

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“Análisis del conocimiento de Gobierno corporativo, Manejo de riesgos,  
Cumplimientos legales y Ley 20.393 a medianas empresas”**

**MEMORIA PARA OPTAR**  
**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS Y**  
**AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA**  
**Alumno: SR. SIXTO MARCIAL UGALDE GONZÁLEZ**

**VIÑA DEL MAR, 2014**

## DEDICATORIA

A las personas que siempre me han apoyado en mis innumerables cambios y caminos de vida.

A la música que siempre ha estado ahí.

A las ganas de ser más.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis Padres por el apoyo y la paciencia infinita.

A mi Tío Claudio Dinamarca que me ayudó mucho en el enfoque de este trabajo.

A mi profesor guía Oscar Fariña por los consejos.

A mis profesores por el conocimiento entregado y a la Universidad de Valparaíso que siempre llevaré en mi corazón.

A mi polola Daniela Novoa que conocí en las aulas de esta Universidad, por la ayuda incondicional y el cariño.

Y finalmente a mi compañero de curso y amigo Matías Peverelli por las incontables noches de estudio.

## INDICE

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Índice** **i**

**Resumen y Abstract** **ii**

**INTRODUCCION** **1**

**CAPITULO I: MARCO TEORICO** **3**

1.1.- Gobierno Corporativo 3

1.2.- Manejo de riesgos 5

1.3.- Cumplimiento 7

1.4.- Ley 20.393 Chilena: Exigencias de la OCDE 9

**CAPITULO II: ESTUDIO** **13**

2.1.- Modelo de GRC integrado 13

2.1.1.- GRC Financiero	17
2.1.2.- GRC en IT	18
2.1.2.1.- Software para administrar modelos de GRC	20
2.1.3.- GRC Legal	21
2.2.- Escenario Actual Internacional	22
2.2.1.- Historia	22
2.2.2.- Usos	25
2.2.3.- Caso estudio 'Enron': Historia de la empresa y fraude	27
2.2.3.1.- Creación de Enron	27
2.2.3.2.- Desarrollo de la empresa y fraude	28
2.2.3.3.- Conclusiones	34

2.3.- Escenario actual Chileno	35
2.3.1.- Influencia de la OCDE	35
2.3.2.- Caso estudio 'La Polar'	38
2.3.2.1.- Historia de la empresa	38
2.3.2.2.- Repactaciones	40
2.3.2.3.- Conclusiones	44
2.4.- Modelos de GRC y certificación	46
2.4.1.- Implementación de modelos de GRC	46
2.4.1.1.- Matriz de Riesgo	50
2.4.2.- Certificación Ley 20.393	53
2.4.3.- Empresas certificadoras	56
2.4.4.- Empresas certificadas en Chile	56

<b>CAPÍTULO III: ENCUESTA A EMPRESAS</b>	<b>58</b>
3.1.- Planteamiento de la encuesta y las razones de esta.	58
3.2.- Aplicación de la encuesta y datos.	60
3.3.- Análisis de datos	63
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
Bibliografía	68
Anexos	70

## RESUMEN

Desde que se Chile se hizo miembro de la OCDE, los estándares de funcionamiento de las empresas Chilenas han tenido que elevarse para alcanzar el nivel internacional. Estos cambios consisten en hacer más eficientes los procesos productivos, manejar los riesgos de forma más óptima, elevar el bienestar de los empleados y hasta aumentar la responsabilidad social empresarial. Para lograr estos cambios las organizaciones deben implementar modelos de gobierno corporativo, manejo de riesgos y cumplimiento de Normas. Estos modelos son los que las empresas a nivel mundial están implementando. Además de esto en Chile se creó la ley 20.393 que consiste en que las empresas deben certificarse en un modelo de prevención de delitos de cohecho a funcionarios públicos, financiamiento al terrorismo y lavado de dinero. El problema es que esto es algo muy nuevo y las empresas Chilenas no han implementado los modelos o las certificaciones por desconocimiento. Esto se analiza en este trabajo al hacer una encuesta a medianas empresas de la quinta región, donde los resultados prueban que el desconocimiento y el poco interés de cambiar los procesos son el punto en común.

**Palabras claves:** Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos, Cumplimiento de Normas, Ley 20.393, OCDE.

## **ABSTRACT**

Since Chile became member of the OCDE, the operation standards of Chilean's business have had to rise to reach the international level. These changes consist on make more efficient the productive processes, manage the risks on a more optimal way, rise the employee's wellness and even elevate the corporate social responsibility. To achieve these changes the organizations had to implement corporate government, risk management and compliance models. These models are the ones that the international businesses are implementing. Besides this, was created in Chile the 20.393 law, that regulates the certification of a model of felony prevention on bribes to public functionaries, terrorist funding and money laundry. The problem is that this is very new and the Chileans businesses haven't implemented yet the models and certification, because simply they don't know them. This has been analyzed with a survey to medium businesses of the 5th region, where the results proves that the unknown and the lack of interest of changing the actual processes are the common ground.

**Keywords:** Corporate Government, Risk Management, Compliance, Law 20.393, OCDE.

## INTRODUCCIÓN

Como uno de los requisitos para que Chile pudiera entrar a la OCDE<sup>1</sup> se tuvo que crear una Ley que sancionara a las empresas por participar en prácticas de lavado de dinero, cohecho a funcionarios públicos y financiamiento de actos terroristas. Esta Ley es la 20.393. Además de esta Ley, los países de la OCDE tienen absolutamente incorporado los modelos de Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos y Cumplimiento de Normas.

Para cumplir estas nuevas normas y formas de operar, las empresas Chilenas deben implementar modelos de Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos y Cumplimiento de Normas (GRC)<sup>2</sup> y de certificarse en con un modelo de prevención de delitos de la ley 20.393 a través de empresas certificadoras.

Es por esto que en el siguiente trabajo se plantea la siguiente hipótesis: “Los directivos de las empresas no aplican políticas de Gobierno Corporativo, Manejo de riesgos y Cumplimiento de Normas porque no las conocen”

Al ocurrir esto, muchas empresas se abstienen de realizarlas, pero al no tener los conocimientos sobre estos protocolos están perdiendo muchas oportunidades de creación de valor, como postular a licitaciones de Gobierno, ser proveedores, e

---

<sup>1</sup> Organización para cooperación y el desarrollo económico.

<sup>2</sup> De ahora en adelante al concepto de “Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos y Cumplimiento de Normas” se le mencionará como “GRC”.

incluso mejorar su imagen para los consumidores como empresa responsable con estándares internacionales.

Para demostrar esta hipótesis el objetivo general es:

- Exponer las razones de por qué las medianas empresas no aplican políticas de Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos y Cumplimiento de Normas, a través de una encuesta a Gerentes.
  
- Los objetivos específicos son:
  - Exponer, por medio de casos, las implicancias de no aplicar modelos de GRC.
  
  - Determinar qué son los modelos de GRC y cómo se relacionan con la Ley 20.393.
  
  - Encuestar a dueños y directivos de medianas empresas acerca de su conocimiento de Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgos, Cumplimiento de Normas y Ley 20.393.
  
  - Analizar esos datos y explicar las principales razones del no uso de estos modelos.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1- Gobierno Corporativo

El término Gobierno Corporativo viene de la definición original de gobernanza, que es el acto de gobernar, por ejemplo a una nación, obteniendo poder para hacerlo y al mismo tiempo controlar el desempeño del país.

Según Richard M. Steinberg (2011)<sup>3</sup> esto se define como: “la asignación de poder entre la mesa directiva, la gerencia y los accionistas, pero hoy en día el término también es usado para envolver una variedad de acciones de la gerencia para administrar una compañía”.

Otro concepto de Gobierno Corporativo es: “Gobierno Corporativo es el sistema en el cual las empresas son dirigidas y controladas” (Anthony Tarantino, 2008)<sup>4</sup>.

Para ampliar estos conceptos a lo que se aplica hoy en día en el Gobierno Corporativo, hay que agregar a todos los Stakeholders externos, ya que no se puede dirigir una empresa sin considerar los intereses de estos.

---

<sup>3</sup> STEINBERG, Richard. Governance, Risk Management and Compliance: It can't happen to us, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2011, p.301

<sup>4</sup> TARANTINO, Anthony. Governance, Risk and Compliance Handbook, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2008, p.957

Chile al momento de querer entrar a la OCDE, entre muchos otros parámetros, tuvo que adoptar como base un modelo de Gobierno Corporativo entregado por la esta, el cual se compone de 5 principios, los cuales son:

1. Derechos y trato igualitario entre los accionistas: Las organizaciones deben respetar los derechos de los accionistas y ayudarlos a ejercerlos, al mismo tiempo de incentivarlos a participar de las reuniones de directorio.
2. Los intereses de los demás stakeholders: Las empresas deben reconocer que tienen obligaciones con los demás stakeholders que no son accionistas, como las comunidades locales, proveedores, clientes, etc.
3. El rol y las responsabilidades del directorio: El directorio necesita suficientes habilidades y compromiso para poder llevar a cabo las obligaciones que les pertenecen.
4. Integridad y comportamiento ético: Este es uno de los puntos más importantes, ya que las empresas actualmente necesitan ejecutivos honestos para trabajar, ya que se han conocido muchos casos en los cuales las empresas han obtenido altas utilidades pero bajo prácticas ilegales de su plana mayor y lo ha perdido todo (por ejemplo el caso Enron en Estados Unidos). Esto no sólo perjudica a la empresa en el ámbito financiero, sino que también perjudica a la marca y a la confianza, haciendo muy difícil el partir de cero.

5. Transparencia: Las organizaciones deben ser transparentes con sus estados financieros para que los inversionistas tengan claro qué se está haciendo con su dinero, además de exponer públicamente los roles de cada una de las personas de la junta directiva para, por ejemplo, evitar conflictos de interés.

Estos conceptos, especialmente los planteados por la OCDE, son algo nuevo y al mismo tiempo desconocido en Chile, por lo tanto a las empresas nuevas y pequeñas, e incluso algunas grandes, no lo tienen completamente incorporado en su modo de operar.

## **1.2.- Manejo de Riesgos**

El término Manejo de Riesgo es usado de varias formas. Según Richard M. Steinberg (2011)<sup>5</sup>: “Este término es usado para definir una simple tasación de riesgo hasta un proceso a gran escala de manejo de riesgo empresarial”. Una definición más detallada sería: “El manejo de riesgos es la identificación, tasación y priorización de los riesgos, seguido por una aplicación coordinada y económica de recursos, para minimizar, monitorear y controlar la probabilidad y/o el impacto de eventos desafortunados” (Douglas Hubbard, 2009)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> STEINBERG, Richard, Op. Cit.

<sup>6</sup> HUBBARD, Douglas. The Failure of Risk Management: Why it's Broken and how to Fix It, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2009, p.304

Para el concepto global de Gobierno Corporativo, manejo de riesgos y cumplimiento, se entiende que el riesgo no está asociado sólo a un riesgo operacional o a un riesgo de inversión, sino que a cualquier tipo de riesgo.

