



## **VI Diálogo de directivos de sostenibilidad: gobiernos corporativos (GC) en la era digital**

**Sala Celso Furtado, Sede de la CEPAL  
Av. Dag Hammarskjöld 3477, Vitacura, Santiago de Chile  
jueves 30 de agosto de 2018**

El VI Diálogo de Directivos sobre Gobierno Corporativo en la Era Digital se llevó a cabo el pasado 30 de agosto de 2018 en la Sala Celso Furtado en la sede de la Cepal en Santiago de Chile. El Diálogo de Directivos es un espacio creado por el Centro Regional del Sector Privado en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para facilitar una plataforma de relacionamiento entre directivos de empresas con operaciones en América Latina, en el que se abordan tendencias globales de temas puntuales. En el encuentro, la U.N. Cepal estuvo representada por Mario Cimoli, Secretario Adjunto, y Georgina Núñez, Oficial de Asuntos Económicos de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Por el Centro Regional estuvieron Diana Chávez Directora Ejecutiva y Mikel Berraondo Asesor de Derechos Humanos; y como expositores invitados estuvieron: Luis Lizcano, Director General de la Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (FEMIA), Pamela Fitch, magistrada del Tribunal de Propiedad Industrial de Chile; Pablo Furche, especialista de la División de Política Financiera del Banco Central de Chile; y Carlos de Miguel, Oficial de Asuntos Ambientales de la División de Desarrollo Sostenible de la Cepal. Las siguientes empresas estuvieron presentes:

- Frontera Energy: Liza Builes
- Cementos Progreso: Jorge Escoto
- Avianca Holdings: John Karakatsianis
- Grupo de Energía Bogotá: Camila Merizalde y Johanna Perilla
- FEMIA: Luis Lizcano
- Scotiabank México: Mónica Cardoso
- Grupo HAME: Felipe Molina
- Goldcorp: María Eugenia Sampalione
- Bolsa de Comercio de Santiago: Lucy Pamboukdjian
- DirecTv: Rosalía Vera
- Enel Chile: Antonella Pellegrini y Raffaele Cutrignelli

### **Bienvenida CEPAL, Centro Regional – CIFAL – UNITAR**

**Diana Chávez, Directora Ejecutiva del Centro Regional del Sector Privado en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y Miembro de la Junta Directiva de UNITAR.**

Palabras de bienvenida y de apertura de la sexta edición del Diálogo de Directivos, Diana Chavez, Directora Ejecutiva del Centro Regional, agradeció la hospitalidad institucional de la CEPAL y se refirió a la relación de colaboración entre el Centro Regional y la CEPAL desde hace ya 6 años. Explicó que para el Centro 2018 es un año estratégico ya que ha pasado a trabajar con UNITAR – aprovechó de transmitir los saludos de Nikhil Seth, Director Ejecutivo de UNITAR a los representantes de CEPAL y a los participantes del Diálogo. Este es el primer evento del Centro Regional bajo esta nueva alianza. En esta ocasión se quiso resaltar el trabajo de las empresas en América Latina en materia de gobiernos corporativos considerado un tema estratégico para U.N. CEPAL, el Centro Regional y sus aliados. A esta cita concurrió un grupo de empresas, de diferentes sectores, cuyo elemento en común es la importancia asignada al tema del gobierno corporativo como una herramienta de transparencia al interior, pero también de competitividad y de participación en los mercados en el exterior.

### **América Latina y el Caribe: Panorama Económico**

**Mario Cimoli, Secretario Ejecutivo Adjunto de la CEPAL**

- A Cimoli le correspondió dar la bienvenida a los participantes del Diálogo por parte de CEPAL
- En sus palabras resaltó la importancia del sector privado: "no hay desarrollo y crecimiento sin el sector privado, y las alianzas público-privadas (que son procesos difíciles". Imposible pensar en innovación, en los ODS, en desarrollo, en reducción de pobreza/ desigualdad, en crecimiento, en sostenibilidad, y en mejorar empleos y sostener salarios sin tener un diálogo constante y profundo

con el sector privado. Aun no se piensa en los ODS como un instrumento capaz de construir un diálogo público-privado.

- Habló sobre la tecnología digital y la relevancia de la dimensión digital en América Latina. El nuevo contexto digital que va a cambiar todo desde la grande hasta la micro empresa. Las tensiones existentes en el contexto global que muchas veces no sabemos leerlas y manejarlas.
- Hay un bajo dinamismo en la economía global, la elasticidad de las exportaciones es menor que el crecimiento del producto, una fuerte tensión distributiva y desempleo y desigualdad creciente en los países. Una intensa batalla comercial a nivel global y la disrupción tecnológica de lo micro en lo digital.
- Las tensiones globales, más allá del comercio (primera tensión que se manifiesta), hay tema de hegemonía, tecnológicos y políticos. Lo que se asocia a los temas de industria 4.0, de inteligencia artificial, del nuevo modelo de defensa, etc.
- Por otro lado, hay un creciente nacionalismo, oposición a los acuerdos comerciales, resistencia a la inmigración, etc. Hay un tema global que está cambiando y hay de algún modo un debate sobre la existencia del multilateralismo el cual se debe proteger ya que este debe ser el focus en el debate y posicionamiento de los países en un mundo público-privado, en un contexto más amplio. La tensión que hay detrás de esto tiene mucho que ver con la tensión en lo geopolítico y tecnológico.
- La importancia de los acuerdos comerciales va más allá de los déficits comerciales, también permite mantener cierta producción en territorio nacional, garantizar salarios más altos cuando se tiene la producción de los instrumentos o de la máquina que produce inteligencia artificial. En este contexto tener una masa salarial de ingenieros y técnicos permite a los países tener un ingreso salarial mucho más alto.
- Variables utilizadas en el análisis son: el comercio, la inversión directa, y de algún modo todo lo relacionado con asociaciones y el manejo del nuevo vector de tecnologías (incluso estándares y protocolos asociados a los gobiernos corporativos).
- Actualmente se cuenta con dos estándares: el europeo/estadunidense (una posición preponderante de los Estados Unidos) y el chino (con un estándar muy competitivo en relación a la tecnología digital, que está creando sus propias empresas, sus protocolos, sus mecanismos). Detrás de esto hay un reposicionamiento de lo industrial y lo tecnológico.
- La definición del *core business*, el modelo de funcionamiento la empresa, empieza a ser extremadamente distinto a lo que se conocía. El modo micro de lo digital, de construcción de redes, hace que ya no sea tan estricto como se pensaba antaño. La definición de los sectores y el foco de la política económica cambia. Se cruza el *core business* de la empresa con una nueva tecnología, haciendo que la empresa se mueva en distintos canales. Se debe comprender esto para abordar los ODS y hacer política pública de otra forma estaríamos rezagados.
- América Latina se posiciona en un contexto de batalla tecnológica; los gobiernos tienen que repensar su política, razonar sobre cómo enfrentar los temas con la sociedad particularmente con el sector privado, para lo que eventos como éste puede ayudar.
- Respecto al crecimiento económico, la región entra en un proceso en el que la tasa de crecimiento tiene un nivel más bajo. Después de la crisis de la deuda, la región no ha logrado resolver lo que serían las condiciones fundamentales para el crecimiento. Hay distintas tendencias: Centroamérica y México están creciendo más; el Cono Sur va hacia la baja. Lo cierto que el promedio regional no despega mucho. Detrás de esta situación también hay mucha heterogeneidad.
- La especialización productiva que tiene la región (el modelo de negocio de las empresas) es un tema, ya que de algún modo los sectores, las nuevas tecnologías y las de más alto nivel están participando, aunque son solo algunos grupos a nivel nacional y regional. La estructura de la región sigue siendo dominada por tecnologías que no permiten mantener más que baja o media productividad. Las exportaciones también a la baja y en el cono sur siguen siendo basadas en recursos naturales. La baja productividad tiene mucho que ver con un crecimiento que no se sostiene a mediano/largo plazo.
- Gran parte de los países ajustaron exportaciones/importaciones y han logrado un cierto equilibrio de la balanza comercial. Esta sigue siendo un tema regional, junto con el de los precios aún muy heterogéneo (petróleo elevadamente alto y minerales, especialmente el cobre, con tendencia a la baja), con fuerte dosis de incertidumbre.
- Los anuncios de inversiones extranjeras en la región en los últimos años han ido a la baja, aunque con un comportamiento también heterogéneo. Surgen oportunidades en la región. Sectores que atraen cierta inversión como el automotriz, telecomunicaciones, y energías renovables. Aunque son insuficientes las políticas públicas sobre atracción de inversiones y no de generar *capabilities*.

- La región no está en la batalla global de atracción de inversiones hacia desarrollo tecnológico (recientemente Estados Unidos y Europa han bloqueado las inversiones chinas ya que ellas, en gran parte, se dirigen a los sectores que usan/producen inteligencia artificial).
- En cuanto a oportunidades y desafíos, el tema digital es importante porque una empresa ya no puede pensar en una estructura, en un modelo de negocios para los siguientes años sin pensar en lo digital como un determinante, desde lo interno, el micro de la empresa, hasta las relaciones entre corporaciones. En América Latina lo digital no es todo, junto con esto hay problemas de infraestructura. Lo digital puede incluso ser un instrumento para mejorar los otros problemas.
- El mercado de América Latina es grande y hay espacio para incorporar mucho más. Hay oportunidades en la regional. Lo que falta es una mayor integración y políticas público-privadas.
- Las empresas son las primeras en tener claro que el manejo de datos es esencial. Los datos dicen mucho sobre el consumidor, la demanda, como la empresa debe cambiar su producto, etc. y por eso el modelo de negocios y la micro de la empresa también debe cambiar. La relación público-privada debe usar los datos como instrumento para mejorar la baja productividad y alcanzar los ODS.
- La articulación entre gobiernos y el sector privado es esencial. La articulación de las políticas ayuda a que los países se comuniquen entre ellos, y en un sistema digital de redes, eso es fundamental. En el tema de manejo y protección de datos y de la heterogeneidad de la región, los mensajes que la CEPAL quiere transmitir a los gobiernos son: 1) dialogar con el sector privado; 2) el tema es crucial para la política pública; 3) cuando el comercio global va a la baja lo digital puede ser un *driver* clave para la integración.
- La brecha en la digitalización en la región es grande, y todo su mecanismo a nivel regional y las políticas públicas son muy débiles (la regulación...). La región tiene una potencialidad, pero debe ir acompañado de crecimiento. Existen pocos incentivos a generar un sistema productivo, empresarial, industrial que demande formaciones en tecnología, robotización, inteligencia artificial, etc. La mayor parte de los empleos se genera en sectores de baja productividad, lo que se refleja en los indicadores de número de robots, por ejemplo (los únicos países que logramos hacer la contabilidad son Brasil, Argentina y México, los cuales también presentan números muy bajos).
- Por último, hizo extensiva una invitación a participar en un panel del sector privado en el marco del Foro de Desarrollo Sostenible a realizarse en abril del 2019 en la sede de CEPAL.

