

Seminario

Directorios en Riesgo:

Acceso a información y administración desleal

6 de junio de 2019

Expositor:

Germán Heufemann – Especialista en Gobierno Corporativo UAI –

german.heufemann@uai.cl

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- ¿Qué entendemos por acceso a información por parte del Directorio?
- ¿Dónde están los riesgos en el acceso a información por parte del Directorio?:

“No sé que no sé”

“Sabiendo que no sé, no hago nada por saber...”

“Sabiendo que sé, mantengo una posición *pasiva* en el Directorio...”

■ **Análisis en 4 tiempos:**

■ Tiempo 1:

¿Cómo el Directorio accede a información de la empresa?

■ Tiempo 2:

¿Cómo la empresa accede a información del Directorio?

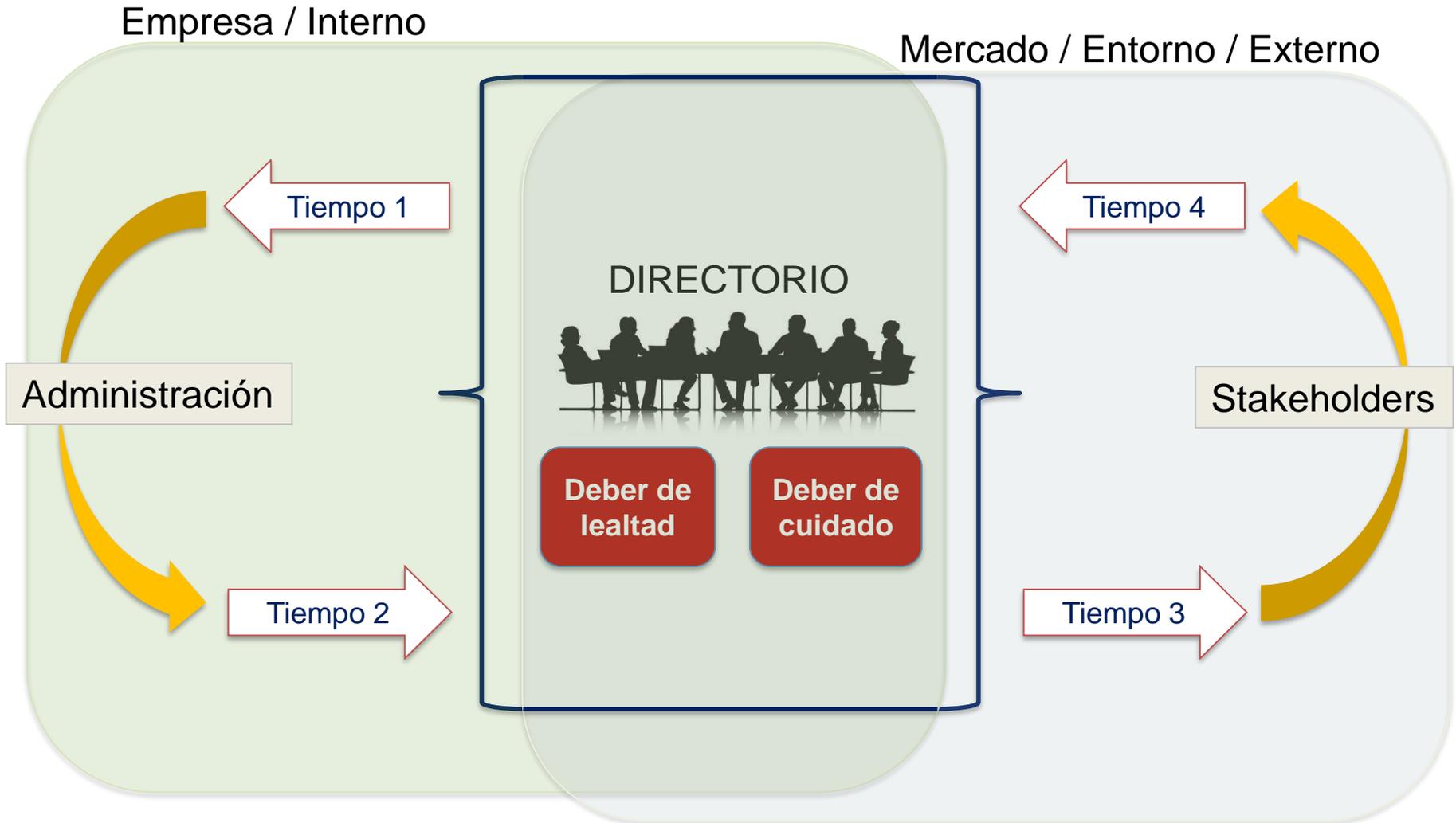
■ Tiempo 3:

¿Cómo el entorno /mercado accede a información del Directorio?

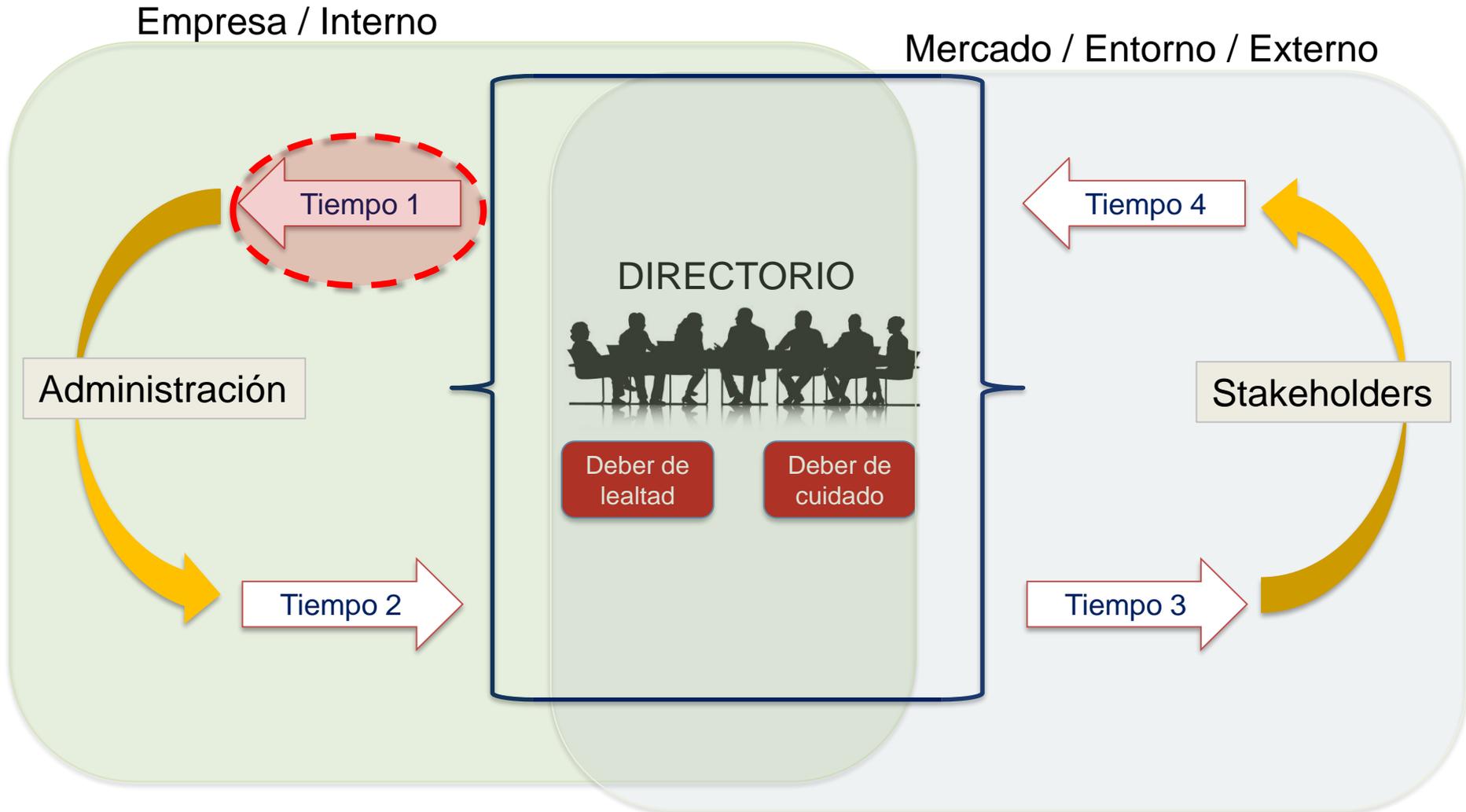
■ Tiempo 4:

¿Cómo el Directorio accede a información del entorno /mercado?

Directorios en Riesgo: Acceso a información



Directorios en Riesgo: Acceso a información



Tiempo 1: ¿Cómo el Directorio accede a información de la empresa?

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 1:** ¿Cómo el Directorio accede a información de la empresa?
 - ✓ Presentaciones de los Gerentes al Directorio.
 - ¿Confianza plena en la Administración? v/s ¿Sano escepticismo?
 - ✓ Contratación de expertos.
 - ¿Cuenta el Directorio con presupuesto? ¿Qué reportan las S.A.A. de Chile sobre esta en la NCG 385?
 - ✓ “Apersonamiento” del Directorio en las operaciones de la empresa
 - Visitas a terreno / consultas a empleados / canal de denuncias
 - ✓ Area de Compliance con reporte directo al Directorio
 - Evaluación por parte del Directorio, del Programa de Compliance Corporativo

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 1:** ¿Cómo el Directorio accede a información de la empresa?

- ✓ Area de Compliance con reporte directo al Directorio
 - Evaluación por parte del Directorio, del Programa de Compliance Corporativo

Tres preguntas claves*:

1. ¿Qué entiende el Directorio por Compliance?
2. ¿Qué experiencia en compliance tiene el Directorio?
3. ¿El regulador del mercado de capitales se preocupa por la experiencia personal de los miembros del Directorio sobre compliance?

*Tres preguntas clave que hace la Sección de Fraude del Departamento de Justicia de Estados Unidos, sobre la relación del Directorio con el Oficial de Cumplimiento. Fuente: <https://www.justice.gov/criminal-fraud>

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 1:** ¿cómo el Directorio accede a información de la empresa?

- ✓ Area de Compliance con reporte directo al Directorio
 - Evaluación por parte del Directorio, del Programa de Compliance Corporativo

Recomendación: Utilice el Enfoque GRC*

1. El Directorio debería entender el compliance como un área corporativa clave, que gestiona y le provee a los directores de información valiosa sobre:

Gobernanza - **R**iesgos - **C**umplimiento

*Definición de Open Compliance and Ethics Group (OCEG). Fuente: <https://www.oceg.org/>

Directorios en Riesgo: Acceso a información

Enfoque GRC consiste en:

1. Entender y priorizar las expectativas de los stakeholders.
Clave: Directorio entiende el mapeo de stakeholders / temas materiales.
2. Establecer objetivos de negocio que sean congruentes con los valores y riesgos corporativos.
Clave: Directorio decide en el interés social de la organización / Directorio conoce el apetito por riesgo de los accionistas (no sólo de uno o de un grupo de ellos).
3. Alcanzar los objetivos corporativos, pero optimizando el perfil de riesgo de la compañía y protegiendo su valor.
Clave: Directorio ejerce activamente el deber de cuidado / Directorio transmite el apetito por riesgo a la Administración

Directorios en Riesgo: Acceso a información

Enfoque GRC consiste en:

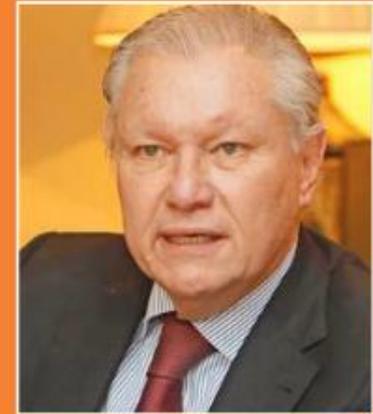
4. Operar dentro de los límites legales, contractuales, internos, sociales y éticos.
5. Proporcionar información relevante, confiable y oportuna a los stakeholders.
6. Permitir la medición del desempeño y la efectividad del enfoque GRC.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS



Directores

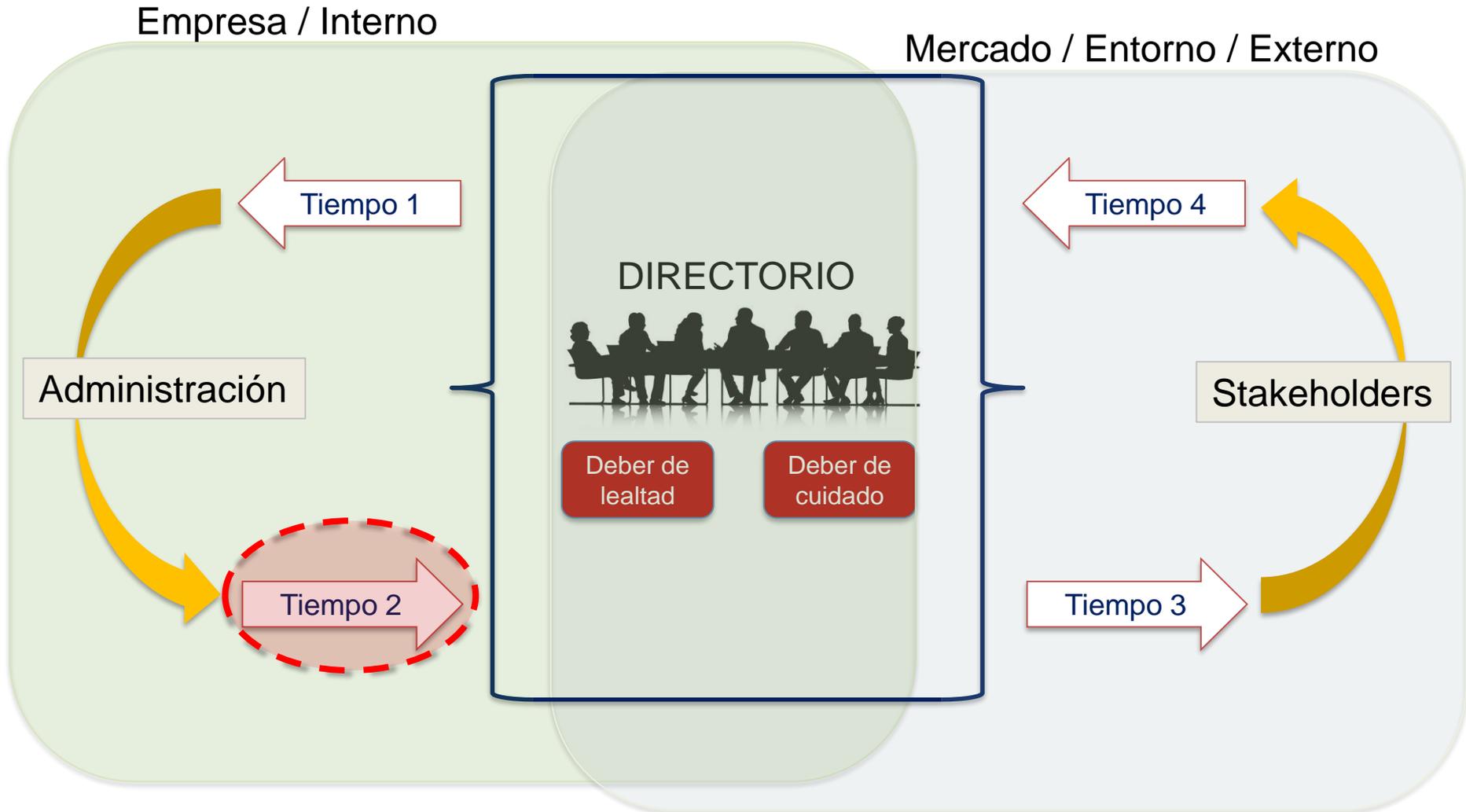
desmenuzan nuevos riesgos que enfrentan las empresas y alertan sobre necesidad de dedicar más tiempo a su labor



“(Ha habido) un cambio en los riesgos, *compliance*, y regulación, y la cantidad de tiempo que se ha quitado a otros temas para centrarlo en eso es enorme”.

LIONEL OLAVARRÍA
VICEPRESIDENTE DE BANCO BCI

Directorios en Riesgo: Acceso a información



Tiempo 2: ¿cómo la empresa accede a información del Directorio?

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 2**: ¿cómo la empresa accede a información del Directorio?



“Yo como gerente general requiero un cuarto del tiempo del directorio en la parte regulatoria, y ojalá tres cuartos discutiendo de propósitos”.

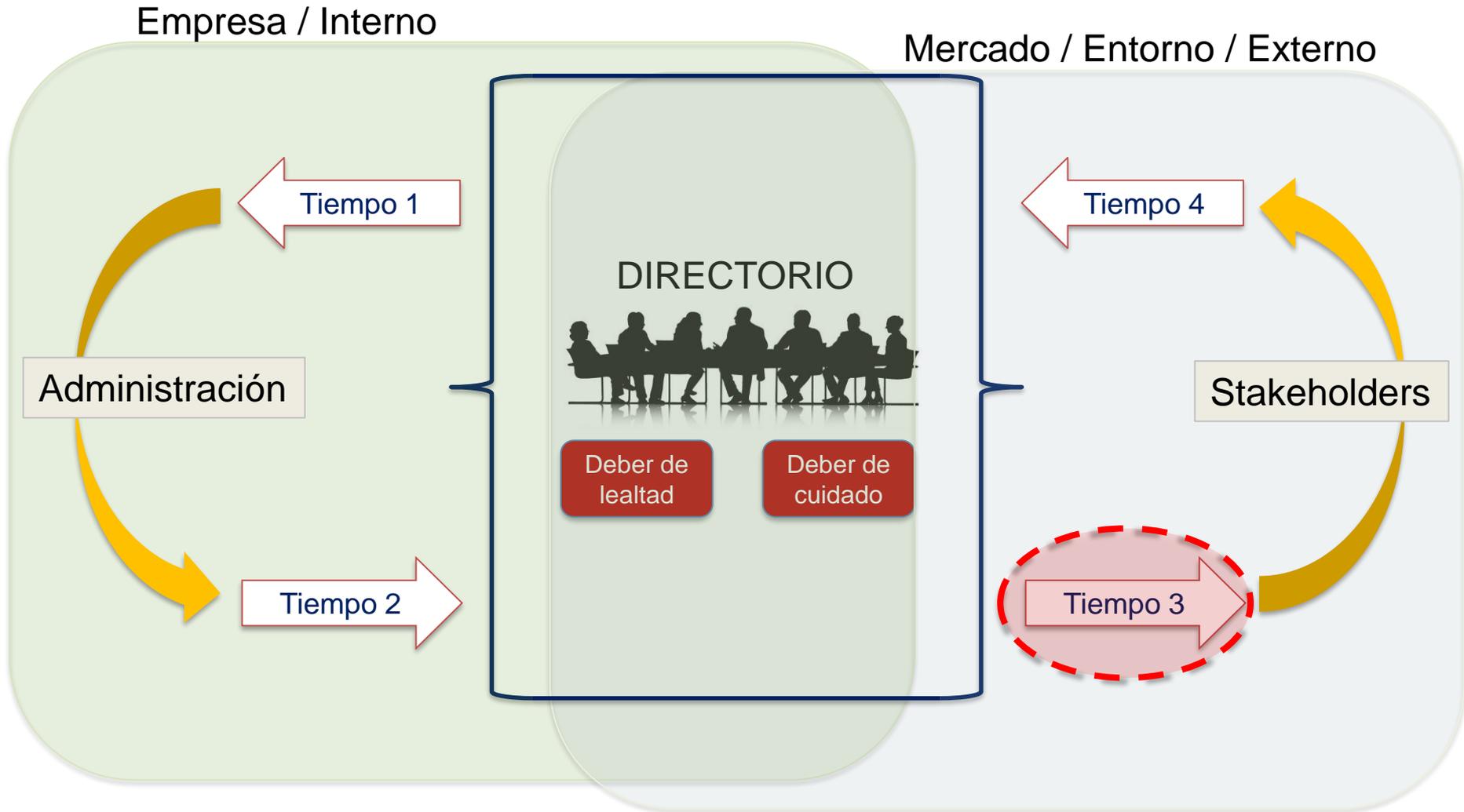
HANS EBEN IVANSCHITZ
GERENTE GENERAL DE UNILEVER

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 2**: ¿cómo la empresa accede a información del Directorio?
- ✓ Existe un componente interno, lo que es propio de la naturaleza de cada empresa, y se refiere a la comunicación e interacción entre el Directorio y los gerentes.
 - ✓ Existen herramientas y tecnologías que facilitan la comunicación e interacción entre el Directorio y los gerentes.