Por ejemplo, para una pequeña empresa es riesgoso no hacer un buen plan de inversión, lo cual podría significarle una pérdida a futuro o una falta de stock de productos, pero al mismo tiempo es igual de riesgoso no estar al tanto de las leyes que rigen su negocio, lo cual podría transformarse en un incumplimiento de normas y posibles sanciones, por lo tanto al implementar políticas adecuadas de GRC se reduce el riesgo total de la compañía.

Asociando esto al Gobierno Corporativo, el no tomar en cuenta los riesgos de una operación en particular puede significar pasar a llevar los intereses ya sea de los stakeholders internos o externos, por ejemplo la misma mala inversión en stock le puede generar pérdidas a los accionistas o incomodidad y mala imagen empresarial a los clientes que consumen determinado producto el cual no estará disponible.

El no satisfacer los intereses de los stakeholders estaría no cumpliendo el punto 2 de los principios de Gobierno Corporativo que pide la OCDE, convirtiéndose en un problema mayor para la empresa.

Distintos casos de manejo de riesgos, aparte de los ya descritos, pueden ser identificados en este proceso, tales como:

1. Catástrofes ambientales.
2. Climas extremos
3. Fluctuaciones de monedas
4. Secuestro
5. Terrorismo (este será analizado más a fondo en la sección de la ley 20.393).
6. Etc.

Es por esto que el riesgo en GRC se debe mirar de una forma más amplia.

### **1.3.- Cumplimiento de Normas**

Según Richard M. Steinberg (2011)<sup>7</sup>, cumplimiento es: “La adherencia a las leyes aplicables y a las regulaciones, pero muchas personas ahora incluyen también la adherencia a las políticas internas de la compañía”.

Anthony Tarantino (2008)<sup>8</sup> enfoca el cumplimiento a: “Actuar de acuerdo a las leyes establecidas, regulaciones, protocolos, estándares y especificaciones”.

---

<sup>7</sup> STEINBERG, Richard, Op. Cit.

<sup>8</sup> TARANTINO, Anthony, Op. Cit.

Aunque estas definiciones parezcan obvias, el principal problema que se presenta es el incumplimiento de estas normas por ignorancia, lo cual puede significar desde pequeñas multas monetarias hasta cárcel en los casos más extremos.

Esto será analizado de una forma más extensa en la exposición del caso Enron en Estados Unidos, ya que esta empresa incurrió en prácticas totalmente ilegales de fraude contable.

Si bien como se menciona anteriormente, el no cumplimiento, además de las sanciones legales, se puede convertir en sanciones no legales pero sí de la comunidad, la cual podría desaprobado la gestión de la empresa y castigándola con no comprar el producto que esta ofrece o prácticas de desprestigio de marca.

Las nuevas empresas y las pequeñas deben tener especial cuidado con esto, ya que al no tener un capital muy grande pueden verse especialmente comprometidas al momento de verse afectadas por alguno de estos.

Otro aspecto a considerar es el hecho del cumplimiento de las políticas internas de la empresa. Por ejemplo, si una empresa 'x' tiene un código de vestir que es estándar para todos, como es el caso de Correos de Chile que es pantalón azul y polera corporativa roja, el hecho de que el cartero no siga esta política y no use la polera empresarial, puede significar en una desconfianza de la gente que recibe las cartas ya que podría pensar que es un empleado falso que va a robar su casa. Esto afectaría a todo el proceso logístico de la empresa ya que las cartas no se

entregarían y volverían a Correos de Chile, alterando los tiempos de entrega y generando reclamos por atrasos.

Este caso sirve para ejemplificar que no todo va en seguir las leyes y normas del país donde se opera, sino que es igual de importante para una empresa que se sigan sus políticas internas.

#### **1.4.- Ley 20.393 Chilena**

La ley 20.393 Chilena es una de las normas que se vio influenciada en su creación por las disposiciones de la OCDE en el compromiso de implementar una legislación para combatir y evitar 3 puntos principales:

1. Cohecho a funcionario público nacional o extranjero: Estas podrían ser, por ejemplo, regalos o atenciones a funcionarios públicos, donaciones de carácter político, etc.
2. Lavado de activos: Las empresas podrían ser sospechosas de esto al tener, por ejemplo, muchas cuentas bancarias en el extranjero, tener negocios con terceros en otros países, etc.
3. Financiamiento de terrorismo: En esta área, las empresas podrían ser sospechosas al momento de dar sistemáticamente donaciones a

organizaciones no gubernamentales o fundaciones desconocidas, al adquirir bienes de fuentes sospechosas, etc.

En esta ley, no sólo el funcionario que comete el delito es juzgado, sino que también la empresa, a menos que esta cuente con un modelo de prevención de delitos certificado por un ente acreditador, ya que al tener uno de estos modelos se mitiga o elimina totalmente la condena a la empresa.

Las personas que pueden ser sancionadas son:

1. Dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes.
2. Quienes realicen actividades de administración o supervisión.
3. Una persona natural que esté bajo la dirección o supervisión de las personas nombradas (incluyendo terceros).

Para que la empresa sea sancionada junto a la persona que cometió el delito, este debe ser realizado:

1. Con el fin de generar provecho a la persona jurídica.
2. O que la persona jurídica no lleve a cabo el proceso de supervisión o dirección, y que eso sea conducente a llevar a cabo el delito.

Las penas para la empresa que involucra cometer estos delitos son:

1. Imposibilidad de ser contratadas por el Estado Chileno.
2. Multas de 200 UTM a 20.000 UTM.
3. Prohibición de acceder a subsidios y beneficios fiscales otorgados por el estado Chileno.
4. Disolución de la personalidad jurídica.

Un modelo de prevención de delitos consta de 4 puntos principales:

1. Designar un encargado de prevención de delitos: Este encargado es autónomo.
2. Definir los medios y las facultades de este encargado: Los medios son definidos según el tamaño y la capacidad económica de la empresa. Se le debe otorgar al encargado acceso directo a la administración de la persona jurídica y además este debe rendir cuentas a lo menos semestralmente.
3. Establecimiento de un sistema de prevención de delitos: En este punto se deben identificar los riesgos y los métodos de control de la empresa, para así revisarlos e implementar nuevos, además de establecer métodos de denuncia.

4. Supervisar y certificar el modelo de prevención de delitos: En este punto se debe supervisar internamente la empresa y se debe certificar el modelo planteado.

Al implementar el modelo, las empresas ganan más que una defensa en contra de los delitos sancionados por la Ley 20.393, sino que además obtienen:

1. Buen posicionamiento como 'Ciudadano Corporativo'.
2. La empresa logra ser vista por los stakeholders externos como 'la mejor de su clase'
3. Expone los esfuerzos en querer cumplir con los estándares impuestos por la OCDE.
4. Disminuye los riesgos de exposición pública al presentarse un problema.

Si bien este es un modelo preventivo, el aplicar un modelo y seguir los lineamientos de la Ley permite a la empresa el poder obtener mayores beneficios a futuro y mejorar su marca, pero el desconocimiento en muchos casos no permite aprovechar las oportunidades que presenta el modelo.

## CAPITULO II: ESTUDIO

### 2.1.- Modelo de GRC integrado

Las organizaciones al implementar un modelo de GRC, deben tener en cuenta múltiples variables, entre las cuales se encuentran:

#### 1. Múltiples regulaciones

- Regulaciones a la integración vertical
- Regulaciones internas
- Regulaciones regionales
- Regulaciones locales
- Etc

#### 2. Diferentes campos de acción

- Riesgo operacional
- Auditorías internas
- Control financiero
- Políticas anti-fraude

- Etc
3. Distintas consultoras involucradas en cada proyecto.
  4. Diferentes objetivos para cada proyecto.
  5. Diferentes metodologías de trabajo y flujos de trabajo en constante cambio.
  6. Diversas personas involucradas en el proyecto, tales como:
    - Ejecutivos
    - Oficiales de riesgo y cumplimiento
    - Gerentes
    - Empleados
    - Contratistas
    - Consultores
    - Etc

Como se puede apreciar, hay muchos factores a considerar, es por esto que se debe implementar un modelo de GRC integrado.

Este modelo se controla a través de software especializado propietario o soluciones independientes creadas por los departamentos de IT, los cuales se mencionarán más adelante en este trabajo.

Un modelo de GRC completamente integrado usa un núcleo central que opera a través de todas las áreas involucradas de la empresa. Para esto la empresa necesita generar un modelo que pueda, a través de un solo sistema de control por medio de software, manejar de forma independiente los resultados y las alertas del modelo de GRC en cada uno de los departamentos (finanzas, IT, legal).

Para poder controlar un modelo complejo como este se debe, en primer lugar, definir una terminología de GRC unificada, para así evitar malos entendidos entre cada área de la organización, como por ejemplo definir siglas para las alertas en el software y capacitar a los empleados de las distintas gerencias. Esto se hace para que un funcionario del área de finanzas entienda una alerta ocasionada por el área de recursos humanos, la cual puede aparecer en un análisis de gestión que podría influir en algún indicador.

Además de definir una terminología común, la organización debe asignar distintos atributos a alertas comunes de riesgo y control entre las distintas áreas. Este paso es crítico, ya que lo que es importante para una gerencia no debe ser necesariamente igual de importante para la otra. Volviendo al ejemplo del párrafo anterior, la misma alerta del área legal es importante y relevante para el área de finanzas pero quizás no en la misma medida, ya que en la segunda significa

simplemente un cambio en el indicador y no influye mucho al análisis global, pero en el área legal puede, por ejemplo, significar una demanda que afecte de sobremanera, afectando en una mayor escala a esta última.

Por último, es necesario asignar atributos jerárquicos a las alertas en los controles, necesitando la organización software inteligente para realizarlo. Esto se debe hacer para evitar la duplicación de tareas en las distintas áreas, ya que, por ejemplo, un control que genere una alerta en una gerencia puede ser la combinación de 3 alertas de otra, por lo tanto el software debe ser capaz de reconocer que sólo debe emitir una alerta por el primer control y omitir las otras 3.

En resumen, las principales ventajas de este tipo de modelo son:

- 1- Evitar inconsistencias entre las distintas áreas de la empresa.
- 2- Disminuir la falta de unidad en los resultados del riesgo y del cumplimiento que puedan afectar a las decisiones gerenciales.
- 3- Eliminar la duplicación de iniciativas de mejoras de GRC que puedan generar exceso de costos, como por ejemplo, una solución en el área de contabilidad relacionada a evitar el fraude contable y una mejora similar en el área legal, lo cual podría ocasionar un doble trabajo para la empresa consultora externa.

A continuación se especificarán los modelos GRC para cada área a controlar en específico.

### **2.1.1.- Modelo de GRC financiero**

Las organizaciones deben manejar de forma integrada cada uno de los distintos modelos de GRC, y uno de ellos es el GRC financiero.

Este se refiere a todas las actividades que se realizan para asegurar el correcto funcionamiento de todos los procesos financieros, además de controlar las operaciones que están bajo el alero de las regulaciones impuestas por cada mercado, como por ejemplo, la ley Sarbanes-Oxley (SOX) que rige para todas las empresas que participan en el mercado Norteamericano.