### **Gobierno Corporativo: Marco general, tendencias en América Latina y estándares Internacionales.**

**Georgina Núñez, Oficial de Asuntos Económicos de CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial**

Ninguna presentación puede agotar el tema de gobiernos corporativos (GC), Es un tema propio de las empresas, construido a partir de las necesidades de la empresa, que sí tiene un marco normativo, le da libertad a la empresa para adaptar sus estrategias de acuerdo al contexto en el que se mueve su negocio. Eso es para nosotros muy importante, por lo tanto, con esta presentación no queremos agotar el concepto, que es muy amplio y antiguo – desde Adam Smith – en pocos minutos es imposible revisar su evolución, pero sí es importante mencionar algunos aspectos y tratar de poner el concepto en el contexto actual.

- Lo que nosotros hemos podido observar durante los últimos años en cuanto a la evolución de los GC, es que estos pueden ser alimentados por las empresas sobre todo en aquellos temas novedosos como aquellos relacionados con la digitalización, TIC, FinTech, etc que aparecen en el escenario y a los cuales se tiene que adaptar cada una de ustedes.
- Es importante mencionarles que todo esto surgió a partir de que nosotros estábamos relanzando nuestro índice de GC este año, y que fue creado en 2012, originalmente diseñado para empresas. Posteriormente nos dimos cuenta de que, en muchos de los casos de las empresas participantes, estas hacían muchas más cosas que las que reportaba. La realidad era que la normativa exigía menos o distinto a lo que verdaderamente las empresas estaban haciendo. Se procedió a adaptar ese mismo indicador y convertirlo en una herramienta para evaluar el piso que las empresas deben cumplir, o sea la norma. Se evaluó la normativa de GC en materia de emisión de deuda corporativa, en fusiones y adquisiciones y en políticas de competencia, originalmente en cinco países, y posteriormente fueron agregamos Argentina y Ecuador. Así fue como se observó la evolución de la normativa de GC en los últimos quince años.
- Decimos que nos basamos en dos premisas que son básicas: 1) El grado de eficiencia de gobierno corporativo que se asocia a una estrategia empresarial de mediano y largo plazo y el marco legal e institucional en que se inserta esta estrategia; y 2) La importancia de aplicar un *benchmark* que

permita estandarizar los modelos de GC, que facilite la evaluación de desempeño y contribuya a corregir fallas de mercado – concretamente de *disclosure*.

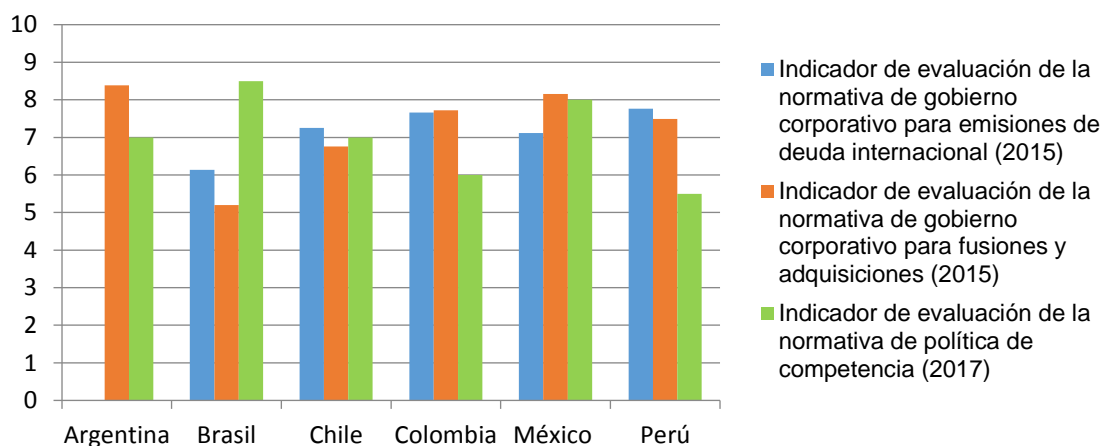
- En la definición de GC utilizamos la idea de gestión de la OECD que dice que son los medios internos a través de los cuales las corporaciones son operadas y controladas.
- Nos basamos en los ámbitos de acción que plantean Andrade y Rossetti (2006) que habla del GC como un sistema de relación. La relación entre accionistas y la dirección de la empresa (o GC – el consejo administración / directorio) y otros *stakeholders*, en los que incluimos también toda la parte ejecutiva, acreedores y otro tipo de *stakeholder* o grupo de interés. Los autores también definen el GC como un guardián de derechos, que tiene que garantizar que los accionistas mayoritarios y minoritarios sean representados dentro de este consejo en una cierta igualdad de condiciones. Andrade y Rossetti (2006) definen el GC como estructura de poder, que se refiere al mecanismo de control, gestión y dirección de la empresa. Por último, los autores hablan del GC como un sistema normativo que es la base del funcionamiento del GC.
- En cuanto a los estándares de GC y los principios de la OCDE, casi todas las normativas tratan de incorporar en sus marcos todos estos aspectos: proteger los derechos de los accionistas e inversionistas; asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas (mayoritarios, minoritarios y extranjeros); dar la oportunidad a todos los accionistas de obtener una efectiva reparación de los daños por violación de sus derechos; reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de valor y generación de empleos; asegurar que haya un *disclosure* adecuado y oportuno de todos los asuntos relevantes de la empresa (fundamentalmente riesgo, control interno, etc.); y garantizar una guía estratégica de la firma, monitoreo efectivo del directorio a la gerencia y sus responsabilidades con los accionistas. Todos estos elementos fundamentalmente vinculados a la estrategia de la empresa reflejándose en:
  - La dinámica de interacción de los agentes dentro de la estructura ya sea el consejo administración - accionistas, el consejo de administración - ejecutivos, el consejo de administración - comités corporativos o con aquellos grupos con los que tienen que interactuar.
  - La estructura de mercado en muchos casos influye en la estrategia empresarial, pero también la estrategia empresarial, especialmente de sectores clave, influye en la estructura de mercado.
  - Los cambios tecnológicos son importantes porque influyen considerablemente en las estrategias empresariales.
  - La determinación de los riesgos de gestión que genera el negocio y los mecanismos de control interno con los que cuenta para monitorear cada uno de los movimientos dentro de la empresa.
- Algunas características del modelo latinoamericano de GC es influido por condiciones de mercado en donde ellos actúan:
  - Tenemos alta concentración de propiedad con estructura mayoritariamente familiar, la cual se refleja en el accionar de los agentes controladores y en el porcentaje de consejeros (independientes) dentro de los directorios – eso es un problema, pero también es una oportunidad donde es posible obtener mejoras;
  - Hay baja profundidad de los mercados de capitales – número de empresas listadas ha caído en los últimos quince años;
  - Influencia del tamaño mercado en los niveles bajos de participación, en la protección de inversionistas, en el funcionamiento del mercado – muchas empresas que se han retirado de países precisamente por no contar con garantías en cuanto a sus intereses y operación de sus negocios;
  - Diferencias en la estructura de propiedad (cada vez menos difusa), que se expresa en la conformación de los directorios;
  - Hay pocos comités corporativos – eso no quiere decir que no sea cubierta gran parte de la actividad por otras instancias del directorio. Algunas veces esto hace que las funciones de los comités se dispersen;
  - Menos del 15% de las prácticas de GC se enfocan en la junta de accionistas y en los mecanismos de representación y votación. Muchas veces son decisiones de un grupo pequeño de temas que son muy fundamentales y muy centrales que no pasa ni siquiera por el conjunto de accionistas;
- Desde la acción reguladora en aspectos claves como transparencia, revelación de información y rendición de cuentas, tenemos marcos regulatorios e institucionales aún débiles, con efectos en distintos ámbitos:
  - Marcos normativos obligatorios y códigos de buenas prácticas de GC voluntarios: lo que es complicado porque los códigos de buenas prácticas tienen requerimientos obligatorios

- con el simple hecho de alojarse en las bolsas de valores, pero a su vez, los actores no consideran que sean obligatorias. Al momento de proporcionar información al mercado, se convierte en obligatoria, porque todo aquello que se reporta a los públicos debe ser veraz y cumplirse (“cumpla o explique”);
- Los reguladores solo tienen autoridad para supervisar prácticas de empresas listadas o registradas en valores. La mayor parte de las normativas de GC se aloja en el mercado de capitales y, por lo tanto, sólo aquellas empresas registradas en valores/listadas en bolsa están sujetas a la normativa. Para poner un ejemplo, el análisis entre GC y fusiones adquisiciones (F&A), arrojó que sólo el 19% de las empresas sujetas a una F&A estaban sujetas a la normativa de GC;
  - Una falta de normativa para atender operaciones que involucren nuevos temas – FinTech, criptoactivos, criptomonedas, etc. que ya son utilizados por empresas. Autoridades judiciales que han dispuesto medidas atendiendo demandas de actores del mercado sin tener una ley en particular han tenido que hacer uso de otros instrumentos jurídicos vigentes;
  - Falta de coordinación entre reguladores y jueces competentes para los temas específicos. Muchas veces no son especializados en los temas, tampoco hay cortes especializadas. No es un problema solo de América Latina, también sucede en Estados Unidos y en otras partes;
  - Problema de armonización de leyes de países-socios en los procesos de integración. Los mayores avances en la mayoría de las normativas de GC, se dieron entre 2013 y 2014, considerados años importantes en los procesos de integración a nivel regional – por ejemplo, la Alianza del Pacífico y el MILA provocó que hubiesen cambios importantes en el marco normativo de GC de los países socios, con miras a armonizar las normativas para interactuar. Otro ejemplo es el caso de México, donde hubo reformas que condujeron a modificaciones también en la normativa de GC;
  - Por último, la disyuntiva entre conciliar la innovación con la protección de consumidores e inversionistas. Muchas veces la sobre regulación limita o restringe los ámbitos de la innovación de muchas de estas empresas. Entonces es interesante que, mientras más claras las reglas, y el terreno parejo para todos facilita la actuación de todos los actores en igualdad de condiciones.
- Avance en los últimos años. En general, los temas que han impulsado los mayores cambios de la normativa se relacionan con:
    - Intentos por definir los estándares mínimos de derechos de los accionistas;
    - La mayor presencia de inversionistas institucionales, un factor muy importante dentro de los directorios. Por ejemplo, a pesar de la caída de las ofertas públicas de acciones de los últimos 15 años, los activos bajo la gestión de ciertos inversionistas se han incrementado;
    - También la creciente interacción de ciertos agentes del mercado como los institucionales y las agencias calificadoras de riesgo, que fueron las más golpeadas durante la crisis de 2008 han mejorado en cuanto a transparencia de sus evaluaciones;
    - Algunas normativas ya incorporan la participación de consejeros independientes dentro del consejo de administración. Esto es un tema que aplaude CEPAL sobre todo por el tema de estructuras de propiedad familiares y altos niveles de concentración. Los consejeros independientes en países más desarrollados han tenido un rol crucial en dos temas: 1) dar confianza al inversionista; y 2) tratar de equilibrar la estrategia de corto y largo plazo de las empresas.
    - El fortalecimiento de las estructuras de control interno de las empresas (auditoría, compliance) tiende a mostrar mejores prácticas y más sostenibles.
  - El primer lanzamiento del índice fue en el 2012 lo aplicamos primero a empresas de 3 países (Brasil, Colombia y México) y posteriormente a empresas de Chile y Perú.
  - Este benchmark está dirigido fundamentalmente a mejorar el desempeño de gobierno corporativo, pero también a estandarizar los modelos de GC para medirlos y compararlos.
  - El benchmark: evalúa procesos y mecanismos; identifica una estructura que intenta evitar el conflicto de interés entre propietarios y ejecutivos, y entre accionistas mayoritarios y minoritarios; acota costos de agencia en el modelo que muestra valores compartidos y no tanto flujos de caja; y mejora los mecanismos de aplicación de la ley en las operaciones externas de las empresas para identificar riesgos del negocio y de gestión.
  - Se utilizó información pública. Primero se utilizó la herramienta para evaluar la información que publica la empresa. Una vez evaluado el GC, se revisaron las respuestas de las empresas de los cuestionarios correspondientes del Índice. Se observó que la mayoría de las empresas hace más