**Revisaremos estos casos en detalle en
el Panel de Conversación**

Directorios en Riesgo: Acceso a información



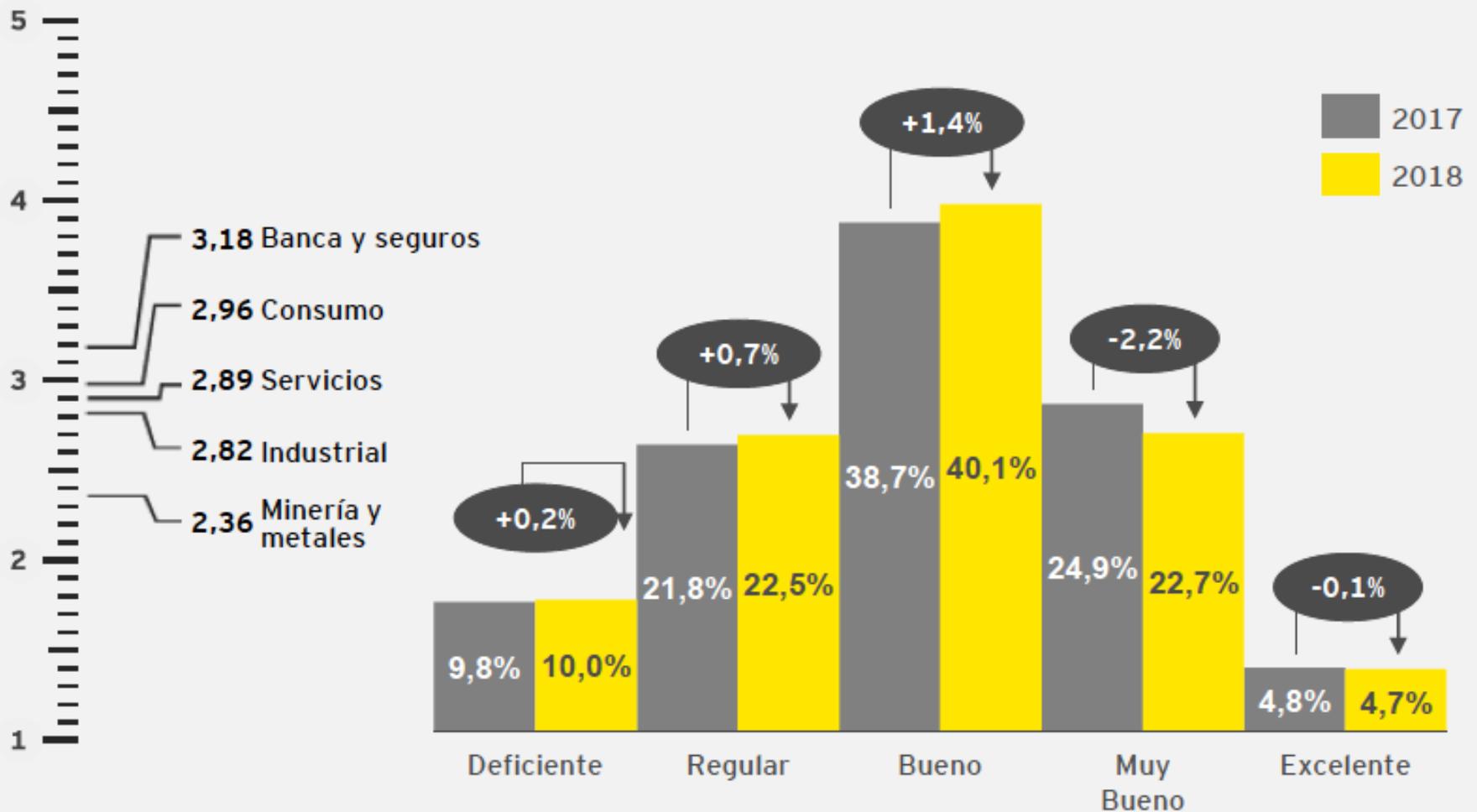
La Voz del Mercado 2018

**Una mirada a los gobiernos
corporativos en Chile**

En 2018, la versión chilena fue contestada por 430 directores, gerentes de primera línea, analistas del mercado de capitales, clasificadoras de riesgo, gremios, académicos y otros actores influyentes. El número de participantes aumentó en un 10% respecto de 2017 y obtuvo más de 500 comentarios adicionales a las respuestas cerradas, con la opinión de los participantes en los temas y empresas evaluadas.

Directorios en Riesgo: Acceso a información

¿Cómo percibe Ud. la calidad y la transparencia de la información que las siguientes empresas revelan al mercado?



Directorios en Riesgo: Acceso a información

Los directorios deberían considerar las siguientes preguntas respecto de la información que proporciona al mercado:

- ▶ ¿De qué manera se está trabajando en conjunto con la administración en la estrategia no financiera y en la información que se presenta al mercado?
- ▶ ¿Los informes corporativos informan a los inversores y otros stakeholders sobre los aspectos no financieros relevantes, los que podrían afectar el rendimiento a largo plazo de la empresa?
- ▶ ¿En qué medida el directorio y la administración logran demostrar cómo la organización crea valor a largo plazo?

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 3:** ¿cómo el entorno / mercado accede a información del Directorio?

Recomendaciones a nivel organizacional

1. Revise y entienda cuál es la estructura de propiedad de su empresa.
2. Genere instancias de trabajo y formación conjunta entre los equipos de relaciones con inversionista, fiscalía y sustentabilidad.
3. Sofistique sus comunicaciones financieras y ASG: la Memoria Anual y el Reporte de Sustentabilidad son “el desde”.
4. Pase desde una lógica comunicacional – unidireccional – reactiva, Hacia a una lógica relacional (engagement) – bidireccional – proactiva.

¿Cómo? Herramientas en la siguiente lámina.

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 3:** ¿cómo el entorno / mercado accede a información del Directorio?