El modelo se aplica principalmente para no caer en conductas irresponsables, ya sea en el manejo de activos, conductas penadas por la ley, etc, y es el más fácil de definir, ya que en muchas organizaciones que recién están empezando a usar modelos GRC es la única que se toma en cuenta.

Según el blog del World Economic Forum<sup>9</sup>, se debe usar este modelo para prevenir las malas prácticas que sólo se fijan en generar utilidades a cualquier costo (como lo ocurrido con la crisis Sub-Prime Norteamericana), ya que la organización debe ser responsable con todos sus stakeholders, incluyendo la sociedad en la que participa, y una gestión corrupta e irresponsable puede generar grandes ganancias a corto plazo, pero a largo plazo puede significar la pérdida de

---

<sup>9</sup>WE FORUM, Financial Governance. [en línea] <<http://www.weforum.org/issues/financial-governance>> [consulta: 26 junio 2014]

inversión de sus accionistas, generar una imagen de desconfianza entre los clientes y, muchas veces, el cierre de la empresa.

### **2.1.2.- Modelo de GRC en IT**

Esto es, esencialmente, todas las herramientas técnicas como software y hardware, además de ciertas políticas y procedimientos usados para apoyar los esfuerzos de cumplimiento desde una perspectiva de IT para las buenas prácticas empresariales. Este debe existir porque los directivos y encargados de velar por las buenas prácticas empresariales, al momento de realizarse una auditoría, es probable que no conozcan al detalle cada una de las medidas de contención y protocolos de autorregulación para cada área, sino que sólo una visión global de estas. Es por esto que el departamento de IT debe poder tener a su disposición en cualquier momento todos los protocolos utilizados para apoyar al momento de la fiscalización, ya sea en el área financiera o legal.

Estos software deben tener herramientas de seguridad capaces de identificar y notificar a tiempo real:

- Vulnerabilidades en el sistema
- Violaciones de políticas de GRC determinadas por la empresa
- Errores de configuración

- Incidentes, alertas y amenazas posibles

Además deben contar con herramientas de manejo de riesgo tales como:

- Análisis de riesgo
- Opciones de mitigación de problemas
- Controles para compensaciones
- Excepciones

Finalmente el software debe ser capaz de notificar estos sucesos a los empleados y a los auditores de cada área responsable para generar:

- Reportes
- Medidas de mitigación de problemas
- Documentación y archivos de los problemas

Estos sistemas no son simples de configurar, pero existen empresas especializadas a nivel mundial que brindan los servicios de implementación, configuración y capacitación para poder usarlos, las cuales se expondrán a continuación, con una breve descripción de sus funciones.

### **2.1.2.1.- Software para administrar modelos de GRC**

Los modelos de GRC necesitan aplicaciones computacionales especializadas en administrar el modelo empleado, generando alertas en tiempo real y brindando una accesibilidad adecuada cuando se necesite la información. Si bien en Chile las organizaciones son más pequeñas y pueden organizarse con aplicaciones propias y más simples creadas por los departamentos de IT, las grandes empresas y multinacionales los necesitan, ya que tienen muchas variables a considerar.

2 de los software más reconocidos y usados en el mundo son:

- “Enterprise GRC manager” de Oracle.

Este software se encarga de manejar todas las iniciativas de GRC en la organización por medio de una interfaz simple con módulos pre configurados para ello.

- Plataforma “SAP HANA”

Esta plataforma permite a los encargados de GRC el uso de soluciones como “SAP Fraud management” y “SAP GRC Access control role analytics” entre otras, las cuales permiten tomar decisiones en tiempo real en cualquier lugar, ya que además de funcionar en computadores de escritorio hay opciones para móviles.

Además de los software mencionados, existe una gran competencia para soluciones de menor escala, con opciones más limitadas pero que se adecuan a necesidades menores.

### **2.1.3.- GRC Legal**

Se refiere al control del cumplimiento de las regulaciones legales establecidas y los requerimientos contractuales que incluyen la comunicación de la organización con el Gobierno Corporativo de cada empresa, que es la gerencia, la mesa directiva y los accionistas, además de controlar las relaciones con terceras partes.

Esta área es una de las más importantes, ya que el pasar por alto problemas en el ámbito legal no sólo significa una posible pérdida de utilidades de la organización y redundancia en las operaciones, sino que puede significar, además de todo lo mencionado, problemas legales como demandas, multas y, en el peor de los casos, la inhabilitación de la empresa para seguir en funcionamiento.

Según un estudio del “Ponemon Institute”<sup>10</sup>, uno de los puntos más importantes para el área legal es tener adecuadas políticas de privacidad, ya que es cada vez más importante que las empresas apliquen cláusulas de confidencialidad con sus

---

<sup>10</sup> PONEMON INSTITUTE, The Role of Governance, Risk Management & Compliance in Organizations. [en línea]. 2011. [consulta: 12 agosto 2014], p. 23. Disponible en <<http://www.emc.com/collateral/about/news/ponemon-report-egrc.pdf>>

empleados o con empresas externas para mantener la información protegida. Esto ocurre porque el mal uso de datos que se puede generar por una mala gestión legal al compartir la información puede ser extremadamente perjudicial para la organización, entonces se deben generar alertas cada vez que los protocolos de contratos no se estén cumpliendo.

## **2.2.- Escenario actual internacional**

El uso de modelos de GRC es una filosofía que tuvo su origen en Estados Unidos, un poco después del inicio de la era industrial, la cual ha tomado mayor importancia debido a los grandes escándalos Corporativos y abusos de las últimas dos décadas, como el caso Enron y la crisis Sub-Prime.

En este capítulo se expondrá la historia que dio inicio a todo esto, sus usos actuales más importantes y un análisis del caso Enron y de cómo se podría haber evitado ese fraude que afectó a todos los stakeholders de la compañía con un adecuado modelo de GRC en la empresa.

### **2.2.1.- Historia**

Al inicio del siglo 20 se creó en Estados Unidos la FDA (Food and drug administration), la cual obligaba a las empresas que creaban y vendían comida y

medicamentos a atenerse a ciertas normas por primera vez desde su existencia, complicando su negocio que no tenía regulación hasta el momento.

Esto fue el primer indicio para las organizaciones de que lo que se venía en términos de regulaciones y normas no iba a ser fácil, ya que a partir de ese momento las agencias de seguridad pública y los movimientos sociales destinados a garantizar mayor seguridad para los trabajadores (seguridad en las condiciones laborales y contratos) empezaron un crecimiento que no se iba a detener, amparados en presiones del gobierno a los empresarios.

El presidente Norteamericano que fue especialmente activo en el tema de las regulaciones fue Franklin D. Roosevelt, que gobernó entre 1933 y 1945. Él fue el primero que reguló a Wall Street, a los bancos y al transporte, para evitar los abusos a los trabajadores y evitar una nueva Gran Depresión. Hasta el día de hoy se ven los efectos de sus regulaciones, principalmente a través de la SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) que regula la industria de valores, el mercado financiero y las bolsas.

Este modelo público y básico de cumplimiento en el cual las empresas sólo debían cumplir una pequeña cantidad de normas por obligación, se mantuvo hasta los años 70 en Estados Unidos, pero escándalos corporativos como el caso Watergate, hicieron a las organizaciones darse cuenta que debían cambiar su enfoque corporativo.

Este nuevo enfoque era que, más que verse obligadas a cumplir ciertas normas y sentirse “perjudicadas” con ellas, era mejor para los intereses de la organización atenerse a ellas y hacer un poco más de lo exigido, para poder seguir funcionando sin problemas y mejorar su imagen corporativa con los stakeholders.

En una escala global, el concepto de GRC tomó una gran relevancia para las organizaciones en la década de los 80 y 90, ya que muchos países pasaron de tener economías controladas por el estado a ser privadas (como el caso de Chile). Es por esto que la relación entre la organización y los stakeholders se volvió mucho más importante de lo que era antes.

El último paso que los modelos de GRC tomaron y que los convirtieron en lo que conocemos actualmente es la inclusión del concepto de ‘ética’ en los negocios y la responsabilidad social empresarial. Con el auge de internet, los clientes se han hecho más conscientes de lo que ocurre en su entorno global, lo cual es algo crítico para las organizaciones ya que están más expuestas a un juicio moral a nivel global por los errores que puedan cometer, ya sea en el ámbito financiero que afecte a las personas directamente (como las pensiones de los Chilenos en el caso La Polar), abusos en las condiciones de trabajo (fábrica Foxxcon en China, manufacturadora de productos Apple) o desastres medioambientales que estas puedan cometer (como el derrame de petróleo de la British Petroleum en el Golfo de México en 2010).

Estos problemas ya no se pueden esconder y son criticados casi en tiempo real en plataformas como Twitter y Facebook por los grupos de interés, significando pérdidas monetarias y empeoramiento de la imagen corporativa de la empresa que muchas veces son irremediables, es por esto que la ética y la responsabilidad empresarial se ha vuelto más importante que sólo conseguir altas utilidades a cualquier costo, convirtiendo al cumplimiento en algo más que seguir las leyes, sino que en adoptar en la organización actividades de autorregulación.

La evolución de los modelos de GRC ha sido, en su mayor parte, traumática para las organizaciones, aprendiendo y adoptando estas prácticas por los errores de otras, pero hasta el día de hoy es muy común ver empresas que no se adaptan o que ni siquiera conocen el concepto, pero la idea es que esto cambie en el tiempo

### **2.2.2.- Usos**

Hay muchas preguntas que las empresas se deben hacer para saber cómo aplicar modelos de GRC a su organización. Algunas de estas son:

- ¿La empresa tiene las competencias necesarias para analizar y llevar a cabo los cambios de una nueva reforma o regulaciones adicionales?
- ¿La empresa tiene conocimiento de todas las regulaciones y leyes que debe cumplir para poder operar en el país?

- ¿La empresa está lista para reestructurar el modelo de negocios, al mismo tiempo de administrar el potencial riesgo de este cambio?
- ¿Qué tan bien integrado está el área de cumplimiento de normas de la empresa con todas las áreas de la organización?
- ¿La empresa tiene los recursos necesarios para controlar fraudes y abusos y a su vez la capacidad necesaria para reportarlos?
- ¿La organización tiene un proceso para evaluar la efectividad de los controles y responder a las deficiencias identificadas por las empresas regulatorias?
- ¿Se tienen identificados a todos lo stakeholders y cómo las actividades de la organización pueden afectarlos?
- Etc

Estas son muchas de las preguntas que la organización debe hacerse para poder aplicar un modelo de GRC. Hay que entender que cada modelo debe ser distinto para cada empresa, porque las necesidades, el entorno, el negocio, las leyes y el avance en GRC en cada empresa son diferentes.

### **2.2.3.- Caso estudio “Enron”<sup>11</sup>**

#### **2.2.3.1.- Creación de “Enron”**

Enron era una compañía de energía, específicamente enfocada en el gas natural, que luego se diversificó al petróleo, las comunicaciones (internet), y finalmente a una empresa de capitales. Enron se formó producto de la fusión en 1985 de la “Houston Natural Gas Company” (HNG), dirigida por Kenneth Lay, con la “Inter North INC.” que era dirigida por Samuel Segnar. Al hacerse efectiva la fusión, la cual contemplaba la salida de Samuel Segnar a los 18 meses de haberse hecho el acuerdo, Kenneth Lay pasó a dirigir la empresa.