cosas que las que reporta a través del indicador y sólo dos casos excepcionales reporta más a nivel de lo público que lo que reportan en el cuestionario.

- El índice consta de 5 categorías y 14 estándares, con los cuales primero evaluamos las normativas. El cuadro a continuación concentra los principales resultados alcanzados por las normativas en cada uno de los países y con relación a tres temas:

	Indicador de evaluación de la normativa de gobierno corporativo para emisiones de deuda internacional (2015)	Indicador de evaluación de la normativa de gobierno corporativo para fusiones y adquisiciones (2015)	Indicador de evaluación de la normativa de política de competencia (2017)
Argentina	-	8.3875	7
Brasil	6.14	5.2	8.5
Chile	7.25	6.755	7
Colombia	7.66	7.7175	6
México	7.12	8.1525	8
Perú	7.76	7.4925	5.5



- Conclusiones:
  - El concepto de GC en el tiempo combina un esquema de control con uno de gestión;
  - Aunque los costos de agencia son independientes de la estructura de mercado, una separación entre propiedad y control (estrategia), con mayor presencia de consejeros independientes, tendrá un efecto positivo sobre la dinámica y profundidad de los mercados de capitales;
  - Los marcos legales e institucionales que modelan los problemas de GC con frecuencia propician una mayor orientación hacia los mercados de capitales y se utiliza como medio para canalizar recursos financieros y no para mostrar una nueva cultura empresarial;
  - Mejorar el GC no es algo trivial, implica que el liderazgo por parte del Consejo y de su Presidente, debe corresponderse con una adecuada estructura corporativa;
  - La identificación de los riesgos que enfrenta la empresa (normativos, financieros, ambientales, tecnológicos, etc.) obliga a mecanismos de control y de supervisión transparentes y eficientes;
  - La asignación de recursos para implementar estándares y mejores prácticas, acompañada de un balance costo–beneficio asociado a la efectividad de la adopción de dichos estándares, debe ser considerada una inversión rentable de mediano y largo plazo y no un costo;
  - La creciente selección de consejeros independientes debe estar sustentada en una clara definición de su papel y responsabilidades que asuma en la empresa;
  - Por último, la estructura y funcionamiento de los comités corporativos (auditoria, riesgos, financiero, ético, tecnológico, entre otros) debe ser efectivo y corresponderse con las necesidades reales de la empresa. No deben ser una carga, por el contrario deben ser una ayuda para el buen funcionamiento del GC.

## Sesión de Consejo de Administración/Directorio

**Mónica Cardoso, Director Secretaría del Consejo de Administración, Scotiabank México**

**Tema: Consejeros Independientes**

- Los últimos 26 años se ha desempeñado en el área de secretaria del consejo de administración de Scotiabank.
- El GC se centra en los mecanismos de supervisión de la gestión de la empresa e incluye los medios por los cuales tanto los accionistas, el consejero y la dirección general se hacen responsables de todas las acciones que se toman dentro de una empresa. También se relaciona con la operatividad de los consejos y de los comités.
- La regulación aborda: independencia del consejo de administración; los mandatos que tiene cada uno de los consejos y de los comités del consejo; los nombramientos de los consejeros independientes; la descripción del cargo, las funciones, obligaciones y atribuciones que tiene el consejero independiente; la integridad (se norma la integridad del director general, del CEO y de los directivos relevantes); la obligatoriedad de un código de conducta; la supervisión independiente, que tiene tanto la auditoría interna como el control interno dentro de las sociedades; y la estructura de los comités (en el caso de las empresas financieras son obligatorios los comités de riesgos, de auditoría y de remuneraciones, con independencia en el juicio de sus decisiones).
- Conforman el consejo de Scotiabank en México: 10 consejeros, 9 son independientes y el 25% son mujeres. La duración es de 15 años en el cargo, o 75 años – creo que esto se va a ir reformando con el tiempo porque creo que después de 15 años se puede cuestionar la independencia del consejero. El presidente es independiente, los presidentes de los comités también son independientes (la regulación obliga a que sean independientes), pero además en Scotiabank todos los comités están integrados por consejeros independientes (no existe funcionarios dentro de los comités). Hay obligatoriedad de asistencias al consejo y también un límite a que los consejeros tengan consejerías en otras empresas, por el tiempo que puede dedicarle a la consejería del grupo.
- La independencia de los miembros del consejo: ausencia de relación material directa o indirecta con la dirección y con gestión. La relación material tiene que ser determinado por el propio consejo, básicamente se refiere a la posibilidad de interferencia en el juicio al desempeñar un cargo. Esto puede abrirse, pero está relacionado con el enfoque que el consejo tenga en función al negocio.
- Políticas que norman los conflictos de interés: este es un tema importante para determinar la independencia de un consejero.
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes vigentes en la regulación y sobre todo en las mejores prácticas de GC? ¿Qué da a un consejo independiente una pluralidad de opinión?
  - Consejeros seleccionados por la experiencia, capacidad y prestigio profesional. No se escoger por el parentesco con algún accionista, sino por su trayectoria dentro del entorno económico del país.
  - Las condiciones para desempeñar las funciones libres de conflictos de interés, no depende de mí como proveedor ni como un asesor de la institución en que participa.
  - El consejo es multidisciplinario porque existe diversidad de perfiles en cada uno de los consejeros. Se necesitan áreas de *expertise*. Personas con distintas habilidades que vean el negocio desde afuera: como cliente, como asesor, como parte de una comunidad.
  - Una visión objetiva e imparcial sin vínculos con la dirección general.
  - Deber fiduciario que representa los intereses de los accionistas, pero también intereses de la sociedad. Esto es, con el empleado, con el entorno, con la comunidad.
  - Abstenerse de participar si existe conflicto de interés y revelarlo cuando exista.
  - Dedicar tiempo a su función.
  - Mantener la confidencialidad.
  - Opinar y recomendar respecto al desempeño la empresa. Scotiabank hoy evalúa cada 6 meses el desempeño del CEO por el consejo.
  - La incorporación de la mujer al consejo. es importante tener en los consejos otra visión. El enfoque de la mujer hacia ciertos aspectos transforma, innova y da frescura al consejo.
- Qué se espera de un consejero independiente:
  - Opinión calificada – que discutan y que se preparen para tener una opinión.
  - Asesoría especializada.
  - Información del entorno, para ayudar a la empresa a hacer una mejor empresa y tener mayor sustentabilidad.
  - Relaciones, accesos y contactos que benefician a la empresa.
  - Monitoreo de la estrategia establecida.

- Interacción con el cuerpo directivo.
- Atención a los riesgos estratégicos, su evaluación y consideración
- Promoción del ambiente de control en la empresa.
- Generalmente, las opiniones estratégicas vienen de la casa matriz, aunque los consejos de las subsidiarias están teniendo un impacto mayor en las decisiones, ya que incluyen el entorno local. Las matrices están fomentando consejos más efectivos en la toma de decisiones sobre la estrategia del negocio y no solo supervisiones de la gestión de la casa matriz.
- El comité de auditoría se encarga de la integridad de los estados financieros, sistema de control interno, y vigilar la independencia de los auditores (internos y externos).
- El comité de prácticas societarias, el uso y gozo de los bienes por partes relacionadas.
- El comité de riesgos, que supervisa la administración de los riesgos a los que está sujeto el grupo y sus subsidiarias; vigila las operaciones que se ajuste a los límites globales que ha impuesto la casa matriz y a los límites que impone la regulación, supervisa el desarrollo, modifica y actualiza la implementación de las pruebas del plan de contingencia.
- Fijar el límite entre el mandato del comité de riesgos y el de auditoría no es fácil, pero lo importante es no duplicar información. Aunque haya diferentes formas de analizar ciertos riesgos hay que enfocarlo en un solo comité, para evitar distorsiones.
- El comité de GC, es importante su funcionamiento eficiente. Se evalúa el desempeño de todos los órganos colegiados, su desarrollo, la claridad y veracidad de la información, la existencia de estándares de calidad, las tendencias de prácticas de GC a nivel mundial, la elección del perfil adecuado para el consejo en su conjunto o según una matriz de habilidades de los consejeros, se determinan los mandatos y las estructuras de los órganos colegiados, se determinan los emolumentos de los consejeros (se debe alcanzar un equilibrio por el tema de independencia), un programa estricto de capacitación para consejeros y se proponen reformas estatutarias y mejoras a las reglas de funcionamiento de los órganos colegiados.
- Deberes del consejero independiente:
  - Conocer y estar familiarizado con la regulación.
  - Establecer mecanismos para supervisar la gestión de la empresa.
  - Asegurarse que los directivos realmente estén calificados para ejercer sus funciones.
  - Tener especial cuidado con operaciones trascendentales como fusiones y adquisiciones, recisiones, aumentos de capital, etc.
  - Asegurarse de tener información verás oportuna y suficiente.
  - Evitar conflictos de interés.
  - Dedicar el tiempo adecuado a la consejería
- La revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad. Se recomienda que la sociedad tenga un procedimiento definido para la prevención y soluciones pacíficas de conflictos de interés.
- En innovación es importante definir el rumbo estratégico de la sociedad, incorporar la innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad. La innovación es lo que distingue un líder de los demás. La rapidez que se cambia los escenarios globales requiere adoptar un programa de innovación.
- El buen GC es un concepto que depende en última instancia del comportamiento de los encargados de dirigir una empresa: transparencia y honestidad. La calidad de las estructuras y prácticas del buen GC depende de la integridad y la seriedad con la que implemente dichas prácticas y las acciones que se tomen como consecuencia de esta aplicación.

