desde 1999 y actualizados en 2015, constituyen el marco normativo bajo el cual sus miembros deben guiar la implementación de prácticas específicas, adaptadas a las circunstancias particulares de cada país o región.

Sin embargo, en Chile ya desde 1981 se contaba con una ley que modernizó el sistema de sociedades anónimas, la cual contenía varias normas de Gobierno Corporativo (GC) que, a criterio de Roberto Guerrero Valenzuela, director del Centro de Gobierno Corporativo UC y socio de Guerrero Olivos, fueron pioneras en el mundo.

Posteriormente, a través de la Ley de Oferta Pública de Acciones (OPAs) y Gobiernos Corporativos, se hicieron cambios orientados a establecer una mejor calidad de información entregada

por las empresas. Según Valenzuela, esta ley recogió algunas lecciones aprendidas a raíz de diversos escándalos que se dieron en el mundo, recogió experiencias en materia de ley de valores y se ajustó a la nueva realidad.

Años después, en 2010, una nueva ley empezó a regir e hizo un cambio más profundo en materia de GC, pues se enfocó en la resolución de un conflicto de interés en las operaciones con partes relacionadas.

Posteriormente, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), sacó la Norma de Carácter General N° 341, que exigía a las compañías abiertas informar qué prácticas de GC -de las que la SVS había



identificado como buenas - eran implementadas. Esa norma duró dos años en vigencia hasta que, finalmente en 2015, se dictó la Norma de Carácter General N° 385, que corrigió algunas cosas de la 341.

LA ACTUALIDAD

En marzo de cada año las empresas deben informar respecto a las prácticas implementadas hasta el 31 de diciembre del año anterior,

sin embargo, es algo que está partiendo.

“Si bien hasta la fecha tenemos muy pocos años de experiencia, la Norma 385 ha permitido ver una evolución en la forma en que las empresas

informan y, a la vez, el tipo de prácticas que tienen. No obstante, queda todavía un tiempo para que esa prácticas se vayan implementando y mejorando”, destaca Valenzuela.

El experto señala que los mayores cambios que han ocurrido en los últimos años denotan que hoy las compañías ven más allá de los accionistas.

“Hay diferentes grupos de interés que están directamente afectados por esta actividad: consultores, proveedores, los trabajadores, la comunidad donde la empresa está inserta, el Estado, etc... en ese sentido, a lo que apunta hoy un buen GC es a que todos estos grupos estén debidamente sopesados y representados de los resultados de la compañía, sin dejar de tener presente que el principal grupo de interés son los accionistas”, puntualiza Valenzuela.

El director del Centro de Gobierno Corporativo UC cree que esto da cuenta de un cambio o evolución cultural, ya que las empresas tienen que aceptar el beneficio que conlleva el adoptar estas prácticas.

Según Valenzuela, nuestro país todavía se encuentra en un período relativamente inicial en que se está adoptando esta cultura y, por ahora, el mensaje más importante es que en Chile aún está pendiente que los directivos de las empresas comprendan que no se trata de cumplir la norma porque es obligatoria, sino que ese debe ser el piso mínimo.

Ernst & Young ahora es EY

¿Cómo enfrentan las empresas las nuevas exigencias a los gobiernos corporativos y sus directores?

Las mayores regulaciones, las exigencias crecientes de los inversionistas, los cambios tecnológicos y el mayor escrutinio público están transformando la forma en que los directorios se organizan. Conozca las últimas tendencias en el último número de nuestra publicación “Temas de Directorio” en eychile.cl/estudios.

En EY contamos con una asesoría integral en gobiernos corporativos que incluye riesgos, aspectos legales, auditoría interna, antifraudes, sostenibilidad, impuestos, compensaciones, procesos y consultoría general. Para mayor información contacte a:

Paola Bruzzone, socia líder EY Law y Gobiernos Corporativos
+56 (2) 2676 1317
contacto.eychile@cl.ey.com

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY
Building a better
working world

EMPRESAS:

EY como colaborador en la gobernanza corporativa

La consultora y auditora EY tiene como objetivo promover el gobierno corporativo como un conjunto de principios que regulan la transparencia, probidad, sostenibilidad, innovación y funcionamiento de los órganos del gobierno para la toma de decisiones.