Kenneth Lay era conocido por haber hecho crecer a la HNG al doble de su tamaño inicial desde 1984, momento en el cual asumió el mando de la compañía, pero siempre a base de mucha deuda y arriesgando de una forma desmedida. Cuando Samuel Segnar se retiró, la nueva compañía formada por la fusión pasó a ser dirigida por Kenneth Lay, cambiando el nombre de la organización a “Enron” en 1986.

---

<sup>11</sup> Toda la información de este caso fue obtenida del documental “Enron: The Smartest Guys in the Room”, Alex Gibney, USA, 2005.

### **2.2.3.2.- Desarrollo de la empresa y fraude**

Gracias a las políticas de desregularización impulsadas por el ex presidente de Estados Unidos Ronald Reagan, Enron podía tratar a la energía como un “commodity”, pudiendo usar “forwards” en el precio para generar ganancias. Gracias a esta forma de negociar la energía, en 1987 ocurrió el “Escándalo de Valhalla”, mostrando al mundo por primera vez la ética de negocios enfocada a las ganancias por sobre todo de Kenneth Lay.

El escándalo de Valhalla tuvo a 2 exitosos agentes de Enron como protagonistas. Lo que hicieron fue obtener ganancias ilícitas desviando fondos de las cuentas de Enron a cuentas personales con nombres falsos, teniendo estas nombres absurdos como “M. Yass” (“My ass” que en inglés significa “mi trasero”) y “M. Smart” (Maxwell Smart, nombre del personaje de ficción “Súper agente 86”), demostrando la personalidad desafiante de estos individuos. Al descubrirse esto los agentes fueron enviados a hablar con Kenneth Lay, el cual dejó pasar el fraude, sin ningún tipo de castigo y subiéndoles el límite de dinero para las transacciones que estos agentes hacían, defendiendo su decisión en que necesitaba las ganancias que estos agentes le dejaban a Enron, incluso después de los robos.

Luego de lo ocurrido, Kenneth Lay contrató a Jeff Skilling como Chief Executive Officer (CEO) de la compañía en reemplazo de él, que pasó a ser el presidente de la junta directiva. Jeff Skilling implementó en Enron un sistema llamado “ganancias futuras”. Este método consistía en registrar en los libros contables las ganancias futuras pronosticadas de los proyectos que Enron hacía como verdaderas ganancias, independiente si estas ocurrían o no, mostrándose Enron al mercado como una empresa solvente y lucrativa cuando realmente las pérdidas la sobrepasaban, algo que al final afectó a los inversionistas.

A raíz de esto, las acciones de Enron comenzaron a subir, haciendo que muchas personas, incluyendo a gente con recursos limitados y los mismos empleados de la empresa, invirtieran sus ahorros en planes de inversión de largo plazo, al contrario de los altos ejecutivos, que al saber que todo esto era un fraude, liquidaban muy pronto sus acciones, y como todo era a corto plazo no implicaba ningún riesgo.

Los riesgos desmedidos que los altos ejecutivos sí se cometían eran las inversiones mal estudiadas en plantas de gas natural en todo el mundo. Un caso notorio de esto fue la inversión en la planta de gas natural de Dabhol, India, la cual fracasó por un error muy básico; la gente en India no podía costear la energía generada en la planta, y aún con las pérdidas millonarias de esta inversión (US\$ 1000.000.000 aproximadamente) los altos ejecutivos se pagaban bonos gigantescos, amparados en las ganancias futuras que nunca ocurrieron realmente.

Los analistas de acciones no quisieron ver lo que estaba pasando ya que estaban en el bolsillo de Enron, a excepción de John Olsen que trabajaba para Merryl Linch, el cual criticó y cuestionó la salud de las acciones de Enron al analizar los estados de resultados. Enron al saber sobre esto pidió a Merryl Linch despedir a Olsen, a cambio de 2 proyectos de inversión avaluados en 50 millones de dólares.

Enron, independiente de los estados de resultados que mostraban ganancias para el mundo exterior, seguía perdiendo dinero, por lo cual se diversificó otra vez entrando al negocio de la internet y la banda ancha el 21 de Enero de 2000, subiendo el precio de las acciones por esta causa en 2 días. El negocio consistía en proveer "Video on Demand" (VOD) de películas en Estados Unidos asociado con Blockbuster, a través de la tecnología de banda ancha, en la cual Enron se mostraba exitosa hacia la opinión pública y asegurando que la tecnología funcionaba, pero esto no era cierto y el trato con Blockbuster finalmente fracasó, pero al usar el sistema de ganancias futuras esto no se notó en la bolsa.

Al ver que nada funcionaba llegó la desesperación a los altos ejecutivos, los cuales a fines del año 2000 vendieron sus acciones.

En Marzo de 2001, Bethany Mclean, reportera de la revista Fortune, encontró inconsistencias en la forma en que Enron ganaba su dinero, por esto en una entrevista a Jeff Skilling le pregunto sobre la situación financiera de la empresa. Él no supo responder y terminó la entrevista. Como consecuencia ella escribió el primer artículo que de verdad criticaba a Enron llamado "Is Enron overpriced?" (se

puede leer este reportaje en los anexos de esta memoria). Este artículo cuestionaba los flujos de caja de la compañía, los cuales no correspondían a las ganancias que la compañía decía tener.

Lo que finalmente hundió a Enron fueron las gestiones del Chief Financial Officer (CFO) Andy Fastow, el cual estaba encargado de cubrir las pérdidas de más de 30 billones de dólares para mantener el precio de las acciones alto.

Para lograrlo, Fastow creó más de 100 empresas falsas que existían para sólo invertir en Enron, aumentando los flujos de caja. La mayor de estas compañías era “LJM”. Fastow logró con esta empresa hacer que los mayores bancos de inversión del mundo, entre estos JP Morgan Chase, Citybank, etc, invirtieran en LJM en un fondo común, ignorando estos últimos por las ganancias garantizadas que iban a obtener, el evidente conflicto de interés que significaba para Fastow ser el CFO de Enron y al mismo tiempo ser el gerente general de LJM y la cabeza negociadora de estos fondos.

Una de las últimas formas de obtener ganancias por parte de Enron fue abusar del estado de California donde el mercado de la energía fue desregularizado en 1996, en el cual Enron había adquirido la “Pacific Gas and Electric Company” (PG&E). Este método consistía en generar apagones masivos creando una falsa crisis eléctrica en el estado, vendiendo la energía no usada a otros estados y cuando los precios en California subían la llevaban de vuelta y la vendían a precios inflados.

Finalmente esto generó en Enron un rechazo generalizado en la población de California y en la opinión pública norteamericana, haciendo que las acciones de Enron comenzaran a bajar sistemáticamente desde mediados de 2001.

Al ocurrir este problema, el CEO de Enron Jeff Skilling, renunció a su cargo sin previo aviso el 14 de Agosto de 2001, generando aún más inestabilidad y caída en el precio de las acciones, haciendo que Kenneth Lay volviera a asumir como CEO de la organización.

Sherron Watkins, que era vicepresidenta de desarrollo Corporativo en Enron, le envió una carta anónima a Kenneth Lay mostrando su preocupación sobre las irregularidades contables que estaban ocurriendo en la empresa para posteriormente reunirse personalmente con él a hablar sobre el problema y advertirle las consecuencias que esto podría tener, donde nuevamente Kenneth Lay no tomó acciones. Ella se enteró de este problema porque al asumir Kenneth Lay como CEO se puso a trabajar junto al CFO Andy Fastow, el cual la puso a cargo de algunas cuentas de las tantas compañías fantasmas que él tenía.

La SEC comenzó una investigación a Enron luego que el Wall Street Journal publicara un artículo sobre las supuestas compañías fantasmas de Fastow. Con esto los inversionistas comenzaron a temer que todas las ganancias de las compañías eran falsas, generando pánico en la bolsa y una venta masiva de acciones.

Kenneth Lay a raíz de esto hizo una conferencia para tranquilizar a los empleados y a los inversionistas diciendo que todo estaba bien y que eran sólo especulaciones, pero al mismo tiempo en una oficina cercana se estaban destruyendo más de una tonelada de documentos y reportes de la compañía, para que después Kenneth Lay liquidara más de 24 millones de dólares en acciones.

Al día siguiente de la conferencia, la junta directiva de Enron despidió a Andy Fastow al comprobar que había obtenido más de 45 millones de dólares en ganancias ilícitas a través de todas las compañías fantasmas, estafando a los inversionistas de estas sociedades, haciéndolo parecer como el único culpable de todo el fraude, librando momentáneamente a Kenneth Lay y Jeff Skilling de toda responsabilidad.

El 2 de Diciembre de 2001 Enron se declaró finalmente en bancarrota, habiendo pasado de US\$ 90,56 la acción en su mejor momento en Agosto del año 2000 a US\$ 0,40 en esa fecha, arruinando a los inversionistas y empleados de la compañía, los cuales habían invertido sus fondos de pensiones en acciones de Enron. A estos empleados se les habían congelado sus cuentas antes de la quiebra para que no pudieran liquidar sus acciones y así el valor de la acción no bajara más, pero no así para los altos ejecutivos que pudieron venderlas a buen precio.

Finalmente se enjuició a los altos ejecutivos por el fraude, donde Andy Fastow se declaró culpable de fraude y fue condenado a 10 años de prisión, obligándolo a

entregar 23 millones de dólares en indemnización. Jeff Skilling fue condenado a 24 años de prisión y Kenneth Lay fue declarado culpable en Mayo de 2006. Él podría haber sido condenado a una pena entre 20 y 30 años de prisión, pero murió en Julio de 2006 producto de un ataque al corazón antes de hacerse pública su sentencia.

### **2.2.3.3.- Conclusiones**

El principal problema de Enron fue abusar de la poca regulación existente en Estados Unidos, permitiéndole mentir de forma constante en sus resultados con el sistema de ganancias futuras. Esto se podría haber evitado si la empresa hubiera tenido un sistema de autorregulación, que es la base de los modelos de GRC. Si se hubiera aplicado una autorregulación eficiente se podría haber evitado el desenlace final de la organización.

Un ejemplo de esto sería que Enron hubiera tenido una persona con poder en la toma de decisiones, encargado de fiscalizar las operaciones de la empresa. Esto actualmente se conoce como un oficial de cumplimiento, el cual fiscaliza y denuncia internamente las malas prácticas.

El otro problema fue la falta de ética de toda la plana mayor de la empresa, que nunca se cuestionó la inviabilidad de lo que estaban haciendo, comprometiendo para siempre la imagen de la empresa.

El caso Enron es, posiblemente, el mayor escándalo Corporativo en la industria, siendo el causante de la ley SOX en Estados Unidos y usado como ejemplo sobre lo que no hay que hacer en el comportamiento corporativo.

### **2.3.- Escenario actual Chileno**

En Chile el concepto de GRC es bastante nuevo y no es considerado algo prioritario en la mayoría de las empresas, pero gracias a la influencia de la OCDE, principalmente con la creación de la Ley 20.394, cada día obtiene una mayor importancia.