**Luis Lizcano, Director General, Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial A.C.**

**Tema: Compliance**

- El sector que represento es el de la industria aeroespacial, que en México vale la pena mencionar es un tema relativamente nuevo como tendencia industrial. A pesar de que hay una experiencia importante en el tema aeronáutico en México (industria aeronáutica presente en el país desde principios del siglo pasado), la industria aeroespacial como tendencia industrial prácticamente comienza alrededor de inicios de este siglo. La información sobre exportaciones del sector inicia más o menos alrededor del 2004 y desde entonces México exportaba aproximadamente mil trescientos millones de dólares. En 2017 exportó siete mil seiscientos millones de dólares y este año estamos esperando exportar una cifra alrededor de ocho mil seiscientos millones de dólares. Prácticamente tenemos un crecimiento del 15% en promedio en este lapso, ya se muestra como una industria importante en México.
- Hay características muy sui generis de la industria como por ejemplo que esta industria maneja un muy bajo volumen y una alta diversidad de productos que se ofertan. Dos aviones del mismo



modelo y de la misma aerolínea pueden tener muchas diferencias. No es fácil administrar una industria con tanta diversidad y muy bajo volumen.

- Contraste con la industria automotriz. hay una diferencia importante entre el número de aviones que vuelan y el número de automóviles que circulan. Todavía, un automóvil normal tiene aproximadamente unos 4000 números de parte diferentes, mientras un avión puede llegar a tener hasta 6.5 millones de partes diferentes. Nuevamente, administrar eso con un bajísimo volumen es difícil.
- Además, en la industria aeroespacial no hay margen de error. Porque un error significa graves consecuencias. La industria no se permite equivocaciones.
- Definición de la industria aeroespacial: es el diseño, la manufactura y el mantenimiento de aeronaves que circulan dentro y fuera de la atmósfera terrestre.
- La industria a nivel mundial tiene aparte dos componentes muy importantes: el componente civil/comercial, y el componente defensa. Y eso hace que esta industria sea una industria muy regulada. Es una industria en la que es muy difícil entrar, pero una vez adentro prácticamente es familia. Pero también eso exige niveles de *compliance* muy altos y para acceder a esos mercados necesariamente debe tener GC.
- Composición en el mercado están las grandes empresas globales que tienen estructuras de GC maduras, sólidas, con consejeros independientes, etc. y, por otro lado, por el tema del volumen, hay empresas pequeñas, pymes con muy alta tecnología, pero con estructuras familiares. Las empresas grandes a las que proveen estas empresas pequeñas en la cadena de suministros, de alguna forma se les exige un nivel competitivo importante. Normalmente un tema en consideración es el perfil de la compañía y dentro de este, sin duda el GC tiene un papel fundamental. Hay exigencias en cuanto a *antitrust*, como conducir las negociaciones comerciales, hasta el empleo de mano de obra (que esté de acuerdo con los estándares internacionales), que las empresas estén al día en sus impuestos, etc.
- Hay una diversidad importante con un poco variedad de empresas. Todos se conocen en la industria todas tienen un perfil particular y sin duda el GC es algo fundamental en eso.
- Ninguna de las empresas que participaron en el índice de GC cotiza en bolsa, todas son empresas familiares, más del 75% son micros y pequeñas. Todavía todas tienen esquemas de solución de controversias, incluso a nivel familiar, de grados muy avanzados de *corporate governance*.
- Y la reflexión aquí es ¿por qué? Si no se los exige la bolsa de valores y no se los exige el gobierno, ¿por qué tienen esos esquemas a pesar de ser micros y pequeñas? Porque se los exigen su mercado. Para poder acceder al mercado de aeroespacial, que es un sector que está sumamente regulado (y que además es buen negocio), deben tener este tipo de estructuras.
- Pues básicamente es mi aportación en esto que sí, es un poco la cuestión de regulación, pero también es un poco que el mercado te imponga una barrera para entrar a cierto sector o a cierto tipo de negocios si no tienes esquemas de *corporate governance* o en general de *compliance*.

**Pamela Fitch, Magistrada Tribunal de Propiedad Industrial de Chile**  
**Tema: Tecnología**

- No vengo a hablar directamente de GC, sino que de la ventaja que significa para las empresas contar con comités corporativos de tecnología y de innovación. Esto porque la innovación es un bien para la sociedad, es lo que permite recoger nuevos conocimientos y finalmente transferirlos, y con esto colaborar al desarrollo económico de los países que, al final es el bien que se persigue. El involucramiento de las empresas en el proceso de innovación es sumamente importante.
- Hay la posibilidad de innovar prácticamente en todos los sectores de la industria. Muchas veces se visualiza la innovación vinculada a determinados sectores, pero en realidad la innovación abarca prácticamente todas las actividades.
- Dentro de la innovación, es importante destacar lo recomendable que resulta la constitución de derechos de propiedad intelectual en general y derechos de propiedad industrial en particular.
- La innovación y los derechos de propiedad intelectual o industrial no se identifican; hay innovación que no lleva a la constitución de derecho, hay otras estrategias de protección también. Sin embargo, representan importantes ventajas, ya que, por una parte, la constitución y el registro directamente de derecho permite dar certeza jurídica, porque se conoce con mayor precisión cuál es el objeto que está reivindicado o protegido. Por otra parte facilita la posibilidad de la transferencia tecnológica, que a la larga es la posibilidad de extender este nuevo conocimiento y traspasarlo desde su agente originario a terceros y finalmente a la comunidad, que es lo que se persigue.
- En este sentido, se recomienda la existencia dentro de la empresa de comités de innovación. Para crear políticas de fomento, en el fondo capacitando al personal respecto de la posibilidad de protección, algo que a veces no se maneja bien, pues siempre está la disyuntiva entre la

publicación, la publicidad, la participación en ferias y exposiciones, entre otras cosas que están muy bien, pero que es importante compatibilizar con las posibilidades de protección que se pueda desear, porque muchas veces la divulgación anticipada disminuye las posibilidades de protección. Por tanto, una buena capacitación y la existencia de protocolo o de difusión y buena información dentro de la empresa es importante.

- Muchas empresas han perdido la posibilidad de obtener buena protección a través de patentes, por ejemplo, por divulgación anticipada, por comercialización, por publicaciones, etc. Se debe tener cuidado.
- Contar con un sólido sistema de propiedad intelectual en general o industrial en particular le da valor a la empresa. Son activos altamente valorizados, que le dan prestigio como empresa innovadora, y en este sentido es algo deseable. Además refuerza el rol social que la empresa desarrolla al fomentar la creación de nuevo conocimiento y el traspaso de este nuevo conocimiento a la sociedad. En este sentido tener políticas bien definidas y pensadas dentro de la empresa es importante.
- En Chile la innovación dentro de las empresas ha aumentado mucho y en varias áreas, por ejemplo, en la minería, la agroindustria etc. Aunque hay mucho trabajo por hacer en ese sentido.
- Crear instancias de promoción y aumentar la inversión en I&D y en capacitación del personal es importante. Así como procurar que esta innovación se traduzca en la constitución de derecho y en el registro de derechos es recomendable, no porque sea la única estrategia posible, sino porque contribuye a la certeza jurídica y además facilita los procesos de transferencia tecnológica. En el fondo, tener definido el objeto protegido permite elaborar con mayor facilidad contratos de licencia, contratos de *know-how* u otras formas de transferencia que, de lo contrario, no es que no se pueden hacer (hay otras estrategias posibles), pero es más fácil cuando los derechos son registrados.
- La innovación ciertamente da valor y prestigio a la empresa y además refuerza el rol de la empresa como creadora de desarrollo económico y social.
- En contrapartida, el cumplimiento de los derechos de terceros también es importante, ya que así como se adquiere prestigio como empresa innovadora, aparecer como una empresa infractora o incumplidora puede representar una merma, una disminución del buen nombre, que a veces es muy difícil de revertir. En este sentido, es importante tener en cuenta que, al menos en Chile, más allá de temas de infracción o de vulneración de derechos, o de posibles multas o de indemnizaciones por perjuicios a que dé lugar posibles acciones judiciales, una de las sanciones es la publicación de las sentencias (a través de la prensa). Muchos de los juicios no terminan en indemnizaciones, sino en publicaciones que tal vez terminan siendo más dañinas que cualquier indemnización. En ese sentido, es importante que las empresas cuenten con protocolo respecto, por un lado, de la protección de los derechos, y por otro, de cuidar el derecho de terceros. Especialmente importante el manejo de información personal, el buen uso de dicha información, y de información sensible, así como de información comercial de distinto tipo que pueda tener el carácter confidencial – bien regulado y conocido por las personas con acceso a esa información dentro de la empresa es importante. También protocolos que ayuden a definir el buen uso del material que se baja desde internet. Han tenido problemas, que han llegado incluso a juicios, por el uso de imágenes de internet que se piensa son públicas, que se usan para la publicidad que hace la empresa, para la difusión de su programa de venta de productos o servicios. Es muy importante contar con las autorizaciones correspondientes, para no dar pie a juicios que conllevan un costo para la empresa, y a un gran desprestigio. A veces un contrato con una agencia no significa que la empresa este resguardada porque ella es la que tiene el contacto y las autorizaciones correspondientes, la verdad es que, si la empresa hace un uso lucrativo de la imagen de una persona, quién no ha dado su autorización, o que ha dado su autorización para otra cosa, y se utiliza en un producto distinto, por período de tiempo que excede la autorización, igual puede repercutir gravemente en la empresa. Es altamente recomendable contar con protocolos para el uso de la información que se baje de internet, el uso de la información personal que circula por la empresa, el uso de información confidencial y comercial, y un error en materia de transcripción de derechos de terceros puede ser muy perjudicial.
- Estas son solo algunas reflexiones que quería plantear respecto de la importancia de fomentar la innovación y la recomendación también es hacerlo a través de la protección de derechos de propiedad intelectual e industrial en concreto.
- Muchas veces se escucha que las patentes de invención o los derechos de propiedad industrial en particular pueden constituir barreras o pueden aumentar los costos de productos o servicios, pero la verdad no es así. Por una parte, claramente demostrado y por otra hay que entender que todo este sistema o la propiedad intelectual en general está inserto en un sistema que también tiene controles y contrapesos. Hay una responsabilidad que deben asumir todos los actores del mercado en el ejercicio de sus derechos, pero además está la participación de entes regulatorios, de autoridades de libre competencia, y de herramientas que confieren la propia ley para evitar

estas situaciones (las licencias obligatorias, por ejemplo, la intervención de la autoridad de libre competencia y la autorregulación de todos los factores que participan). En verdad que creemos que es un sistema que puede funcionar bien, que fomenta el desarrollo, fomenta el nuevo conocimiento y, en definitiva, contribuye al desarrollo económico de los países y al valor de las empresas.