Recomendaciones a nivel estratégico

1. Confeccione el “Equity & ESG Story” de su empresa.
2. Realice un “Shareholder ID”, tanto a nivel de inversionistas, como a nivel de las estrategias de inversión que utilizan dichos inversionistas.
3. Confeccione el “Reporte Estratégico” de su empresa, y incluya sus contenidos en la Memoria Anual y en el Reporte de Sustentabilidad. Ej: UK
4. Incluya indicadores de desempeño ASG en las comunicaciones que realiza el equipo de relaciones con inversionistas al mercado de capitales. Se recomienda utilizar el modelo “Value Driver Model” de Global Compact, Naciones Unidas.
5. Una vez al año, realice un Estudio de Percepción de Relaciones con Inversionistas, con el apoyo de una tercera parte externa e independiente.
6. **Califique el desempeño ASG de su empresa, con una agencia de calificación de riesgos ASG. Comunique sus resultados publicamente.**

Directorios en Riesgo: Acceso a información

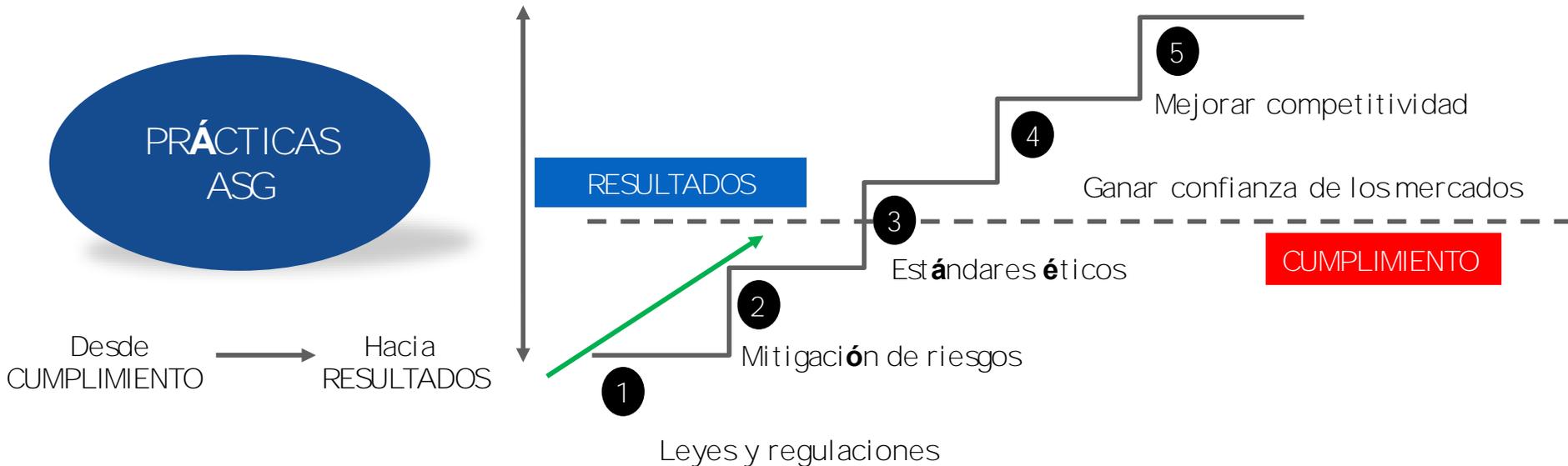
- **Tiempo 3:** ¿cómo el entorno /mercado accede a información del Directorio?

Recomendaciones a nivel táctico

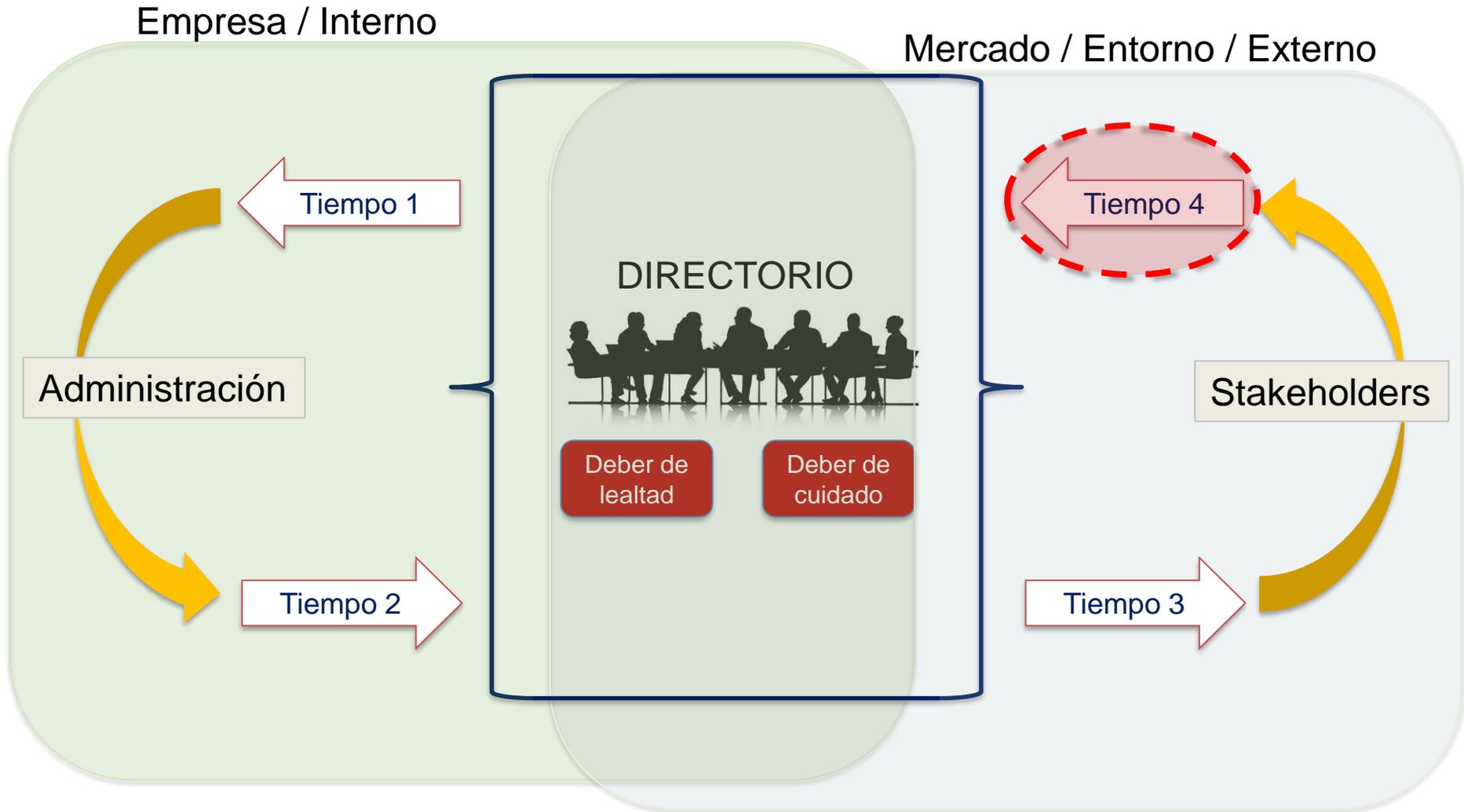
1. En presentaciones corporativas de Conference Calls, incluya las preguntas de los analistas y las respuestas de la empresa a dichas preguntas.
2. Luego de cada Conference Call, realice una encuesta rápida o “polling” para obtener feedback de los asistentes.
3. Elija mejor las conferencias e “Investor Summit” a las que asiste su empresa: los inversionistas que le interesan podrían no estar en dichas conferencias.
4. Atrévase: luego de un shareholder ID, realice prospección de inversionistas, esto es, “agarre el teléfono” y contáctase y visite a aquellos inversionistas que no tienen a la empresa en su radar o en su actual portafolio /universo de empresas invertibles en su sector industrial.
5. **Incluya mejor información ASG en las presentaciones financieras.**