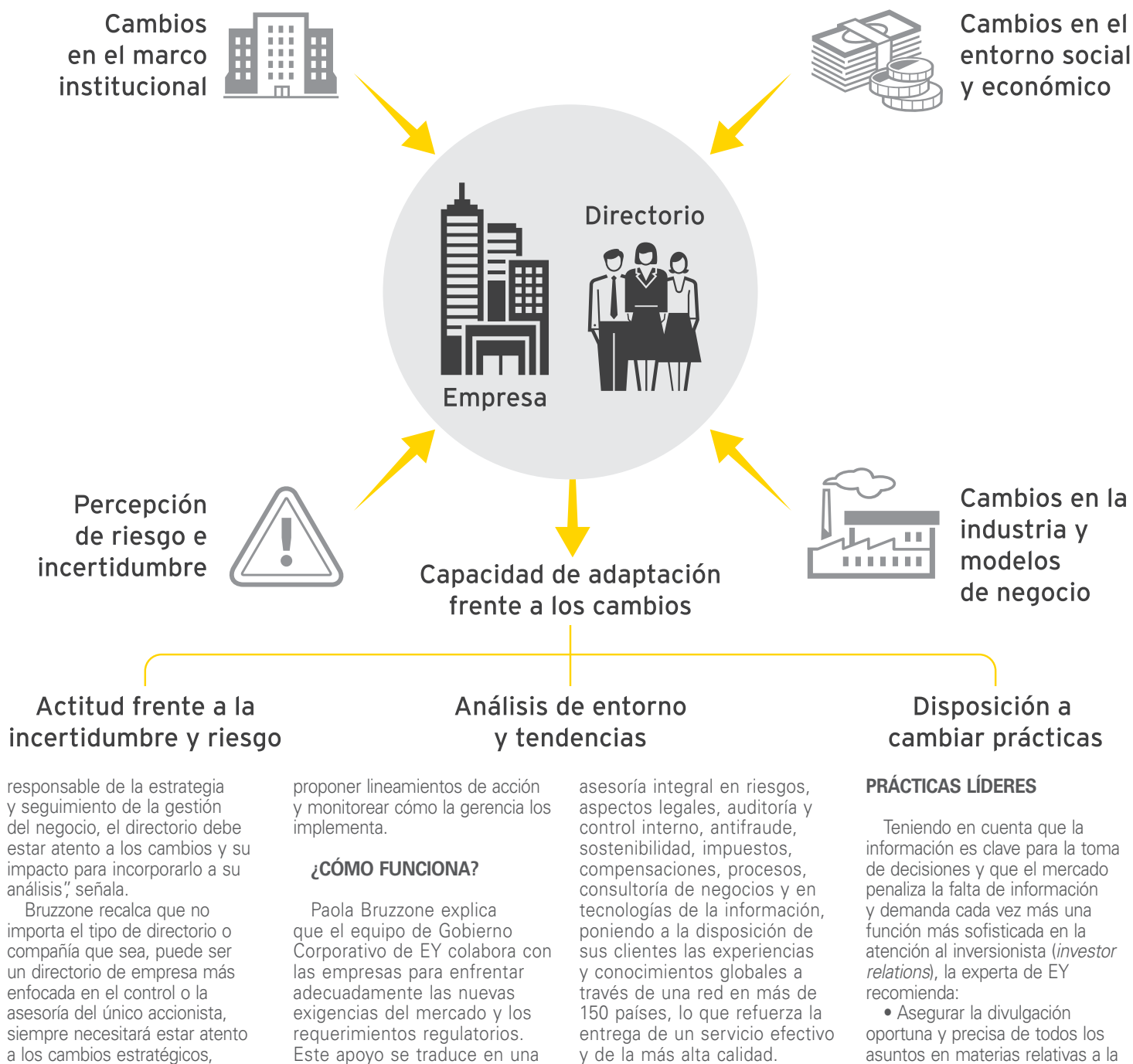
Asegurar que los diferentes órganos del gobierno corporativo actúen con diligencia en la toma de decisiones es el fin principal de EY (ex Ernst & Young), firma que cuenta con especialistas para asesorar el funcionamiento de la gobernanza corporativa de las compañías con el diseño de procedimientos y estatutos adecuados para cumplir la normativa vigente, el análisis de riesgo corporativo, el cumplimiento y la adhesión a las leyes que las instituciones emisoras se encuentran sujetas, así como la elaboración de reglamento interno de los gobiernos corporativos y todo lo relacionado con su conformación.

Paola Bruzzone, socia líder de EY Law y Gobiernos Corporativos, destaca que el entorno de negocio de las empresas experimenta un proceso constante de transformación y cambio, ya que cada día aparece o desaparece una tecnología, un competidor, un nicho de mercado o una necesidad.

“Los tomadores de decisiones necesitan entender la importancia de los pilares del buen gobierno corporativo: estrategia de negocio, ambiente de control, acceso a la información, trato igualitario de accionistas y gestión de la sostenibilidad. Estos influyen en los resultados empresariales y en el acceso al financiamiento de sus empresas”, señala.