- Son solamente algunas reflexiones y la recomendación de contar con estos comités de innovación y tecnología como algo que puede contribuir a ordenar y dar valor a la empresa.

**Pablo Furche, Especialista de la División de Política Financiera, Banco Central de Chile**  
**Tema: Financiamiento**

- Yo voy a hablar sobre las innovaciones tecnológicas financieras. Voy a transmitir la visión preparada por el Banco Central de Chile.
- Se requiere claridad cuando se habla de *FinTech* y para eso la definición más comúnmente aceptada a nivel internacional es la del *Financial Stability Board* que dice que *FinTech* es innovación en servicios financieros, permitida o facilitada por la tecnología, y que podría resultar en nuevos modelos negocios, aplicaciones, procesos o productos, con un efecto material asociado a la provisión de servicios financieros. Una definición un poco más corta es la del Banco de Canadá, que dice que *FinTech* son aplicaciones de tecnología digital a problemas de intermediación financiera.
- En el afán de distinguir o categorizar tres grandes bloques de innovaciones posibles, en primer lugar, están las que mejoran la inclusión financiera. Tiene que ver con los medios de pago, que más gente acceda a medios electrónicos de pago. Eso se facilita por la entrada de entidades no bancarias que tienen estructuras más livianas de costos, de la penetración de internet, etc. Hay un mundo muy relevante e importante, especialmente en países como los de Latinoamérica donde la inclusión financiera en varios de ellos es un tema. En segundo lugar, hay un grupo de innovaciones que lo que hacen es reducir costos y hacer procesos más eficientes. Eso todavía no es muy disruptivo, pero es positivo. Y en tercer lugar, hay innovaciones que producen desintermediación y eso sí que es disruptivo. Se piensa mucho en cosas que descansan en la tecnología de registro distribuidos como *blockchain*, que básicamente podría eliminar a los intermediarios. Hay una visión maximalista según la cual un pedido de crédito quizás no necesitaría un banco, sino que de alguna forma me conectó (en la lógica de los *ubers*) con alguien que quiere prestar recursos saltándose así al banco.
- Los bancos centrales tienen mandatos, típicamente relacionados con inflación y con estabilidad financiera – algunos bancos centrales pueden tener a veces objetivos de empleo e incluso de actividad económica, pero básicamente son los dos primeros. Dados los acontecimientos a nivel internacional en el último año, el Banco se ha puesto a pensar si estas innovaciones *FinTech* contribuyen o amenazan a la estabilidad financiera. La verdad es que hay argumentos para los dos lados y cuál de los dos prevalecerá es algo que todavía está por verse.
- Por un lado, estas innovaciones pueden suponer nuevos riesgos o exacerbar riesgos existentes, por ejemplo, la ciberseguridad o algunas innovaciones específicas que aumentan la proclividad de las decisiones de las personas cuando todos tomamos decisiones con base en las informaciones que nos proporciona un robot, por ejemplo.
- Por otro lado hay una dimensión transfronteriza que es muy difícil de abordar. Muchas de estas cosas operan por ahora fuera del perímetro regulatorio, por tanto no se descarta y de hecho ocurre, por ejemplo, que empresas chilenas de criptoactivos, que no están regulados en ninguna parte, prestan sus servicios en Colombia Argentina México, además de Chile. Y eso, por lo menos del punto de vista de la autoridad que regula estos temas, es una preocupación. Cuando un banco, por ejemplo, tiene operaciones transfronterizas, sabemos cómo abordarlo, tenemos contacto con el supervisor bancario del otro país, le podemos pedir información, lo conocemos, están regulados. En una casa de cambios de criptoactivos eso no existe. Otro punto es el lavado de activos, que también es una preocupación importante del Banco.
- Hay amenaza, pero también se reconocen las bondades de esas innovaciones – ellas podrían contribuir efectivamente a mitigar amenazas ya existentes. Por ejemplo, un punto muy importante en inclusión financiera es hacer mejores evaluaciones de riesgo utilizando los avances en inteligencia artificial, el manejo de grandes volúmenes información (*big data*) y otras tecnologías.
- La evaluación del Banco actualmente, similar a de muchos de los organismos internacionales, es que los riesgos de este tipo de innovaciones para dar estabilidad financiera, por ahora están acotados. Por ahora porque el tamaño que tienen estas innovaciones respecto del total de la industria es pequeño, pero el día que estos crezcan podría generar problemas si no están bien regulados. El problema es la velocidad a la que se incorporan las innovaciones tecnológicas.

- El siguiente punto se refiere a la regulación de la industria *FinTech*. La respuesta, como todo en economía, es depende. Según el Banco debería regularse cuando está comprometida la fe pública. Esto tiene que ver por ejemplo con la captación de depósitos o cuando hay inversiones en temas que no están regulados – si eventualmente una empresa *FinTech* tiene algún problema, esto se transmite al resto de la sociedad, va a tener impacto en las personas, en las empresas y también en los reguladores, que serán convocados a dar explicaciones de por qué no se hizo nada antes.
- Los casos en que conviene regular en Chile son, por ejemplo, las plataformas de financiamiento colectivo (*crowdfunding*), o las plataformas de criptoactivos – habría razones que justifiquen su regulación y, dado esa línea argumental, si existen razones, la visión del Banco es que los reguladores deberían agotar las atribuciones existentes con las que cuenta. Probablemente al poco tiempo notarán que dichas atribuciones no son lo suficientemente amplias para regular estos negocios de reciente surgimiento y los marcos normativos son muy antiguos y por cierto no contemplan este tipo de innovación. En esos casos, parece evidente que se debería pensar en avanzar por la línea de una legislación y al hacerlo es importante también la flexibilidad. Dado el ambiente dinámico, tener un marco legislativo demasiado prescriptivo podría en poco tiempo ser obsoleto. En esa línea, en Chile se está estudiando atentamente la experiencia de México, que aprobó una ley *FinTech*, que aún falta la implementación de aspectos más específicos, pero es un buen camino. La decisión está entre aprobar una ley *FinTech* que regule la industria como un todo, o si se va paso a paso y se diseña una ley de *crowdfunding*, y una ley de criptoactivos. Todo esto está en el informe de estabilidad financiera del banco central de Chile.
- Dado el público empresas, cabe aclarar que el Banco todavía no ha hecho un análisis profundo de los impactos de las innovaciones *FinTech* en las empresas. A nivel conceptual, los beneficios y/o amenaza de las *FinTech*, son válidas tanto para las personas naturales como para las empresas, El sector financiero, con su dinámica y su propia realidad de *FinTech*, que lo conoce mejor y como empresas saben si son competidoras, si son complementarias, si en realidad se puede trabajar en conjunto, o si mejor se compra una *FinTech*.
- El mundo financiero es evidente que se puede beneficiar de las nuevas tecnologías que hacen los procesos más eficientes y sucesiones de empresas tecnológicas chiquitas con bancos grandes que se juntan para por ejemplo hacer una aplicación para el teléfono para simplificar los trámites, ya que tiene una estructura más liviana y dinámica, en lugar de pasar por todos los comités dentro de un banco para lograr la misma aplicación. El mundo de los bancos, los oferentes de crédito, las estructuras financieras, las cámaras de compensación, los depósitos de valores, para todos ellos el mundo *FinTech* es un desafío que debe ser prioridad en sus agendas imaginamos.
- La situación de las empresas no financieras es menos clara. El mundo especialmente de las pymes, con dificultades para acceder a financiamiento, se pueden beneficiar de fuentes alternativas de crédito que surgen con el *FinTech*, el *crowdfunding*, u otras herramientas como el *credit scoring*, que permite a la gente y a las pymes que no tienen historial crediticio pueda construir uno a base de mostrar que se cumple con el pago de los servicios, luz, etc.
- Otro elemento que ha surgido en algunos países, pero es más bien controversial son las *Initial Coin Offering (ICO)*, o sea, la oferta pública de monedas, que es una alternativa de financiamiento. Hay quienes las ven con buenos ojos, ya que en algunos países donde el acceso a financiamiento cuesta, hacer una IPO formal es complicado. Si en lugar de una IPO se hace una ICO sin ningún tipo de regulación, por lo menos para el que compra esas monedas iniciales, no cuenta con ningún tipo de protección y resguardo de información etc.
- Por el lado de los GC, los *smart contracts* son una innovación que podría ser útil para mejorar la atomización. Los contratos inteligentes no son ni contratos ni inteligentes, pero básicamente son reglas predeterminadas que quedan en alguna parte y son inmutables. Se sabe ex ante, dado ciertos eventos, la reacción sin tener mucho espacio para la discrecionalidad lo cual bajo ciertas dimensiones pueden ser bueno.
- En general, los beneficios que puede tener *FinTech* para el sistema financiero al hacerlo más eficiente, más competitivo, deberán ser traspasados también para empresas no financieras, que por tanto son partícipes de este mercado.
- Por el lado de los riesgos que pueden tener las empresas financieras, estos no son tan evidentes, a menos que decida invertir directamente en criptoactivos, por ejemplo, o que mantengan relaciones comerciales relevantes con entidades no reguladas. Si compro, como empresa, un token de una ICO y después ese token en realidad era una estafa y además era emitido por una ICO en las Islas Caimán, difícilmente se recuperará el dinero.
- Por último, simplemente mencionar que el Banco Central, en relación con su GC, está haciendo cambios como parte de su plan estratégico para los años 2018-2022. Uno de los cinco focos de la estrategia es precisamente el fortalecimiento del GC del banco, lo cual se relaciona, con cambios necesario en el banco. Entre estos cambios está la creación de nuevas divisiones, y nuevas gerencias para el tratamiento de temas de tecnología y ciberseguridad. El entendimiento es que el banco, dentro de su autonomía, tiene también responsabilidades. Por lo tanto se requiere enfrentar



de la mejor manera los desafíos que vienen, entre ellos las disrupciones tecnológicas especialmente relevante para el Banco.