#### **2.3.1.- Influencia de la OCDE**

La Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) es una organización que reúne a 34 países, la mayoría del primer mundo, donde estos intercambian políticas, buenas prácticas y experiencias para crear estándares de comportamiento de los países que la componen. Estos estándares son actualmente los más elevados a nivel mundial, los cuales ayudan a los países a desarrollarse y a crecer, además de generar datos estadísticos de comparación entre ellos.

Chile ingresó a la OCDE el 11 de Enero de 2010, gracias a una larga gestión gubernamental para alcanzar los estándares que esta organización propone,

La OCDE además de influir en la creación de la ley 20.394, tiene definiciones y estándares propios para la definición de Gobierno Corporativo, especificados en “Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”.

Estos a grandes rasgos son:

1.- Marco eficaz para el Gobierno Corporativo: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”<sup>12</sup>.

2.- Derechos de los accionistas: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”<sup>13</sup>.

3.- Tratamiento equitativo de los accionistas: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. [en línea]. 2004. [consulta: 9 agosto 2014], p. 17. Disponible en <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

<sup>13</sup> Ibid. P.18

<sup>14</sup> Ibid. P.20

4.- El papel de las partes interesadas: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas”<sup>15</sup>.

5.- Transparencia: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el Gobierno de la empresa”<sup>16</sup>.

6.- Responsabilidades del consejo: “El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”<sup>17</sup>.

Estos puntos deben ser aplicados y respetados por todos los países asociados a la OCDE, para poder generar un estándar empresarial que abarcan todos los puntos importantes de un modelo de GRC, ya que si la empresa toma riesgos innecesarios o incurren en prácticas ilegales, los accionistas pueden reclamar. La empresa además se ve obligada a actuar bajo un marco que integre el respeto y

---

<sup>15</sup> Ibid. P.21

<sup>16</sup> OCDE, Op. Cit. p.22

<sup>17</sup> Ibid. P.24

rato igualitario a los accionistas, a ser transparentes en su ejercicio y cumplir con las leyes del país en sus operaciones.

Si no se cumplen las directrices propuestas por la OCDE, el país bajará su nivel en el ranking, siendo menos confiable a nivel mundial perjudicando su imagen global.

### **2.3.2.- Caso estudio “La Polar”**

El caso La Polar es una versión Chilena del caso Enron, donde las utilidades de la empresa eran infladas por medio de repactaciones de crédito unilaterales, todo esto de forma arbitraria y desregularizada, con el fin de hacer crecer los precios de las acciones y liquidarlas por los altos ejecutivos. A continuación se expondrá el caso a grandes rasgos.

#### **2.3.2.1.- Historia de la empresa**

En el año 1920 nace La Polar, como una sastrería en el barrio de Estación Central. Luego en 1953, La Polar crece producto de las iniciativas de sus nuevos dueños y se convierte en una tienda que vende múltiples productos, además de proveer a sus clientes alternativas de financiamiento para comprar.

Entre esos años hasta 1985, La Polar opera con su único local, lo cual cambia en esa fecha cuando abre dos nuevos locales en el centro de Santiago, ubicados en Monjitas y San Diego.

Un hito que marca a La Polar como empresa es la creación de su tarjeta de crédito propia en 1989.

Ya en el año 1990, La Polar comienza su proceso de expansión en Santiago y a nivel nacional, contando para el año 1998 con 12 locales propios y 350.000 clientes con la tarjeta propia<sup>18</sup>

En el año 1999, el fondo de inversiones Southern Cross Group, liderado por Norberto Morita y Raúl Sotomayor, compra La Polar, designando a Pablo Alcalde como gerente general de la compañía, y se busca una nueva dirección de la organización, enfocado principalmente a la captación de clientes de estratos socioeconómicos C3 y D, los cuales no estaban siendo considerados por el mercado del retail en esos años.

La empresa se mantuvo estable en su negocio hasta el año 2003, donde las políticas de Southern Cross Group con sus empleados dieron inicio a las repactaciones sistémicas

---

<sup>18</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.1. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

### **2.3.2.2.- Repactaciones**

En el año 2003, Southern Cross Group, con el fin de motivar a los empleados de la empresa, propuso un sistema donde se premiaba a los ejecutivos con buen desempeño con Stock Options, el cual es un sistema de traspaso de acciones de la compañía a los funcionarios, todo esto en forma de premio al desempeño. Esta práctica generó un comportamiento en los funcionarios de hacer crecer el precio de la acción a cualquier costo. Este costo fue traspasado a los clientes con mora entre 180 y 240 días, ya que de forma unilateral sus deudas eran repactadas.

Para entender el problema de esto hay que saber lo que es una provisión. Una provisión es reducir los beneficios que se van a tener de una venta a crédito, ya que es posible que esa deuda no se pueda cobrar. Entonces si de una venta de \$100.000 a crédito se iban a ganar \$20.000, pero la mitad de los deudores tienen un alto riesgo de no pagar, se considera que sólo se van a ganar \$10.000. Este era el problema de La Polar, ya que su cartera de clientes con tarjeta de crédito era muy riesgosa y la deuda morosa de más de 180 días ya se consideraba como incobrable, es decir, una pérdida para la empresa, pero como unilateralmente se hacían repactaciones, esta cartera morosa de clientes se convertía en una cartera sana, porque al momento de repactar se entiende que hay un deseo de pagar, por lo tanto no se toma como pérdida sino que como futura ganancia, mucho más alta que la deuda original, ya que al repactar el interés del crédito aumenta y la deuda crece, pero como estas repactaciones no contaban con la autorización de los deudores, esa intención de pago no era real.

Esta situación que se repitió por años hizo que La Polar se viera como una empresa pujante y sana, con altas utilidades, lo cual se veía reflejado en un alto precio de la acción, haciendo algo muy similar a lo que hacía Enron.

Al inflarse el precio de la acción de forma artificial, los ejecutivos de la plana mayor de la empresa liderados por Pablo Alcalde, crearon diversas sociedades ficticias para comprar y vender acciones de La Polar, algo muy similar a lo que Andy Fastow hizo en Enron. La finalidad de esto era desvincular de forma directa los nombres de los ejecutivos con la compra y venta de acciones para que fuera menos sospechosa la operación.

Esta práctica de repactación se hacía de forma tan sistemática que en Enero de 2009 se implementó un sistema informático automatizado que elegía a 30.000 clientes al mes de forma aleatoria dentro de la base de datos de clientes morosos y los repactaba<sup>19</sup>.

El 25 de Enero de 2010, Pablo Alcalde asume como presidente del directorio de La Polar y crea un comité que incluía a todos los gerentes de La Polar, los cuales estaban al tanto de las malas prácticas de la empresa<sup>20</sup>.

3 meses después de que Pablo Alcalde asumiera como presidente del directorio, las AFP le cuestionaron las políticas de riesgo y de Gobierno Corporativo de La

---

<sup>19</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.4. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

<sup>20</sup> Ibid. P.6

Polar, ya que encontraban sospechosos los estados de resultados que la empresa daba anualmente, y al mismo tiempo ya estaban comenzando las primeras denuncias por repactaciones unilaterales.

Luego en Junio de 2010, el SERNAC le pide explicaciones a La Polar por las denuncias de repactaciones unilaterales, para así en Agosto de 2010 iniciar una mediación colectiva con los clientes afectados.

El 25 de Agosto de 2010 se hace una reunión de accionistas, los cuales estaban preocupados por la forma de provisionar de la empresa. María Isabel Farah, gerente de administración, les explicó a los accionistas que se aprovisionaba con un sistema de “camadas”, lo cual calmó las inquietudes, pero eran datos falsos<sup>21</sup>.

En Abril de 2011, la auditora PricewaterhouseCoopers informa a la SVS que La Polar tiene los mecanismos para mantener a su cartera en bajos niveles de riesgos, algo bastante sospechoso si se considera que habían clientes que ya habían sido repactados más de 1 vez, lo cual es extremadamente riesgoso en cualquier análisis de riesgo crediticio.

Luego de esto ocurre uno de los puntos más importantes para que la burbuja de La Polar reventara. Lo que ocurrió fue que el estudio jurídico G&S, valiéndose solamente de información pública, presentó un informe a la SVS en la cual

---

<sup>21</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.8. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

criticaba las políticas de aprovisionamiento de la compañía, detectando inconsistencias en los estados financieros. Esto es sumamente importante ya que un pequeño estudio jurídico logró darse cuenta de algo que no había informado ni los directores, ni las clasificadoras de riesgo ni las empresas auditoras, además de tampoco darse cuenta las mismas AFP<sup>22</sup>, las cuales unos meses antes habían invertido fondos de pensiones de Chilenos en acciones de La Polar.

Finalmente el 9 de Junio de 2011, debido a las presiones del SERNAC y de la SVS, el directorio de La Polar reconoce que se han incurrido en prácticas de repactación unilateral, pero se desliga de toda responsabilidad en los hechos, declarando inocencia y desconocimiento de los hechos a la fecha. Con esta declaración se sabe que el 40% de la cartera de la empresa estaba disfrazada de activos pero era realmente una cartera morosa<sup>23</sup>.

Finalmente el 20 de Junio de 2011, César Barros asume la presidencia de La Polar, desvinculando a Pablo Alcalde. Por esta inestabilidad, las acciones de La Polar bajan un 62% en una sola jornada bursátil<sup>24</sup>. Al día siguiente César Barros despide a 11 directivos, todos involucrados en las repactaciones.

---

<sup>22</sup> Ibid. P.12

<sup>23</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.13. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

<sup>24</sup> Ibid. P.14

Después de esto, La Polar tuvo que aprovisionar, esta vez de verdad, su cartera morosa, además de las indemnizaciones monetarias a los afectados por las repactaciones, condonándolas para volver al estado inicial de la deuda.

Pablo Alcalde pasó 181 días en prisión preventiva y al día de hoy está en libertad con arraigo nacional, esperando el juicio oral en Marzo de 2015, enfrentando 1 causa penal y 5 civiles<sup>25</sup>.

El caso La Polar significó una pérdida monetaria para todos los accionistas y miles de Chilenos, ya que las AFP eran dueñas de un 24% de la empresa (aproximadamente 705 millones de dólares) y se perdieron más de 500 millones de dólares de esa inversión<sup>26</sup>.

### **2.3.2.3.- Conclusiones**

El escándalo de La Polar, al igual que en el caso Enron, fue a causa de la filosofía de las utilidades por sobre todo, errando en todo lo que los modelos de GRC proponen. En el área de Gobierno Corporativo, La Polar le mintió sin reparos a sus

---

<sup>25</sup> LA TERCERA, ¿En qué está Pablo Alcalde?. [en línea]. 2014. [consulta: 30 agosto 2014]. Disponible en: < <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2014/05/16-14493-9-en-que-esta-pablo-alcalde.shtml>>

<sup>26</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.13, 15. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

accionistas sobre la real situación de las provisiones de la empresa<sup>27</sup>, no haciéndolos parte del problema e impidiendo que estos pudieran tomar medidas de resguardo. En el área de manejo de riesgos, La Polar incurrió en unos muy grandes al otorgar deuda a personas que en muchos casos no la podían solventar, convirtiendo esas futuras ganancias por el interés en pérdidas al convertirse esas deudas en incobrables, y en el área de cumplimiento de normas se incurrió en fraude contable al repactar unilateralmente, algo que siempre debe ser de acuerdo entre todas las partes involucradas. También se incurrió en infracciones al no aprovisionar las deudas y mentirle a las superintendencia de valores y seguros sobre esto<sup>28</sup>.