En ese sentido, Bruzzone considera que el Gobierno Corporativo para una empresa debe ser tan importante como implementar el plan de negocio.

“Esta es una realidad a la que están expuestas las empresas de cualquier sector, tamaño, tipo de dirección o realidad geográfica. En este contexto, como



Paola Bruzzone, socia líder de EY Law y Gobiernos Corporativos.

empresa, lo que incluye situación financiera, resultados, titularidad del accionario, gobierno de la empresa, hechos de importancia y memoria, entre otros.

- Formular y monitorear el plan y los motivos estratégicos a corto y mediano plazo.
- Contar con la sistematización de los reportes de práctica de buen gobierno corporativo.
- Promover la participación de los accionistas minoritarios y otorgarles los mismos derechos y posibilidades de participación en la junta general de accionistas.
- Supervisar y controlar la independencia de los procesos internos de la compañía. Se debe asegurar la efectiva independencia de los procesos internos de supervisión y la capacidad de gestión del negocio.

• Dar cumplimiento a las leyes locales, a la existencia de una cultura y valores compartidos en la empresa.

• Preservar el medio ambiente.

• Hacer una gestión adecuada de los principales grupos de interés.

• Realizar una certificación de las competencias de los directorios.

• Contar con una actualización de conocimientos en términos de normativas nacionales e internacionales.

responsable de la estrategia y seguimiento de la gestión del negocio, el directorio debe estar atento a los cambios y su impacto para incorporarlo a su análisis”, señala.

Bruzzone recalca que no importa el tipo de directorio o compañía que sea, puede ser un directorio de empresa más enfocada en el control o la asesoría del único accionista, siempre necesitará estar atento a los cambios estratégicos,

proponer lineamientos de acción y monitorear cómo la gerencia los implementa.

¿CÓMO FUNCIONA?

Paola Bruzzone explica que el equipo de Gobierno Corporativo de EY colabora con las empresas para enfrentar adecuadamente las nuevas exigencias del mercado y los requerimientos regulatorios. Este apoyo se traduce en una

asesoría integral en riesgos, aspectos legales, auditoría y control interno, antifraude, sostenibilidad, impuestos, compensaciones, procesos, consultoría de negocios y en tecnologías de la información, poniendo a la disposición de sus clientes las experiencias y conocimientos globales a través de una red en más de 150 países, lo que refuerza la entrega de un servicio efectivo y de la más alta calidad.

PRÁCTICAS LÍDERES

Teniendo en cuenta que la información es clave para la toma de decisiones y que el mercado penaliza la falta de información y demanda cada vez más una función más sofisticada en la atención al inversionista (*investor relations*), la experta de EY recomienda:

• Asegurar la divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos en materias relativas a la

ALIANZA ESTRATÉGICA:

Corp-Governing Counselors SpA se asocia con ICOSA: The Governance Institute

El objetivo de la alianza es mejorar las prácticas de los gobiernos corporativos en la región latinoamericana.

Corp-Governing Counselors anunció recientemente la firma de un acuerdo con ICOSA: The Governance Institute, el organismo dedicado a la gobernanza y al apoyo de los profesionales dedicados al riesgo y cumplimiento de obligaciones.

Esta alianza dará origen a un acuerdo exclusivo entre estas dos organizaciones, de manera que Corp-Governing Counselors será el representante de ICOSA en Chile y ofrecerá el amplio rango de productos y servicios de ICOSA a estudiantes y profesionales dedicados a los temas de Gobiernos Corporativos en Argentina, Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Perú. Esto incluye oportunidades de membresía, capacitación, asesoría y certificación especializada, además de acceso a las publicaciones de ICOSA.

Esta alianza representa para Corp-Governing Counselors un logro significativo debido al respaldo que obtiene para su objetivo estratégico de apoyar a las empresas en Chile en el cumplimiento de los nuevos requerimientos reglamentarios y convertirse en aliado de los profesionales dedicados al tema de los Gobiernos Corporativos en Sudamérica que buscan avanzar en sus carreras profesionales y profundizar sus conocimientos en el área.