**Carlos de Miguel, Oficial de Asuntos Ambientales, División de Desarrollo Sostenible, CEPAL**  
**Tema: Sostenibilidad: Agenda 2030 y ODS en la estrategia empresarial**

- Yo quisiera partir por dos frases que han dicho justo al inicio y que además me parecen fundamentales para pensar en desarrollo sostenible a largo plazo: “competitividad y productividad sostenibles” y “políticas de largo plazo”. Esas dos frases resumen un poco lo que está detrás de la agenda 2030 en términos de integrar todos los aspectos, pero mirando hacia el largo plazo.
- Los ODS partieron de una iniciativa colombiana apoyada por Guatemala y Perú inicialmente. La agenda tiene aspectos económicos, sociales y ambientales. Aquí se ha hablado de algunos riesgos, voy a mencionar una cifra para partir del riesgo que estamos manejando a nivel internacional. Actualmente, en términos per cápita, cada persona emite 7 toneladas de dióxido de carbono. Si queremos reducir a 2 grados de temperatura para fin de siglo, para el 2050, tendremos que emitir per cápita 2 toneladas. Eso es para cumplir lo que queremos por el Acuerdo de París y eso sin tener cifras claras de cambio de uso del suelo y deforestación evitada qué es un problema en América Latina.
- América Latina está en el promedio (emitimos 7 toneladas per cápita), pero en países desarrollados se emite de 16 a 20 toneladas per cápita. Todos tenemos que bajar a 2 toneladas.
- Tenemos dos caminos: o se hacen cambios radicales para enfrentar las sendas de desarrollo económico de los países en una dirección sostenible; o nos adaptarnos muy en serio, porque el cambio climático va a tener consecuencias importantes sobre todo el desarrollo económico de los países y por cierto en las actividades económicas. Estudios muestran que el cambio climático afectará directamente la infraestructura portuaria, por ejemplo, Chile impactado por la minería.
- Hay ciertos riesgos que invita a tomar en serio ciertos caminos y en esto el sector privado es un actor esencial. En muchos casos el sector privado va más avanzado. El sector privado formal y grande muchas veces va más avanzado que los estados. Pero ya hay regiones y Mario mencionaba la apuesta europea sobre industrias ambientalmente buenas, que en el futuro van a marcar por dónde irá la competitividad y la productividad. Se abrirán ciertas oportunidades.
- La realidad es que la agenda 2030 es voluntaria. Está en el corazón de las Naciones Unidas y de los gobiernos, pero al final voluntaria. Si nadie la cumple, no pasa nada.
- En Naciones Unidas y en el planeta hay un cuerpo que no es voluntario sino obligatorio. Como ha avanzado ese cuerpo no voluntario es como se ha llegado a los ODS. Históricamente el eje de Naciones Unidas ha partido con los pactos de derechos humanos, y hay directrices que las empresas y los países deben cumplir sobre derechos humanos. Esos son tratados firmados por los países, que se transforman en legislación nacional. Los pactos de derechos civiles y políticos, derechos económicos sociales y culturales, convenciones de eliminación de discriminación o derechos de niños son obligatorios para todas las empresas.
- En el lado ambiental hay un camino similar; hay los llamados acuerdos multilaterales ambientales (Basilea, Montreal, Minamata...). Éstos también se transforman en legislación nacional que las empresas y los comités están obligados de conocer y cumplir.
- A nivel internacional ha habido grandes cumbres de desarrollo sostenible. Río 92 fue la que dio partida de hecho a muchos de estos acuerdos multilaterales ambientales y a las grandes convenciones de cambio climático, desertificación y biodiversidad. Diez años después, la cumbre de Johannesburgo fue importante porque en esa cumbre se empezó a trabajar mucho más con el sector privado y fomentar las alianzas público - privadas. En el 2000 fue la cumbre del milenio, donde se acuñaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que ha sido la base para construir los ODS.
- En paralelo teníamos la cumbre de financiamiento (Monterrey y Addis Abeba, determinando reglas financieras internacionales), los acuerdos de comercio y las rondas comerciales internacionales.
- Río 2012 dio los resultados básicos de los ODS y un documento que se llamaba “el futuro que queremos” que explicaba toda la concepción del desarrollo que los países acordaron. Ahí por cierto se generó la iniciativa de “amigos del párrafo 47” (miembros Chile, Brasil, y Colombia también) que tiene que ver con favorecer los reportes de responsabilidad social de las empresas.
- Eso generó por así decirlo que la comunidad internacional pasase de una agenda del asistencialismo a través de los ODM a una agenda global donde hay objetivos que tratan de pensar en un mundo distinto que nos lleve a uno mejor, más igualitario, más inclusivo, con menor daño ambiental, y que resuelva todos esas externalidades o males globales que se están acumulando (ejemplo el cambio climático, el problema de los océanos, afectados por las bolsas plásticas, etc).
- Obviamente el mundo no lo hace porque es bueno, sino porque cuando uno percibe que los impactos que genera el cambio climático se pueden convertir en un problema económico y social.

Va a afectar a varios puntos del PIB, va a afectar a varios sectores de la economía e incluso en algunos países se puede tener ventajas comparativas. Habrá en el país, y en los sectores ganadores y perdedores.

- Si uno ve la agenda 2030 y si cambiamos el modelo económico habrá sectores económicos que tendrán posibilidades. Europa está apostando a eso, a tener mayor dinamismo, mayor eficiencia, mayor competitividad. Y por eso se ven conceptos como crecimiento económico, asociado al llamado por Cepal el “gran impulso ambiental”, donde hay ciertos sectores (renovables, modos de movilidad, bioeconomía) que pueden ser sostenibles y generar mucho valor, pero que en algunos países de la región no tiene demasiadas ventajas comparativas. El tema de patentes es muy relevante para el tema de bioeconomía, pues existen muchos recursos naturales, mucha biodiversidad, pero se patenta poco en procesos productivos.
- El analizar la agenda 2030 como sector empresarial, probablemente llegue al objetivo 12, el 12.6.1 que tiene el indicador de números de reportes de responsabilidad social de las empresas. Eso en términos de cambio de patrones de consumo no tiene mucho significado porque el reportar responsabilidad, puede ser bueno, pero también puede ser solo marketing y en realidad la empresa no necesariamente está cambiando sus patrones.
- Pero si uno analiza los objetivos: en el de hambre cero, se está hablando de micro créditos y en inversiones; el de energía y el de agua básicamente requieren de una inversión eficiente, limpia y renovable; el de empleo habla de empleo decente, inclusivo y eso requiere desarrollo productivo, cumplir con las normas laborales; el de cambio climático tiene las implicaciones asociadas a la reducción de emisiones y por lo tanto va a ser un *driver*; y el de cambio de patrón de producción y consumo una sector productivo con consumidores. Esa mezcla es fundamental porque no vamos a cambiar el modelo si los productores deciden cambiarse y los consumidores están demandando otra cosa. Los consumidores también son esenciales en este juego; ese papel estado-consumidores-sector privado es fundamental.
- Proveer de información, tener información clara es un elemento esencial porque buena información lleva a buenas decisiones de política pública. También hace que los consumidores tomen buenas decisiones y sesguen sus patrones de consumo hacia un lado y hacia otro, lo que obviamente genera demandas que antes no existían.
- Además de la agenda y el cambio climático hay otros movimientos que van por este camino. Chile, México y recientemente Colombia (y tal vez Perú), como miembros de la OCDE tienen obligaciones clarísimas que van en esa línea. Hay directrices por ejemplo para las industrias extractivas, la diligencia debida; la Unión Europea está muy preocupada por sus cadenas de aprovisionamiento. Crecientemente las empresas de países desarrollados están pidiendo que sus cadenas de aprovisionamiento, de materias primas, no sean sobre la base de ilegalidad, informalidad, corrupción, el no cumplimiento de la legislación ambiental o laboral.
- Se generan señales lentamente. Si se quiere cumplir la meta de los 2 grados menos en algún momento las señales requieren ser más fuertes, las generaciones actuales solo sufriremos un poco, y mucho más las siguientes generaciones.
- A nivel micro ha habido muchos avances en términos de directrices (como los de la OCDE) tanto de derechos humanos como de responsabilidad de vida. En términos de reportes, las Naciones Unidas tiene la iniciativa del *Global Compact*.
- Otra iniciativa interesante y recomendable: *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*. Viniendo del área económica a mí siempre me ha costado pensar en los reportes de responsabilidad, por la información que se incluye, si bien efectivamente cuando se presenta genera una señal, en términos prácticos es una información que no es contable / financiera. O sea, cuando uno ve un estado financiero, se puede auditar; pero no se puede auditar un reporte de responsabilidad social, aunque se dé una señal de presión, de reputación. Hay algunas iniciativas que tratan de poner algunos indicadores sociales y ambientales dentro del sistema contable.
- Crecientemente a nivel internacional en las bolsas de valores empieza a haber índices de sostenibilidad que eventualmente ayudan a la diferenciación y esto es un elemento clave. Cuando una empresa que se comporta mal en un sector tiene que diferenciarse de la que se comporta bien en el mismo. Generar esa diferenciación y que la demanda también la conozca transparentando la información y eventualmente pagar o generar reducciones de precios, es fundamental. Dado ese futuro con todos esos riesgos, los GC proveer esta información para generar diferenciación.
- Los tiempos que se están tomando los cambios y los giros que estamos apostando todos los países siguen siendo muy marginales si queremos enfrentar ese desarrollo.
- Voy a concluir diciendo que de esos riesgos hay miles de oportunidades. A pesar de los problemas de la región heterogénea y desintegrada, hay un potencial renovable de América Latina impresionante. Todavía no desarrollamos los sectores que generan energías renovables. No hay suficiente fomento al desarrollo productivo y efectivamente para hacer los cambios del sector privado los estados tienen que ser actores esenciales generando estabilidad. Hay que invertir en ese tema y eso requiere políticas de estado.

- Pensar la agenda como un parteaguas internacional, y no olvidar los aspectos que son obligatorios y de debido cumplimiento, y de otras fuerzas que pueden ayudar a que los estados tengan políticas más de largo plazo.