Directorios en Riesgo: Acceso a información

- **Tiempo 3:** ¿cómo el entorno /mercado accede a información del Directorio?



Directorios en Riesgo: Acceso a información



Tiempo 4: ¿cómo el Directorio accede a información del entorno /mercado? 23

Mirada holística al Gobierno Corporativo:

Una mirada holística al gobierno corporativo requiere por parte de los directores de empresa un mayor nivel de sofisticación para leer adecuadamente el entorno e incorporar los elementos ASG y de no mercado en la estrategia corporativa.

Mirada holística al Gobierno Corporativo:

- Analizar los eventos corporativos más allá del cumplimiento legal y más allá de la gestión de riesgos: foco en creación de valor y resultados.
- Este foco supone entender que no todos los eventos corporativos pueden ser controlados directamente por el Directorio.
- Considera que hay variables extra financieras (ASG) que imponen, además de riesgos, oportunidades corporativas.
- Supone que el entorno es dinámico y que las empresas están sujetas a constantes controversias.

Directorios en Riesgo: Acceso a información

Metodología de calificación ASG

El marco global de análisis



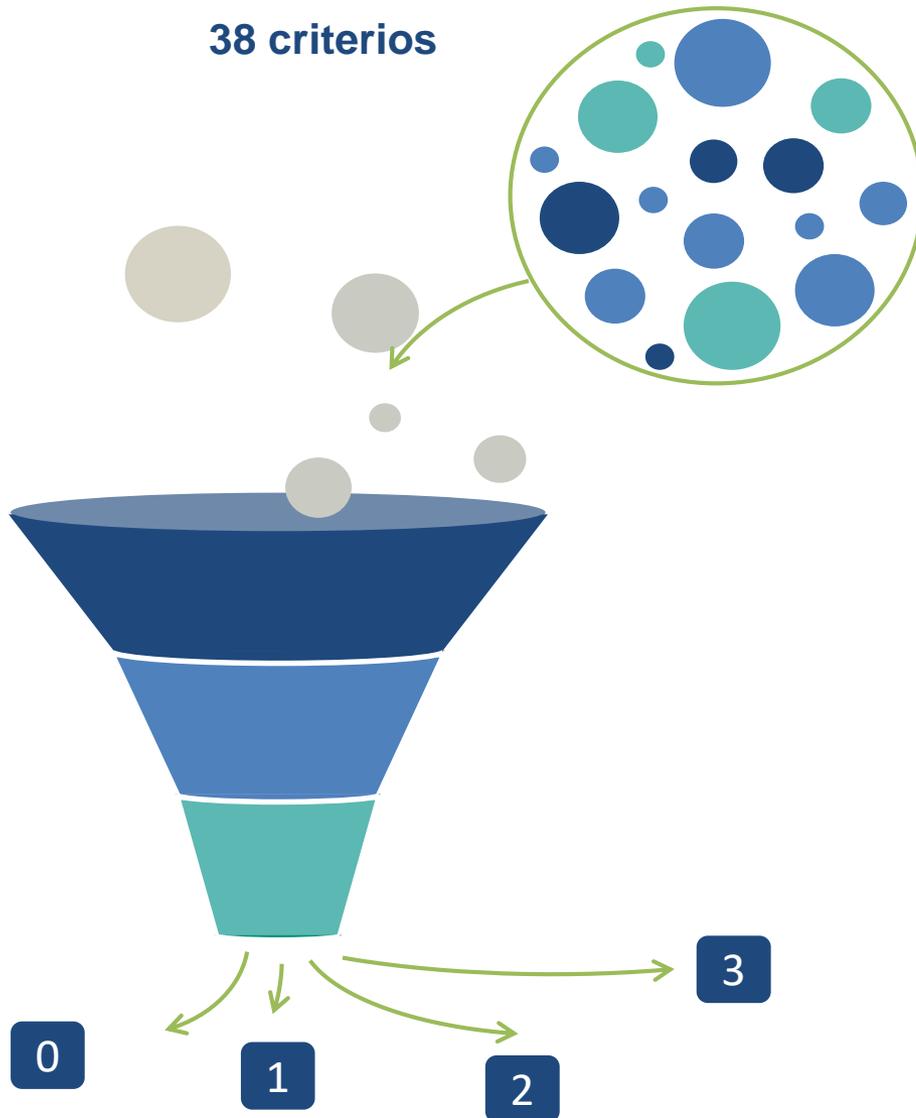
Directorios en Riesgo:

Acceso a información

DERECHOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	COMPORTAMIENTO EN LOS MERCADOS	GOBIERNO CORPORATIVO	MEDIOAMBIENTE	INVOLUCRAMIENTO CON LA COMUNIDAD
Derechos humanos fundamentales	Diálogo social	Seguridad de los productos	Composición y funcionamiento del Directorio	Estrategia medioambiental	Desarrollo social y económico local
Derechos laborales fundamentales	Participación de los empleados	Información a los clientes	Auditoría y controles internos	Prevención y control de poluciones	Impacto de los productos / servicios en la sociedad
Prevención de las discriminaciones	Gestión de las reestructuraciones	Relaciones responsables con los clientes	Accionistas	Productos y servicios verdes	Contribuciones filantrópicas
Trabajo forzado y trabajo infantil	Desarrollo de carrera	Relaciones sustentables con los proveedores	Remuneración de los altos ejecutivos	Biodiversidad	
	Sistemas de remuneración	Integración de factores medioambientales en la cadena de valor		Agua	
	Salud y seguridad	Integración de factores sociales en la cadena de valor		Energía	
	Horarios de trabajo	Prevención de la corrupción		Emisiones atmosféricas	
		Prevención de las prácticas anticompetitivas		Residuos	
		Prácticas responsables de lobbying		Polución local (ruido/vibraciones)	
				Transporte	
				Impactos durante el uso y fin de vida	