Finalmente la empresa quedó marcada de por vida, mermando la confianza que los clientes tenían sobre ella, convirtiéndola en una empresa que no es de fiar y manchando su imagen.

---

<sup>27</sup> Ibid. P.8

<sup>28</sup> CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.3, 12. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

## **2.4 Modelos de GRC y certificación**

Aparte de la implementación de modelos de GRC comunes en todo el mundo, en Chile hay una certificación especial para la Ley 20.393 que trata solamente de cohecho, lavado de dinero y financiamiento de terrorismo.

Esta Ley se aplica para todas las personas jurídicas de derecho privado, empresas del estado, corporaciones y fundaciones sin fines de lucro.

A continuación se expondrá, a grandes rasgos, como se implementa un modelo de GRC para una empresa y además como se desarrolla una certificación para un modelo de prevención de delitos regido por la Ley 20.393.

### **2.4.1.- Implementación de modelos de GRC integrado**

Un modelo de GRC es un sistema de gestión que involucra las labores de Gobierno Corporativo, el análisis del desempeño, el manejo de todos los riesgos y las obligaciones de cumplimiento legal de normas.

Fases básicas para la implementación del modelo:

- a. Diagnóstico: Se debe hacer un diagnóstico de la empresa enfocado en su madurez del Gobierno Corporativo propio. Para esto de deben responder algunas preguntas:

1. ¿Se están logrando los objetivos del negocio?: Esta pregunta es la más esencial de todas, ya que con esta se puede analizar si la empresa está logrando lo más básico de todo, ya que si no se están logrando todos los objetivos de negocio hay que revisar cuales son las áreas problemáticas y mejorarlas, ya que puede ser un problema de la alta gerencia al no indicar bien los objetivos o de los niveles más bajos operativos los cuales pueden no estar funcionando de la forma más adecuada.
2. ¿Es óptima la cultura organizacional de la empresa?: Una mala cultura organizacional puede ser perjudicial para el negocio. Un ejemplo claro se ve en el caso La Polar, donde la cultura organizacional era ganar dinero a cualquier costo, incurriendo en ilícitos que no eran castigados por la empresa.
3. ¿Se ha logrado aumentar la confianza de los Stakeholders?: Si no hay confianza de los Stakeholders no se puede trabajar. Una baja confianza de los accionistas puede generar una baja en la inversión, y al mismo tiempo una baja confianza en la comunidad que convive alrededor de la empresa puede ocasionar una mala imagen de la compañía, por ejemplo una empresa muy contaminante con su entorno va a ocasionar protestas.

4. ¿Se ha protegido y preparado a la empresa para los distintos riesgos? Si es así, ¿cómo?: Si no se ha preparado a la empresa para los riesgos y situaciones adversas que pueden ocurrir, esta está indefensa.
5. ¿Se está actuando proactivamente para reducir las distintas adversidades que se pueden presentar en el negocio?: Tiene relación con la pregunta anterior, ya que la empresa no puede ser reactiva ante los problemas, sino que debe tener planes de prevención.
6. ¿Se tiene alguna política para motivar e inspirar las conductas deseadas por la organización?: Si los empleados de la empresa no están motivados a seguir los lineamientos de la alta gerencia la empresa no va a poder funcionar como quiere, aunque en los papeles todo esté correcto.
7. ¿Se ha mejorado la capacidad de respuesta ante los problemas y la eficiencia de la empresa?: Si bien la empresa debe ser proactiva ante los problemas, siempre van a ocurrir adversidades que no se pueden prever, por lo tanto la organización debe ser capaz de actuar de forma rápida y eficiente ante estos imprevistos.

8. ¿Se han hecho procedimientos para aumentar el valor económico y social de la organización?: Si no existe un plan de trabajo a futuro, la organización puede quedar obsoleta a medida que pasa el tiempo.

Al responder estas preguntas se puede identificar el grado de madurez actual de la organización en lo que se refiere a un modelo de GRC.

- b. Planeación y definición del alcance: En esta etapa se deben definir las actividades necesarias para que la empresa pueda solucionar los problemas que identificó en la etapa de diagnóstico y poder llevar a la organización al nivel de madurez deseado. Estas actividades deben estar enfocadas sólo a los problemas pero a grandes rasgos, ya que en la siguiente etapa se desarrollarán de forma más micro en las distintas áreas organizacionales.
- c. Desarrollo e implementación: En esta etapa se deben realizar reuniones y talleres con la junta directiva (si es que la empresa tiene) y cada gerente para diseñar el modelo de GRC, que ya corresponde a soluciones específicas para el Gobierno Corporativo de la empresa, además de crear un sistema de manejo de riesgos inherentes a la organización y un plan de cumplimiento de normas.
- d. Herramientas: En esta etapa se deben asignar los elementos tecnológicos para el control del modelo. Estos elementos son principalmente software de gestión de modelo de GRC, que fueron mencionados anteriormente en esta

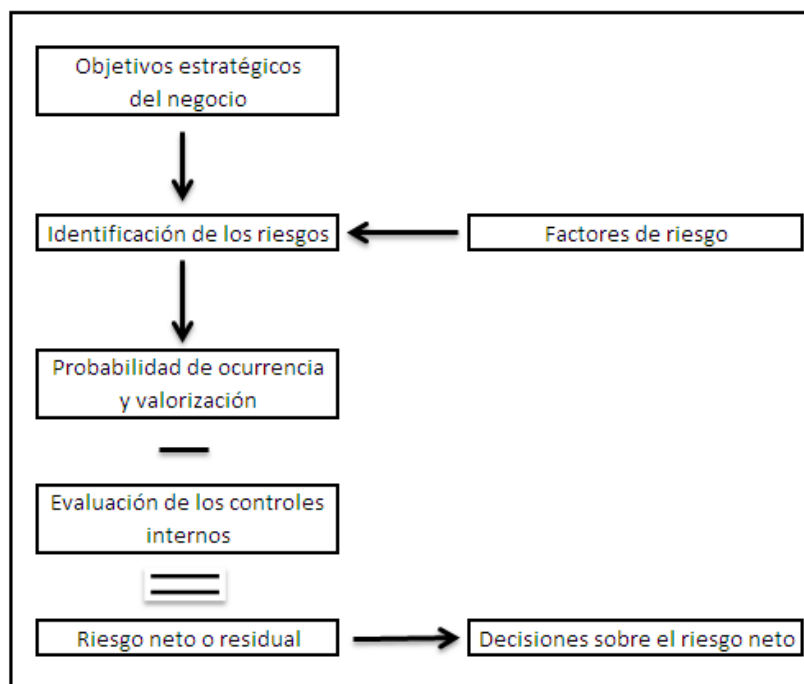
tesis. Con estas herramientas se podrán personalizar las alertas para las distintas áreas y procesos que la empresa definió anteriormente.

- e. Seguimiento: Esta última etapa funciona de forma constante ya cuando el modelo de GRC diseñado está en funcionamiento. En este momento se debe diseñar un programa de seguimiento de cada una de las iniciativas, apoyado en el software de gestión, que permita actualizar y mejorar de forma continua el modelo.

Con estos pasos se puede diseñar un modelo de GRC. Hay que recordar que estos modelos son personalizables y se crean en función de las necesidades de cada empresa, además se puede aplicar una matriz de riesgo para complementar el proceso.

#### **2.4.1.1.- Matriz de Riesgo**

Una de las actividades esenciales para poder prever y medir los riesgos es la utilización de una matriz de riesgo. Esta es una herramienta de control y gestión que identifica las principales actividades y procesos inherentes al negocio de la empresa, los riesgos asociados a estas actividades y los factores internos y externos asociados a estos riesgos (factores de riesgos).



En la figura se aprecia el modelo de forma gráfica en el orden mencionado anteriormente. Al identificar los riesgos se les puede asignar una valoración de 1 a 5, donde 5 es más riesgoso y 1 menos riesgoso para luego valorizar la probabilidad de ocurrencia de ese riesgo, ya que un riesgo de nivel 5 es poco probable que ocurra en muchos casos o viceversa. Los valores de esos riesgos versus su probabilidad se usarán para ser aplicados en la tabla final.

Luego de obtener esos valores se deben evaluar los controles internos que existen cuantificando su efectividad, donde un 5 es la máxima efectividad y un 1 es ninguna efectividad.

Finalmente se deben obtener los valores de riesgo neto o residual que resulta de la relación entre los riesgos inherentes al proceso y los controles del mismo.

Un ejemplo se verá en la figura a continuación:

Actividad del negocio	Nivel de riesgo	Controles	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual
Riesgo 1	5	Control 1	3	3,7	1,4
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo 2	4	Control 1	5	4,7	0,9
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo 3	4	Control 1	3	3,7	1,1
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo 4	3	Control 1	5	3,5	0,9
		Control 2	2		

La figura muestra una matriz de riesgo completa, donde en la primera columna se ve cada uno de los riesgos inherentes a la actividad del negocio, en la segunda el nivel de riesgo de ese riesgo, el cual se obtuvo por la relación entre el nivel del riesgo y su probabilidad de ocurrencia. En la tercera columna se aprecian los controles que el proceso tiene para mitigar esos riesgos y en la cuarta columna la valoración de la efectividad de esos controles. En la quinta columna está el promedio de cada efectividad de cada control en cada uno de los riesgos, para finalmente en la sexta columna el riesgo residual, es decir, cuanto riesgo queda por eliminar en cada uno de los procesos, el cual se obtiene dividiendo el nivel de riesgo con el promedio de la efectividad de los controles.

La meta al obtener estos valores es que la organización pueda mejorar los controles para que el riesgo residual disminuya.

#### **2.4.2.- Certificación Ley 20.393**

Esta certificación se hace para crear un modelo de prevención de delitos, así la empresa se puede blindar y proteger a si misma. Hay que considerar que no es obligatorio para las empresas que no sean entidades bancarias o corredoras de bolsa, pero aún así es importante que lo tengan para prevenir y, principalmente, asegurar una honestidad empresarial frente a sus clientes e inversionistas, mejorando su imagen.

Estas certificaciones las entregan empresas especializadas, y se realiza de esta forma:

- a. Diagnóstico: Al igual que en la implementación del modelo de GRC, la empresa debe hacer un diagnóstico, pero ahora más específico, el cual incluye los siguientes ítems:
  - Antecedentes de constitución de la sociedad: Esto se hace para identificar posibles nexos entre dueños y directivos con actividades ilícitas.
  - Políticas de gastos: Se deben identificar las políticas de gastos de la empresa para evitar gastos en actividades que tengan relación con actos ilícitos.