### Perspectiva y experiencias empresariales:

#### - Enel

- Algunos indicadores que muestran cuán importante y relevante es el tema de GC para el Grupo Enel. El Grupo Enel en Italia se inspira en el código de auto disciplina, que ha sido publicado hace más de 20 años y que genera gran experiencia en las empresas listadas sobre lo que se considera “*soft law*”. No son reglas en base a leyes, sino lineamientos bajo el concepto de *cumpla o explique*.
- El Grupo Enel es una multinacional que opera en más de 33 países y uno de los indicadores importantes es la presencia de los inversionistas institucionales – uno de los indicadores más importante, además de los premios y reconocimientos que el grupo ha recibido (en febrero 2018 Enel recibió de Ethical Boardroom, una revista especializada en el Reino Unido un reconocimiento por los mejores estándares de GC).
- Los inversores institucionales representan más del 57% de los accionistas del grupo, porcentaje relevante, sinónimo de la confianza que los inversores tienen y reconocen sobre la solidez del GC que el grupo ha venido trabajando en los últimos años.
- El 90% de los inversores institucionales está basado en Estados Unidos y Reino Unido, el resto de Europa y el resto del mundo.
- Con base en la *soft law* italiana, el grupo trabaja coherentemente en línea con la internalización que ha vivido en los últimos años, inspirándose y mirando constantemente, las mejores prácticas a nivel internacional. Considerando que mientras la matriz del grupo está en Italia, también tiene empresas listadas en otros mercados del mundo.
- Para resumir la estrategia y la visión del GC de Grupo Enel, yo mencionaría: transparencia, *accountability*, sostenibilidad, *diversidad*, *revelación* (no solamente de los temas financieros, sino también de todo lo que es lo social y de sostenibilidad, de acuerdo con la normativa europea).
- Coincido que cada empresa tiene que estructurar su propio GC en base a su negocio, su plan estratégico, el país donde opera, y las reglas locas y a nivel de la matriz tiene que cumplir y considerar.
- Enel cuenta con indicadores de GC que se encuentran en el informe anual que el Grupo publica en su en su página web):
  - Desde 2014 el grupo trata de dejar la presidencia de más de la mitad de los comités de la junta directiva a miembros indicados por los inversores institucionales;
  - Los fondos éticos representan casi 10% de los inversionistas;
  - En 2016 el directorio decidió cambiar el nombre del comité de *gobernanza* por *gobernanza and sostenibilidad* de manera a internalizar y dar la relevancia necesaria al plan estratégico de sostenibilidad, parte integrante de la estrategia de crecimiento industrial del Grupo Enel;
  - Desde 2013 los inversores institucionales han votado favorablemente, aprobando la política de remuneración del grupo con un porcentaje superior al 90%. Tener una política de remuneración que pueda conciliar el breve período y los objetivos de crecimiento a largo plazo es un tema bastante complicado, pero tener la aprobación por parte de los inversores genera confianza;
  - El *directorio* ha aprobado a principios de 2018 una política formal de diversidad. Hace algunos años Italia incluyó una ley para garantizar un mínimo de representación femenina en las juntas directivas, pero el Grupo Enel ha decidido ir más allá de la ley y su política de diversidad habla de diversidad de experiencia, de edad, y mucho más.
  - 78% de los directores son independientes; 3 de los 9 miembros del *directorio* son elegidos por los inversores institucionales; también 3 de los 9 miembros son mujeres (incluida la presidenta del consejo, Patricia Grieco).
- Enel ha definido metas tangibles en cuatro de los ODS: acceso a la energía, desarrollo económico, educación y cambio climático. El de cambio climático está obviamente muy relacionado con la evaluación de riesgos y la generación de valor. Además, el grupo considera los ODS como un todo, pues la actividad económica que desarrollan (distribución de energía) tiene gran impacto social. Están integrados en el plan industrial que incorpora la estrategia de crecimiento de la empresa (ejemplo: se prevé el crecimiento de la empresa exclusivamente en energía renovable).
- La generación de valor es tangible desde el momento que somos evaluados no solo por los inversionistas, sino también por los financistas de proyecto (para poder entregar un financiamiento,



evalúan todos los aspectos ambientales, sociales y de *gobernanza* de la empresa en detalle). Eso también es valor generado para la empresa en el momento que se financia un proyecto.

#### - Grupo de Energía de Bogotá

- Compartiendo un poco la experiencia del grupo en este momento, nuestro accionista mayoritario es el distrito capital de Bogotá y el distrito decidió desprenderse de un porcentaje de participación accionaria de la compañía. Una de las finalidades es obtener recursos para la financiación de su plan de desarrollo, pero otra es democratizar hasta el 20% de su participación (actualmente el distrito tiene el 76% después de la venta quedará con el 65%) con ello se fortalece el GC.
- Astrid Álvarez nuestra presidente es una pionera del GC y de las buenas prácticas reales, tangibles y genuinas que no se quedan en el papel o en el power point. A veces cuando uno tiene esta responsabilidad por cumplir, adopta una cantidad de códigos, reglas, principios, pero a la hora de la verdad se queda en eso. Astrid como pionera ha insistido en que el ADN del Grupo esté impregnado del buen GC y en el relacionamiento genuino con todas nuestras comunidades.
- Como consecuencia de la democratización los fondos de pensiones tienen un porcentaje importante en nuestra compañía que se incrementó y adicionalmente aumentó el número de personas naturales dueñas de la sociedad; hoy tenemos más de 7000 accionistas.
- El reto del GC es la transparencia, comunicar lo que realmente hacemos, mostrar nuestro informe de gestión.
- La importancia de las mujeres en los cuerpos, los directivos y en los directorios es más que una declaración en un papel es una realidad, la diversidad de nuestros cuerpos colegiados y de los miembros directivos de la compañía. No solamente diversidad femenina, sino también de edad: incluir a los millennials y a los jóvenes, que son los que saben de innovación, son los que tienen en la cabeza las nuevas ideas de las tecnologías, debemos lograr incorporarlos dentro de nuestros cuerpos directivos para así garantizar que el Grupo avance, innove y no se quede en los conceptos antiguos.
- Para el Grupo Energía de Bogotá es importante el *compliance* y las buenas prácticas no solamente a nivel de la matriz sino a nivel de nuestras empresas subsidiarias. Esto también es un reto gigante, que si bien las empresas subsidiarias del grupo no están inscritas en la bolsa, sí tienen que comportarse como si lo estuvieran. Al estar la matriz inscrita en la bolsa de valores de Colombia, las demás empresas en Guatemala, Perú y Brasil, que no están inscritas, deben cumplir con los mismos estándares de GC de la casa matriz.

#### - Frontera Energy

- Nuestro reporte de sostenibilidad del año pasado 2017 auditado por KPMG. Lo pudimos auditar porque realmente estamos articulados con todos los estándares *verde* a través de indicadores muy precisos.
- En términos generales la sostenibilidad está en nuestro modelo de cultura como elemento principal; es uno de los valores que componen el modelo cultural Frontera. Son cuatro valores: integridad, respeto, sostenibilidad y compromiso.
- Frontera significa *front era*; estamos de frente a una nueva era. Somos una compañía con 1 año. y 1 mes en el mercado con operaciones en Colombia y Perú, listada en la bolsa de Toronto, y enfocada en un modelo de negocio de crecimiento sostenible. Hago énfasis en el crecimiento sostenible ya que la seguridad industrial es fundamental para nosotros, con un énfasis también en lo social y lo medioambiental.
- Una ventaja competitiva es el conocimiento técnico sobresaliente de los crudos pesados en Colombia, gracias a nuestros empleados, principal activo de la empresa.
- Los desafíos son importantes en medio de todos los logros. Primero, Frontera empieza en un contexto sectorial muy difícil, en momento de contracción de la industria. Segundo, un GC muy centralizado (las decisiones se tomaban en función de individuos más que de procesos, articulados a través de delegar autoridad).
- Aún el desafío más grande es tener una cultura corporativa diversa porque Frontera se forma a partir de diversas razones sociales que no están totalmente articuladas en un único modelo de negocio. Esto en términos de cultura genera una fractura y por eso es que les quiero compartir que nuestro gran logro en estos años como proceso de lecciones aprendidas ha sido la transformación cultural. Todo el GC y todos los grandes cambios que hemos hecho en términos de GC ha sido a partir de un nuevo modelo de cultura entendiendo que nuestros valores son el insumo principal para la toma de decisiones no sólo a nivel de junta directiva, accionistas y alta gerencia sino también desde un concepto de democratización del GC donde todos, como empleados de la



compañía, ejercemos la función de GC. Y en la medida que todos, desde nuestras capacidades, tomemos decisiones correctas, vamos a tener un sistema de GC y de toma de decisiones sólido.

- En ese sentido nuestro modelo de GC y particularmente la cultura Frontera está fundamentada en dos conceptos: 1) ciudadano corporativo, todos tomadores de decisiones en diferentes niveles y diferentes capacidades; y 2) lenguaje y conductas muy específicas.
- Todo ello se articula con otros elementos del modelo relacionados con la gestión de compromisos internos y externos de la compañía.
- En general estos son nuestros desafíos y el proceso – no quiero decir logros finales, pero quiero decir proceso – riguroso y maravilloso - que hemos vivido en el último año.