Directorios en Riesgo: Acceso a información

38 criterios



Cada **criterio** es **adaptado**, (des)activado y **ponderado** de acuerdo a su importancia en los diferentes sectores:

- Telecomunicaciones, Medios y Tecnología
- Recursos Básicos
- Servicios
- Sector Financiero
- Infraestructura
- Energía
- Industrias

**~20-25 criterios activados
por sector**

Directorios en Riesgo: Acceso a información

Marco de calificación ASG *Electric and Gas Utilities*

	Human Resources	Environment	Business Behaviour	Community Involvement	Human Rights	Corporate Governance
3	<ul style="list-style-type: none"> • Career management • Health and safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Renewable energy • Air emissions from combustion power plants 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption • Anti-competitive practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Social and Economic Development • Access to energy 		<ul style="list-style-type: none"> • Board of Directors
2	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental strategy • Industrial accidents and pollution • Biodiversity • Energy demand-side management 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer relations • Social standards in the supply chain 		<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental human rights • Non-discrimination and diversity 	<ul style="list-style-type: none"> • Audit & Internal Controls • Shareholders • Executive Remuneration
1	<ul style="list-style-type: none"> • Social Dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> • GHG emissions from T&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible lobbying 		<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental labour rights 	

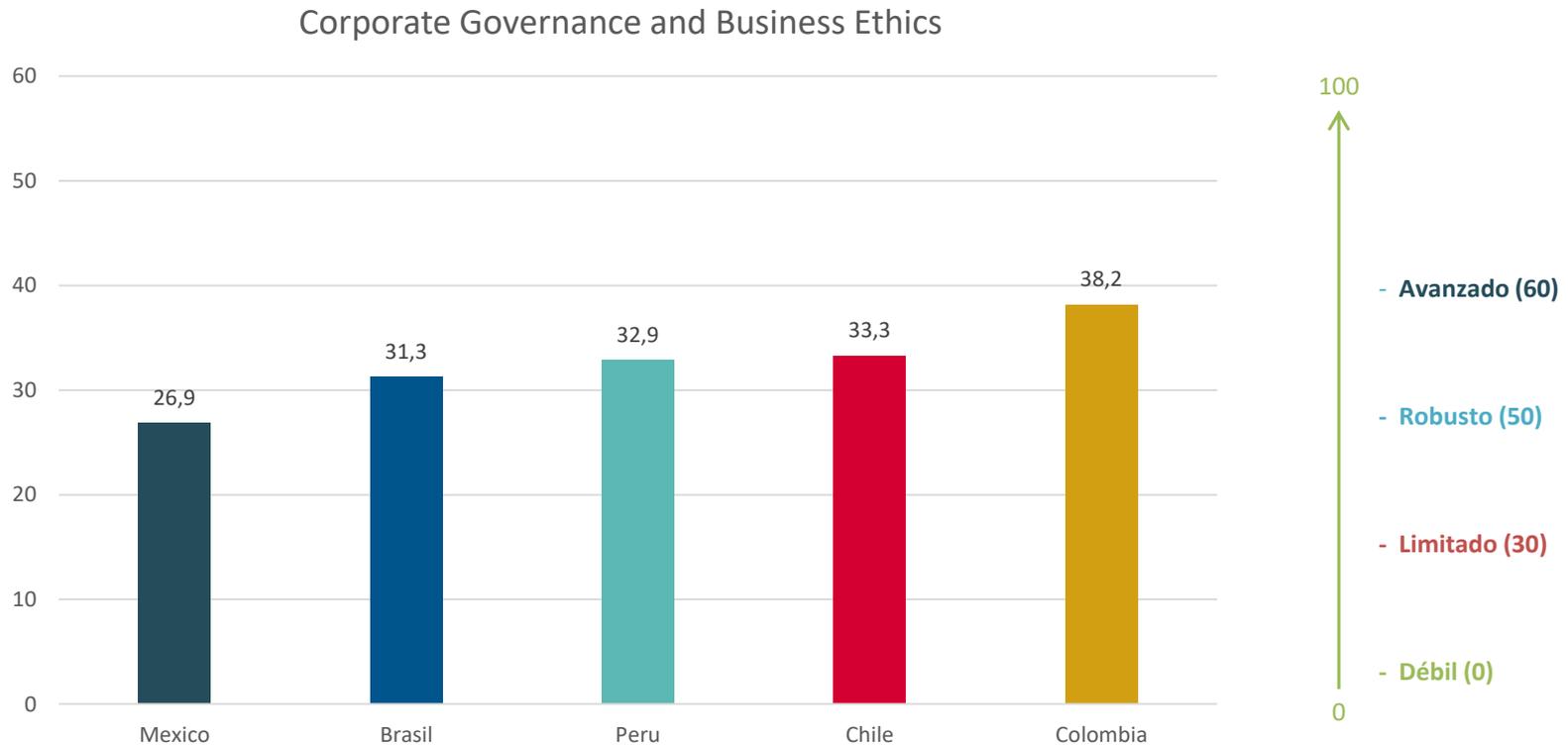
Directorios en Riesgo: Acceso a información

Marco de calificación ASG *Retail and Specialised Banks*

	Human Resources	Environment	Business Behaviour	Community Involvement	Human Rights	Corporate Governance
3	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation • Health and safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Green products and SRI • Climate change 	<ul style="list-style-type: none"> • Information to customers • Responsible Customer Relations • Corruption and money laundering 		<ul style="list-style-type: none"> • Non-discrimination and diversity 	<ul style="list-style-type: none"> • Board of Directors • Internal controls & risk management
2	<ul style="list-style-type: none"> • Social Dialogue • Career management 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible Lobbying 		<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental human rights • Fundamental labour rights 	<ul style="list-style-type: none"> • Shareholders • Executive Remuneration
1		<ul style="list-style-type: none"> • Business travel and commuting 		<ul style="list-style-type: none"> • General interest causes 		