“Estamos orgullosos de ser los representantes exclusivos de una institución de tanto renombre. Esto representa una gran oportunidad para las empresas en Chile en relación al cumplimiento de la nueva normativa que entró en vigencia en julio de 2015. Con directores de empresas que



ahora tienen responsabilidad legal directa por el desempeño de sus compañías es esencial que ellos comprendan todas las áreas por las cuales ahora son responsables y sepan cómo cumplir con las nuevas obligaciones. El rol del secretario de la compañía, un concepto relativamente nuevo en Chile pero en el que ICOSA tiene más de 125 años de experiencia, es un área donde la trayectoria de ICOSA es un aliado invaluable en términos de ayudar a los directores de empresas a desempeñarse con efectividad y cumplir con los nuevos requerimientos regulatorios. Esperamos trabajar con ICOSA para asegurar que contaremos con especialistas altamente calificados y pertinentes para llevar a cabo este importante desafío”, dice la directora ejecutiva de Corp-Governing Counselors, Joanna Pérez.

BUENAS PRÁCTICAS

Simon Osborne, director ejecutivo de ICOSA: The Governance Institute, dice que, como

una institución dedicada a la gobernanza, están comprometidos con promover las buenas prácticas y elevar los conocimientos y el *expertise* de los profesionales dedicados a los gobiernos corporativos.

“Una alianza con Corp-Governing Counselors nos permitirá incrementar sustancialmente el nivel de apoyo que podemos ofrecer a los profesionales de las áreas de gobernanza de Chile y el resto de Sudamérica. Tenemos un amplio rango de servicios y productos de gran utilidad para los secretarios de la compañía y otros profesionales de gobernanza trabajando en Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú; esperamos trabajar con Corp-Governing Counselors para impulsar buenas prácticas de gobernanza en la región. Particularmente, seré orador en la conferencia de gobiernos corporativos que Corp-Governing Counselors está organizando en Santiago en diciembre de 2017 para quienes trabajan en temas de gobernanza en Chile”, puntualiza Osborne.

GOBIERNO CORPORATIVO:

De lo normativo a los desafíos pendientes

El buen Gobierno Corporativo permite identificar la asimetría y divergencia de información que la propia compañía genera.

En nuestro país la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), como organismo regulador del sector privado mediante sus 99 prácticas basadas en riesgo en su nivel de regulación y supervisión; su equivalente, SEP, en el sector público mediante sus 143 prácticas; y las investigaciones de las instituciones universitarias son una fuente importante impulsora en el desarrollo de los elementos esenciales para el desarrollo y crecimiento de las buenas prácticas en Chile.

No obstante, la directora ejecutiva de Corp-Governing Counselors, Joanna Pérez, señala que el mercado aún enfrenta un proceso de madurez que camina lentamente.

Recientemente el sector privado contestó la normativa NCG 385 en su segundo año, de la cual se desprenden varias reflexiones y desafíos, según la experta:

1. Las empresas presentan un leve crecimiento en la adopción de las prácticas, encontrándose inclusive prácticas que han retrocedido en su adopción.
2. No existe una toma de conciencia de que la información respecto a riesgos corresponde a una empresa con más probabilidades de inversión.
3. Se pueden visualizar en algunas empresas las mismas respuestas presentadas durante el periodo de 2015, no habiendo mejorías.
4. El RSE en las empresas constituye menos del 10% de trazabilidad en los directorios.
5. El mejoramiento continuo no es una práctica común a nivel de discusión en directorios.
6. La revisión por un tercero



externo a la empresa no es algo valorado por las organizaciones, aún cuando esto conlleva mayor transparencia.

7. Se aprecia baja adherencia a materias relacionadas con diversidad.

8. No hay conciencia de riesgos emergentes que podrían afectar la imagen de la compañía, sino que aún es más importante el riesgo financiero.

9. Los directorios presentan enormes brechas en cuanto a su incorporación al área digital, muy importante a la hora de diseñar la estrategia de la empresa.

10. Existe una mirada a corto plazo de la rentabilidad basada en incentivos particulares de los ejecutivos.

11. El directorio presenta homogeneidad y consenso, lo que resta a la hora de innovar y ampliar la mirada de negocios.

12. Las prácticas tienden a ser contestadas desde silos aislados y no en forma agregada que aporta la mirada de construir una empresa resiliente

y flexible a cambios.

Según la experta, la reflexión debiera llevarnos a pensar en que, si queremos atraer inversionistas donde el cumplimiento de buenas prácticas no es voluntario, sino una necesidad, entonces la conclusión es que nos falta mucho por hacer para lograr conciencia. El regulador juega un rol clave a la hora de realizar modificaciones, establecer voluntariamente por obligatoriedad logrando una mayor transparencia del proceso y una mejor imagen país.

“El mercado ya está dando señales positivas a la hora que se está generando un ranking de empresas con mejor cumplimiento en la normativa, en materias de sustentabilidad, en materias de diversidad, en transparencia y, seguramente, más indicadores que permitirán a los inversionistas tomar mejores decisiones a la hora de seleccionar su portafolio”, destaca Joanna Pérez.