#### - Avianca

- En Avianca los últimos 2 años han sido los más exigentes y pronto cumpliremos 100 años, la empresa aeronáutica más antigua del mundo en operación continua.
- Ahora que llegamos a los 100 años, hay un reto muy grande de enfrentar, cómo conectar mejor a nuestra gente, lo que hace que el tema de GC sea un tema muy importante para Avianca. La primera frase del actual presidente de Avianca, Hernán Rincón fue “el ser humano es el centro de todo lo que hacemos, principio y fin de la estrategia del negocio”.
- Las organizaciones fueron creadas para servir al ser humano. Eso cambia absolutamente todo y se tiene que reflejar en el buen GC.
- El buen GC también se aplica al gobierno nacional. La gestión sostenible no sea solamente para los privados, los ciudadanos debemos exigir una gestión sostenible; porque no existe esa división.
- En 1971 Colombia tuvo el primer código de recursos naturales renovables y ya tenía ingenieros forestales diseñando bosques. En 1976 empezó a decir algo muy importante: la conducta de las corporaciones afecta la vida de las personas; por tal razón deben comportarse como excelentes ciudadanos. Entonces Avianca adopta el concepto de ciudadanía corporativa.
- El centro de ser sostenible es poder alinear la relación con los grupos de interés al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación. Esto significa romper la bipolaridad: no podemos tener un discurso para los accionistas, otro para las comunidades y otro discurso para los proveedores. El gran reto es decir la verdad de manera que todos los grupos de interés lo entiendan y esa es la génesis del GC, que tiene que ver con el nacimiento de la teoría de los *stakeholders*.
- La gestión debe ser sostenible. No puede haber empresas responsables y otras que no lo son. No puede haber una sociedad civil proveedora de certificados de donación, tiene que ser proveedora de productos de inversión social y ambiental que contribuyan a la agenda global. Y no puede haber un estado que no se suba en este sistema de indicadores.
- Con esa conciencia, creemos algo básico no hay división según los públicos: si nosotros tenemos una mejor conducta frente a los grupos de interés, la acción de la corporación debe valer más en el mercado.
- Generar valores con valores: ahí está el tema de la ciudadanía corporativa en Avianca.
- Tenemos un modelo de liderazgo particular y una escuela de liderazgo propia se llama “liderazgo humanamente efectivo” y desde ahí creo que empieza la ciudadanía, que en Avianca se llama el “ciudadano Avianca”.
- En aerolíneas los clientes no están en un solo sector y uno de los desafíos es que muchas veces la reacción reputacional de los sectores no es por una situación derivada de la relación con ese grupo de interés, sino por una experiencia del cliente. Por ejemplo, si un regulador tiene una mala experiencia como cliente en Avianca, entonces vamos a tener un problema regulatorio. El ser humano, nuestro cliente, es el centro de todo lo que hacemos. Las personas con capacidades diferentes, las personas de los 3 sectores, todas las personas para Avianca simplemente es el cliente, lo que más importante, a quién tenemos que dar la mejor experiencia y tenemos que dar todo esto que está englobado.
- El liderazgo significa que ser excelentes personas, altamente efectivas en el paradigma normal. La efectividad en el sector privado se relaciona con la drasticidad de cumplir con los KPIs (*Key Performance Indicators*).
- Llevar todo esto al mapa de riesgos de la compañía (tiene que ser un mapa de triple cuenta) y convertirlo en valor a través de herramientas (*Dow Jones Sustainability Index*) es un reto. Hace dos años introducimos el índice de sostenibilidad como vehículo para convertir en valor financiero, nuestra conducta de generación de valor social y ambiental frente a la sociedad.
- Estamos listados en la bolsa de Nueva York y en la bolsa de Colombia; estamos dentro del ecosistema regulatorio del sector aeronáutico que es muy estricto ya que la vida de las personas depende de la forma que operamos nuestra industria.

- Hemos tenido oportunidades de mejora del tema de inclusión de mujeres en los cuerpos de la junta directiva. En el cuerpo directivo y en general de la compañía tenemos una amplísima participación de mujeres. El gran tema es que nuestra conducta se pueda convertir en un factor de mercado, que una mejor conducta sea valorada accionariamente por el mercado. Que el valor social o el valor ambiental no se conviertan en valor financiero, es lo que amenaza la viabilidad de las próximas generaciones.

## **Índice de Gobierno Corporativo 2018: Presentación de los resultados**

### **Georgina Núñez/Júlia de Furquim, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL**

El relanzamiento del índice de GC versión 2018 ha sido un ejercicio muy interesante desde el comienzo de la selección de las empresas y que voluntariamente quisieron participar. Ellas provienen de distintos sectores y subsectores. Este esfuerzo marca lo que nosotros queremos reforzar: la importancia que CEPAL le asigna al tema de GC. Este es y seguirá siendo un tema importante para muchos de los países de la región, particularmente para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible y de la Agenda 2030. La participación del sector privado en el logro de los ODS es muy importante y por lo tanto es central que estén en la misma sintonía las autoridades de los gobiernos y la actividad de las empresas para potenciar y generar un efecto positivo mucho mayor.

Las premisas planteadas al inicio la hemos mantenido a lo largo de todo el ejercicio, desde el diseño del indicador, la aplicación a las empresas, la revisión de la información y en los resultados. El objetivo principal ha sido recoger, promover, y difundir las buenas prácticas de las empresas en materia de GC, que vaya más allá del cumplimiento de la ley. Desde su diseño original en 2012 por CEPAL, BID y CAF, esta herramienta ha servido para evaluar la gobernanza de las empresas con operaciones en América Latina. La herramienta también ha evolucionado; actualmente cuenta con 5 categorías que son: el papel del consejo administración, la estructura del consejo o directorio, el presidente del consejo, la selección de consejeros y, por último, los comités corporativos. 14 estándares inspirados en estándares internacionales presentes en los marcos legales y los códigos de GC. Los estándares responden a temas de interés de las empresas y de las instancias reguladoras. Por ejemplo, minimizar riesgos, de lo cual ya se hablado en muchas de las presentaciones, la transparencia y la divulgación de información relevante, el funcionamiento efectivo de las instancias de control interno. Es importante mirar dentro de las 5 categorías, como por ejemplo en los comités corporativos, que haya independencia de la presidencia, comités compuestos por consejeros con expertos involucrados selectivamente – asignación de temas que permitan centrarse en aquellos más relevantes, la agenda de comités con pautas estratégicas y reactivas a recomendaciones de temas para la deliberación del Consejo. Cabe resaltar que, no es una condición que la empresa incorpore todos los comités que incluimos en el indicador. Pero si es importante mencionar cuales son estos para ver qué comités absorben parte de las actividades de responsabilidad del Consejo.

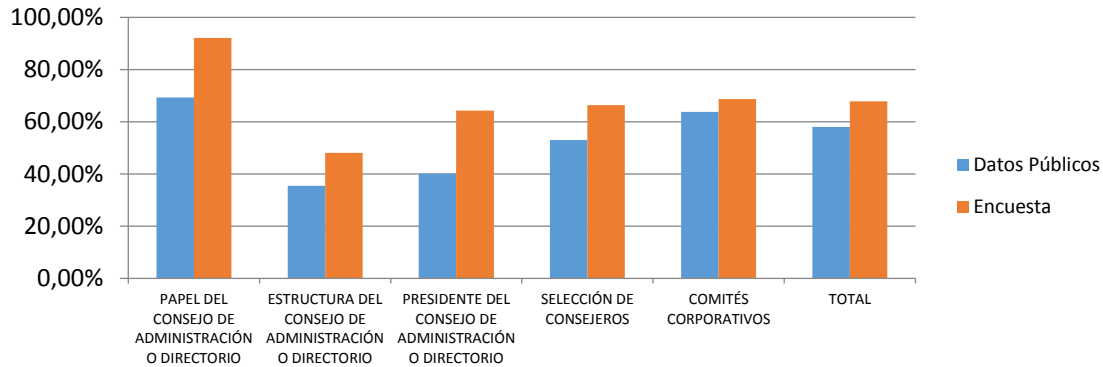
Son tres los temas nuevos que recoge la versión 2018 del Índice de GC en la era digital: tecnologías de financiamiento (FinTech), propiedad intelectual/industrial, protección de datos; el tema de equidad de género (participación femenina en los consejos); y la sostenibilidad y la importancia de la Agenda 2030 y el logro de los ODS para la empresa.

Se adaptó la ponderación que ya se tenía del índice para las actuales categorías. Nos enfocamos mayormente en la categoría de los comités corporativos, porque es la categoría que incluye los estándares relacionados a los temas nuevos mencionados anteriormente y que incluimos en el índice 2018. La primera categoría quedó con 10%, la segunda con 13%, la tercera que es sobre la presidencia con 8%, la de selección de consejeros con 7% y la última, de los comités corporativos con 63%. En total fueron 30 empresas que contestaron por completo la encuesta, que pertenecen a 6 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México y Perú).

Si analizamos los sectores industriales de las empresas, son 18 sectores, la muestra por sector no es tan significativa. La idea es que más empresas respondan y que la muestra crezca. Tuvimos dos resultados, el primero se obtuvo de la información publicada por la empresa participante en su página web. Posteriormente, ese resultado se contrastó con el resultado de las respuestas del Índice de la misma empresa. En cuanto a los resultados agregados por país, estos aumentan cuando se responde el índice. En el siguiente gráfico se observa claramente. Hicimos el promedio de la muestra por categoría y se ve que, al contestar la encuesta, el valor sube en todas las categorías. Lo que creemos es que muchas veces la empresa tiene buenas prácticas, pero no siempre las hace pública. Hay muchas empresas que, buscando datos en su página web, y usando datos de Bloomberg no se encontraba la información de la empresa. En

cambio, cuando contestaba la encuesta se observaba que sí, tiene prácticas de GC, que no son del conocimiento del público. Así que la encuesta puede ser una buena herramienta para mejorar la calidad del GC para el público.

#### RESULTADOS POR CATEGORÍA (PROMEDIO DE TODA LA MUESTRA)



Los resultados van a variar entre países, no existe una tendencia regional única, por eso es que partimos diciendo que el GC era diseñado por las empresas, este es un reflejo de la estrategia de negocio, por lo tanto, es difícil encontrar GC similares, incluso si miramos el GC de una matriz y una subsidiaria – no tienen muchas veces nada que ver y son parte de la misma estrategia. De hecho, muchas de las empresas tuvieron que enviar los cuestionarios a sus matrices para ser respondido allá. Entre países e intra-país, también hay diferencias, probablemente esto es reflejo de la no obligatoriedad de las reglas de GC; muchas de estas son parte de los códigos de buenas prácticas, que son voluntarios.

La segunda conclusión a la que llegamos es que en general los requisitos relacionados con la categoría número uno es aquellos que más cumplen las empresas, ya que están en casi todas las leyes. De hecho, la mayoría de las empresas analizadas definen las funciones del consejo/directorio de manera clara y objetiva.

La tercera conclusión a la que llegamos es que pocas empresas poseen comités destinados al análisis de temas específicos; la mayoría mantiene solo los comités exigidos por la legislación local, aunque muchas poseen políticas internas dedicadas a los temas específicos. Y por último la diferencia positiva entre los resultados del análisis de los datos públicos los resultados del análisis de las respuestas van a revelar la necesidad de mejorar los mecanismos de divulgación de prácticas y políticas internas que parte de las empresas. Estos son algunos de los resultados que hemos podido recoger de este primer ejercicio.

Lo importante enfatizar es que se trata de una herramienta voluntaria que permite a las empresas autoevaluarse, y saber hacia dónde va su GC, cuáles son aquellas áreas de oportunidad donde se puede mejorar, etc., y sobre todo que sean capaces de transmitir las buenas prácticas a toda su cadena de proveedores, a todas las empresas relacionadas con sus negocios, de manera de ir difundiendo estas buenas prácticas a lo largo de la región.

Muchas gracias por su participación, realmente para nosotros fue muy importante. Gracias.

Agradecemos al Centro Regional del Sector Privado en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y a UNITAR la confianza depositada en la Sede de U.N. CEPAL para realizar este VI Diálogo de Directivos y a todos los participantes por sus aportes y su paciencia. Esperamos reencontrarnos muy pronto en el Foro de Desarrollo de abril de 2019, aquí en CEPAL, la casa de América Latina, la casa de todos ustedes.