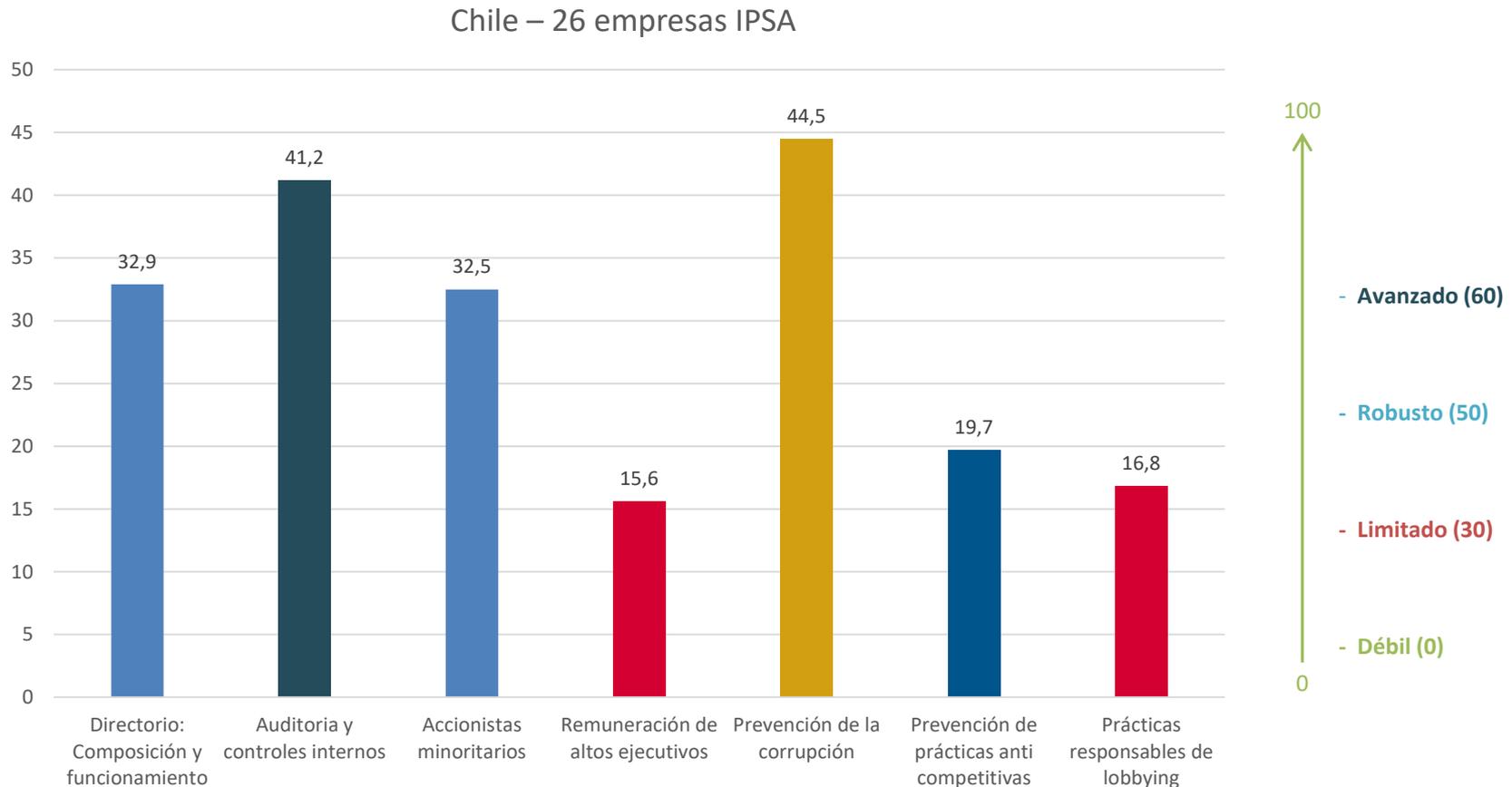
Directorios en Riesgo: Acceso a información

Corporate Governance and Business Ethics Puntajes promedios Latam



Directorios en Riesgo: Acceso a información

Corporate Governance and Business Ethics Detalle puntajes Chile



Directorios en Riesgo: Acceso a información

Inicio > Economía y Política > Actualidad

Actualidad

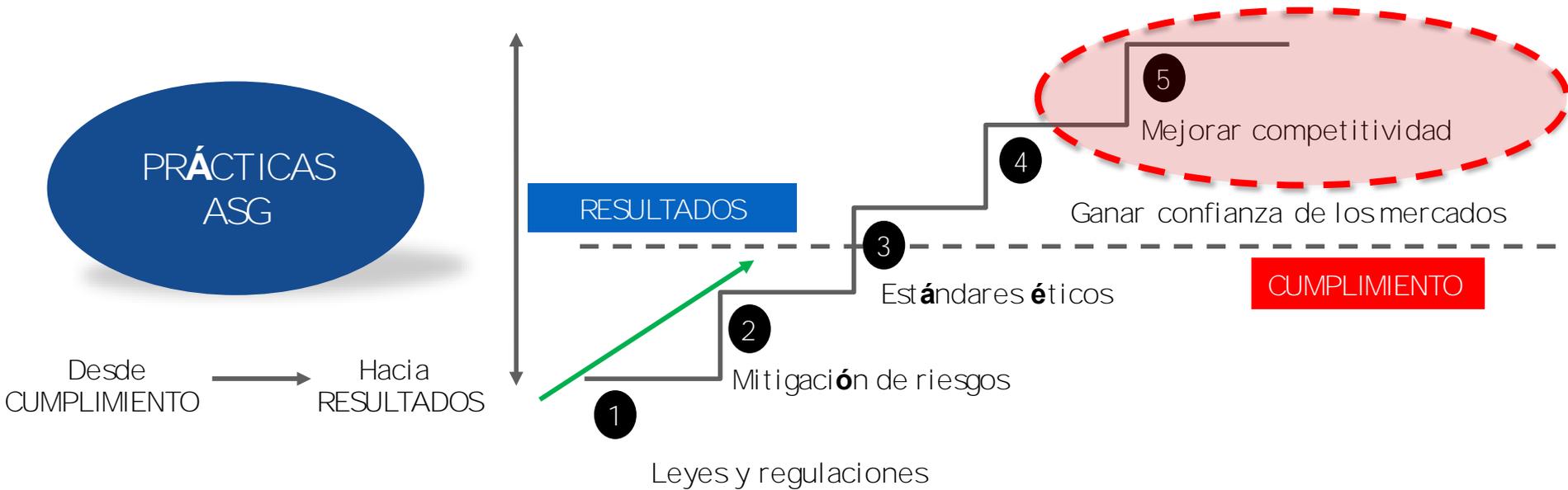
Traspié para Chile: cayó siete puestos y fue el país de peor desempeño en ranking de competitividad

De todas formas, la medición que elabora el Institute for Management Development (IMD), en colaboración con la Universidad de Chile, dejó al país como el mejor de la región.

Por: Víctor Guillou V. | Publicado: Martes 28 de mayo de 2019 a las 15:05 hrs.



Directorios en Riesgo: Acceso a información



Seminario

Directorios en Riesgo:

Acceso a información y administración desleal

6 de junio de 2019

Expositor:

Germán Heufemann – Especialista en Gobierno Corporativo UAI –

german.heufemann@uai.cl