- Encargado de prevención de delitos: Ver y analizar al encargado de prevención de delitos asignado por la empresa, el cual es el responsable de velar por el cumplimiento de las normas para evitar los delitos estipulados por la ley 20.393.
- Políticas de donaciones: Analizar cuál es la política de donaciones de la empresa. Esto se hace para evitar dar donaciones a entidades que cometan o puedan potencialmente incurrir en delitos, además de identificar como se hace el seguimiento a estas donaciones, ya que una donación a una entidad que siempre se ha comportado de manera correcta puede, eventualmente, igual ser usada para cometer algún acto ilícito.
- Política de proveedores y clientes: Esta se analiza para evitar tener lazos con clientes o proveedores que cometan delitos.
- Política de reuniones con empleados públicos: Se analiza para delimitar el comportamiento que la empresa debe tener para evitar actos de cohecho.
- Canal de denuncia: Se debe tener un canal de denuncia anónimo para acusar actos ilícitos cometidos en la organización, el cual debe velar por la protección del denunciante.

- b. Plan de acción: Se debe levantar un plan de acción a través de una matriz de riesgo, compuesta de por lo menos 25 controles (10 de lavado de dinero, 8 de cohecho y 6 de terrorismo) y se definen cómo estos controles se van a llevar a cabo y cómo se van a fiscalizar. Luego se deben proponer soluciones para problemas existentes y dar un plazo en meses para la ejecución de estas soluciones.
  
- c. Certificación: Al tener el plan de acción en ejecución, la empresa certificadora entrega la certificación. Esta funciona similar al proceso de acreditación de las universidades, ya que la certificación dura un periodo de tiempo determinado, para luego volver a auditar a la empresa y renovar o quitar la certificación.

Así es como se realiza un sistema de certificación el cual es muy importante para que una empresa pueda trabajar de forma segura para prevenir los delitos de lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y cohecho a funcionarios públicos.

### **2.4.3.- Empresas certificadoras:**

A continuación se nombrarán algunas de las empresas certificadoras del modelo de prevención de delitos que operan en Chile.

1. Price Waterhouse Coopers
2. KPMG
3. Earnest and Young
4. Deloitte

### **2.4.4.- Empresas certificadas en Chile**

Estas son algunas de las empresas que ya han sido certificadas en la Ley 20.393 en Chile.

1. ENAEX
2. AngloAmerican
3. Industrias Ceresita
4. Metrogas
5. AFP Provida

6. EFE

7. Redbank

8. Corredora de Bolsa Banco Estado

9. Transbank

Como se puede observar no todas son entidades bancarias o corredoras de bolsa, pero las que no lo son han implementado un modelo de prevención de delito para ser vistas como las empresas “mejores de su clase”.

## CAPÍTULO III: ENCUESTA A EMPRESAS

### 3.1.- Planteamiento de la encuesta y las razones de esta

Para aplicar la encuesta se creó un cuestionario de 7 preguntas de formato descriptiva y de respuesta cerrada “Sí” y “No” para ser respondida por los gerentes y jefes de medianas empresas, cuyas ventas no pueden ser menores a 2.400 UF anuales y no mayores a 25.000 UF anuales.

La muestra se define en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Siendo:

- N: Tamaño del universo (383 medianas empresas) Datos obtenidos de Biblioteca del Congreso Nacional proyectados a 2014<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL, Reportes comunales 2012 Valparaíso. [en línea]. 2012. [consulta: 4 septiembre 2014]. Disponible en: <<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Valpara%C3%ADso>>

- k: Constante que depende del nivel de confianza, en este caso el nivel de confianza es del 75%, por lo tanto k es igual a 1.15
- e: Error muestral deseado, en este caso es igual a 10%
- p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p es igual a 0.5
- q: Proporción de individuos que no poseen dicha característica, es decir 1-p.
- n: Número de encuestas que se realizarán. En base a los datos utilizados este resultado es 19.

Se partió con preguntas generales acerca del conocimiento de los conceptos de GRC y la Ley 20.393, para seguir avanzando con preguntas más específicas acerca de la implementación de modelos y certificaciones.

Se encuestó a 19 medianas empresas de la quinta región, la cual se enfocó en saber el conocimiento que tienen los ejecutivos sobre los modelos de GRC y la Ley 20.393 Chilena.

Los rubros a los cuales estas empresas pertenecen son diversos, y abarcan las energías renovables, automotoras, distribuidoras y producción de alimentos, informática y comercio.

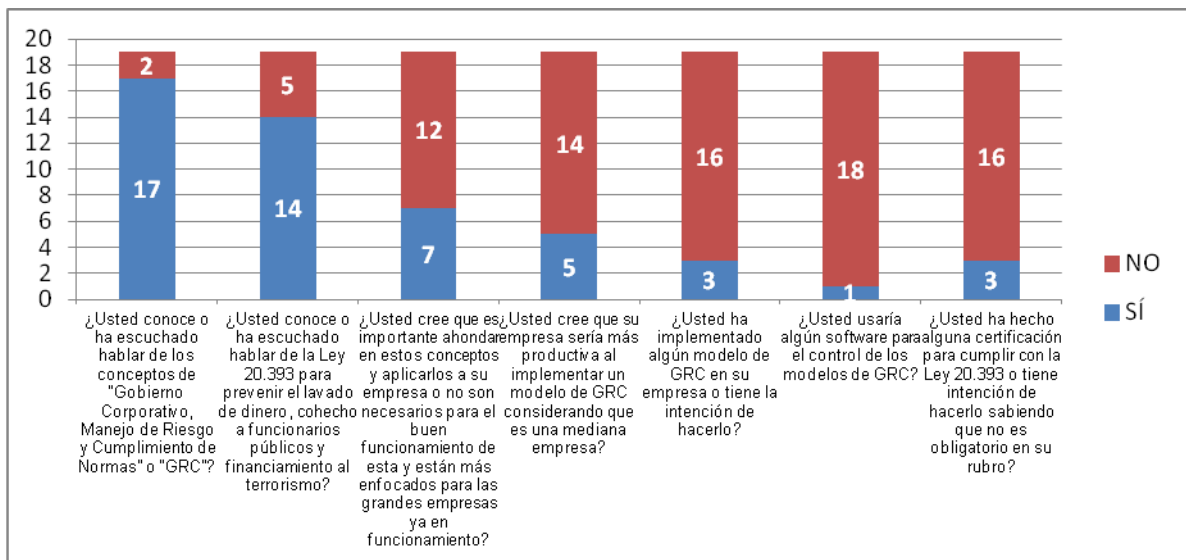
Se optó por las medianas empresas ya que estas si bien tienen un alto nivel de ventas no necesariamente son conscientes de la importancia de aplicar los modelos de GRC o de seguir las indicaciones de la Ley 20.393.

Las preguntas y los resultados de la encuesta se presentan a continuación.

### 3.2.- Aplicación de la encuesta

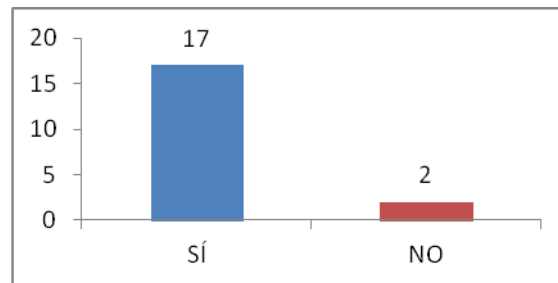
La encuesta se compuso de un cuestionario de 7 preguntas que se mostrarán a continuación con las respuestas obtenidas, primero en un cuadro resumen con los resultados y posteriormente el detalle.

#### Resumen

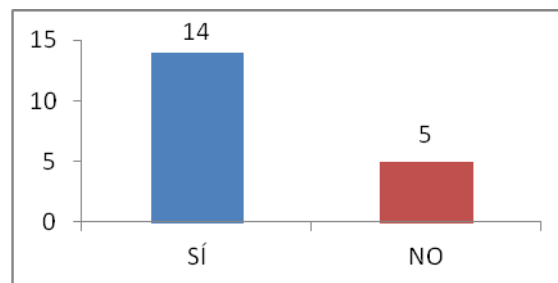


## Detalle

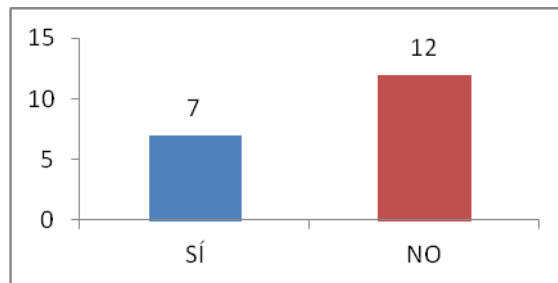
- a. ¿Usted conoce o ha escuchado hablar de los conceptos de “Gobierno Corporativo, Manejo de Riesgo y Cumplimiento de Normas” o “GRC”?



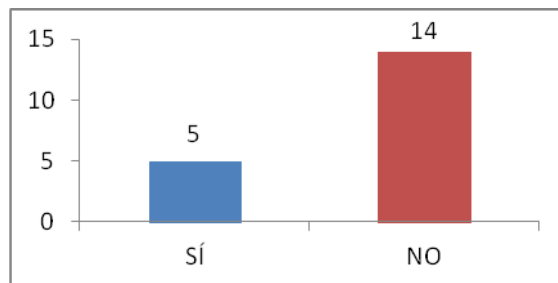
- b. ¿Usted conoce o ha escuchado hablar de la Ley 20.393 para prevenir el lavado de dinero, cohecho a funcionarios públicos y financiamiento al terrorismo?



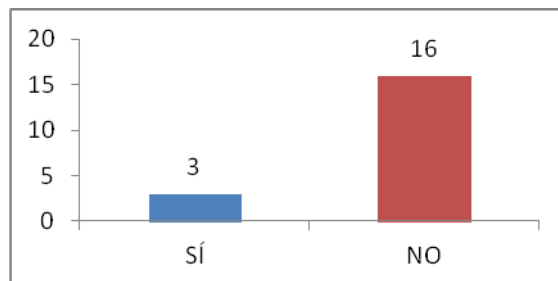
- c. ¿Usted cree que es importante ahondar en estos conceptos y aplicarlos a su empresa o no son necesarios para el buen funcionamiento de esta y están más enfocados para las grandes empresas ya en funcionamiento?



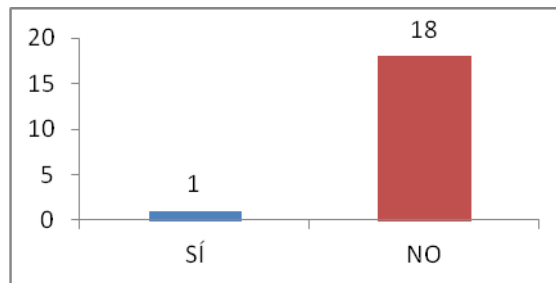
d. ¿Usted cree que su empresa sería más productiva al implementar un modelo de GRC considerando que es una mediana empresa?



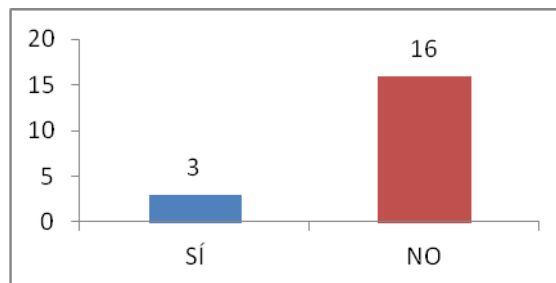
e. ¿Usted ha implementado algún modelo de GRC en su empresa o tiene la intención de hacerlo?



f. ¿Usted usaría algún software para el control de los modelos de GRC?



g. ¿Usted ha hecho alguna certificación para cumplir con la Ley 20.393 o tiene intención de hacerlo sabiendo que no es obligatorio en su rubro?



### 3.3.- Análisis de datos

Según las respuestas obtenidas de las 2 primeras preguntas, se entiende que las empresas sí tienen algún grado de conocimiento sobre los modelos de GRC y la Ley 20.393, pero esto no quiere decir que ese conocimiento sea en profundidad, ya que si las empresas supieran a cabalidad las implicancias de estos modelos y certificaciones le darían una mayor importancia. Esto se deduce de las respuestas de las preguntas que se hicieron posteriormente. En la tercera pregunta que hablaba sobre si era importante aplicar estos conceptos a la empresa o estaban destinados a las grandes empresas ya en funcionamiento, el 12 de 19 empresas

respondió que era la última opción. La cuarta pregunta que habla sobre si la empresa sería más productiva con un modelo de GRC deja en evidencia la desinformación, ya que sólo 5 de las 19 empresas respondió que sí lo sería. Es claro que la empresa sería más eficiente y productiva con un modelo, especialmente en el área del manejo de riesgos, ya que habrían alertas cuando algo no está funcionando como debe hacerlo. La quinta pregunta trataba sobre si se ha implementado o si se tiene la intención de implementar un modelo de GRC en la empresa, y sólo 3 de las 19 empresas respondieron que sí, y sólo una de ellas lo había hecho (la empresa perteneciente al rubro de las energías renovables), las otra sólo tenían la intención de hacerlo. La sexta pregunta se refería a si la empresa usaría algún software para el manejo del modelo de GRC, a lo cual sólo una respondió de forma afirmativa y de las que respondieron negativamente sólo una sabía que existía software para esto, mostrando la desinformación sobre estos sistemas en el país por la gran mayoría de las empresas. Finalmente la séptima pregunta trataba sobre si se había hecho o si se tenía la intención de hacer una certificación en la Ley 20.393, a lo cual 3 empresas respondieron que sí lo harían, pero ninguna efectivamente la había hecho ya que no era obligatorio para su rubro.

Viendo las respuestas se infiere que las medianas empresas conocen a grandes rasgos el concepto de GRC y la Ley 20.393, pero no le han dado la importancia necesaria ya que se observa como algo lejano, dejado simplemente para las

grandes empresas que cotizan en bolsa o tienen ventas muy grandes, con muchos empleados y mayores responsabilidades legales.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

Como resultado de lo anteriormente tratado, se puede inferir que en gran parte las medianas empresas conocen sólo superficialmente los conceptos y las ventajas de implementar modelos de GRC y certificarse en la ley 20.393 Chilena, mostrando que Chile aún está iniciándose en esto y tiene mucho camino por recorrer.

Las organizaciones deben aplicar de una forma mucho más activa las matrices de riesgo para identificar y mejorar los controles de riesgo de su negocio para así poder tener procesos más eficientes y, finalmente, con menos sorpresas que afecten la rentabilidad final de la empresa.

Esto es esencial para poder tener una industria que llegue a los estándares de países como Japón, donde el error está muy controlado y los riesgos totalmente identificados, evitando las pérdidas que se generan por una deficiente gestión de los riesgos.

Viéndolo de una forma más positiva, existe una gran oportunidad para la creación de empresas especializadas en modelos de GRC, o de ampliar el mercado para las empresas ya establecidas, además que sólo se puede mejorar en este aspecto, ya que con pequeños esfuerzos iniciales las medianas empresas pueden estar más alertas de los riesgos propios de cada negocio, aumentar la confianza

de los stakeholders y de no verse sorprendidas por las normas que existen en cada rubro.

La Ley 20.393 también se puede tomar como una oportunidad de mejora y crecimiento en la responsabilidad legal de las empresas, ya que pueden certificarse (aunque no sea obligatorio) y ser vistas como medianas empresas responsables legalmente y las mejores de su clase, además de blindarse legalmente ante cualquier problema de lavado de activos, cohecho a funcionarios públicos y financiamiento a terrorismo que algún empleado de la empresa pueda hacer para beneficio propio.

## BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL, Reportes comunales 2012 Valparaíso. [en línea]. 2012. [consulta: 4 septiembre 2014]. Disponible en: <<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Valpara%C3%ADso>>

CIPERCHILE, Hitos en una línea de tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa. [en línea]. 2012. [consulta: 30 agosto 2014]. p.16. Disponible en: <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

HUBBARD, Douglas. The Failure of Risk Management: Why it's Broken and how to Fix It, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2009, p.304

LA TERCERA, ¿En qué está Pablo Alcalde?. [en línea]. 2014. [consulta: 30 agosto 2014]. Disponible en: <<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2014/05/16-14493-9-en-que-esta-pablo-alcalde.shtml>>

OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. [en línea]. 2004. [consulta: 9 agosto 2014], p. 69. Disponible en <<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>>

PONEMON INSTITUTE, The Role of Governance, Risk Management & Compliance in Organizations. [en línea]. 2011. [consulta: 12 agosto 2014], p. 23. Disponible en < <http://www.emc.com/collateral/about/news/ponemon-report-egrc.pdf>>

STEINBERG, Richard. Governance, Risk Management and Compliance: It can't happen to us, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2011, p.301

TARANTINO, Anthony. Governance, Risk and Compliance Handbook, USA : John Wiley and Sons. Inc. 2008, p.957

WE FORUM, Financial Governance. [en línea] <<http://www.weforum.org/issues/financial-governance>> [consulta: 26 junio 2014]

## ANEXOS

### Is Enron overpriced?

It's in a bunch of complex businesses. Its financial statements are nearly impenetrable. So why is Enron trading at such a huge multiple?

By Bethany McLean

March 5, 2001

NEW YORK (FORTUNE) -- In Hollywood parlance, the "It Girl" is someone who commands the spotlight at any given moment -- you know, like Jennifer Lopez or Kate Hudson. Wall Street is a far less glitzy place, but there's still such a thing as an "It Stock." Right now, that title belongs to Enron, the Houston energy giant. While tech stocks were bombing at the box office last year, fans couldn't get enough of Enron, whose shares returned 89%. By almost every measure, the company turned in a virtuoso performance: Earnings increased 25%, and revenues more than doubled, to over \$100 billion. Not surprisingly, the critics are gushing. "Enron has built unique and, in our view, extraordinary franchises in several business units in very large markets," says Goldman Sachs analyst David Fleischer.

Along with "It" status come high multiples and high expectations. Enron now trades at roughly 55 times trailing earnings. That's more than 2 1/2 times the multiple of a competitor like Duke Energy, more than twice that of the S&P 500, and about on a par with new-economy sex symbol Cisco Systems. Enron has an even higher opinion of itself. At a late-January meeting with analysts in Houston, the company declared that it should be valued at \$126 a share, more than 50% above current levels. "Enron has no shame in telling you what it's worth," says one portfolio manager, who describes such gatherings as "revival meetings." Indeed, First Call says that 13 of Enron's 18 analysts rate the stock a buy.

But for all the attention that's lavished on Enron, the company remains largely impenetrable to outsiders, as even some of its admirers are quick to admit. Start with a pretty straightforward question: How exactly does Enron make its money? Details are hard to come by because Enron keeps many of the specifics confidential for what it terms "competitive reasons." And the numbers that Enron does present are often extremely complicated. Even quantitatively minded Wall Streeters who scrutinize the company for a living think so. "If you figure it out, let me know," laughs credit analyst Todd Shipman at S&P. "Do you have a year?" asks Ralph Pellecchia, Fitch's credit analyst, in response to the same question.

To skeptics, the lack of clarity raises a red flag about Enron's pricey stock. Even owners of the stock aren't uniformly sanguine. "I'm somewhat afraid of it," admits

one portfolio manager. And the inability to get behind the numbers combined with ever higher expectations for the company may increase the chance of a nasty surprise. "Enron is an earnings-at-risk story," says Chris Wolfe, the equity market strategist at J.P. Morgan's private bank, who despite his remark is an Enron fan. "If it doesn't meet earnings, [the stock] could implode."

What's clear is that Enron isn't the company it was a decade ago. In 1990 around 80% of its revenues came from the regulated gas-pipeline business. But Enron has been steadily selling off its old-economy iron and steel assets and expanding into new areas. In 2000, 95% of its revenues and more than 80% of its operating profits came from "wholesale energy operations and services." This business, which Enron pioneered, is usually described in vague, grandiose terms like the "financialization of energy"--but also, more simply, as "buying and selling gas and electricity." In fact, Enron's view is that it can create a market for just about anything; as if to underscore that point, the company announced last year that it would begin trading excess broadband capacity.

But describing what Enron does isn't easy, because what it does is mind-numbingly complex. CEO Jeff Skilling calls Enron a "logistics company" that ties together supply and demand for a given commodity and figures out the most cost-effective way to transport that commodity to its destination. Enron also uses derivatives, like swaps, options, and forwards, to create contracts for third parties and to hedge its exposure to credit risks and other variables. If you thought Enron

was just an energy company, have a look at its SEC filings. In its 1999 annual report the company wrote that "the use of financial instruments by Enron's businesses may expose Enron to market and credit risks resulting from adverse changes in commodity and equity prices, interest rates, and foreign exchange rates."

Analyzing Enron can be deeply frustrating. "It's very difficult for us on Wall Street with as little information as we have," says Fleischer, who is a big bull. (The same is true for Enron's competitors, but "wholesale operations" are usually a smaller part of their business, and they trade at far lower multiples.) "Enron is a big black box," gripes another analyst. Without having access to each and every one of Enron's contracts and its minute-by-minute activities, there isn't any way to independently answer critical questions about the company. For instance, many Wall Streeters believe that the current volatility in gas and power markets is boosting Enron's profits, but there is no way to know for sure. "The ability to develop a somewhat predictable model of this business for the future is mostly an exercise in futility," wrote Bear Stearns analyst Robert Winters in a recent report.

To some observers, Enron resembles a Wall Street firm. Indeed, people commonly refer to the company as "the Goldman Sachs of energy trading." That's meant as a compliment. But the fact that part of Goldman's business is inherently risky and impenetrable to outsiders is precisely the reason that Goldman, despite its powerful franchise, trades at 17 times trailing earnings--or less than one-third of

Enron's P/E. And as Long Term Capital taught us, the best-laid hedges, even those designed by geniuses, can go disastrously wrong. "Trying to get a good grip on Enron's risk profile is challenging," says Shipman.

Nor at the moment is Enron's profitability close to that of brokerages (which, in fairness, do tend to be more leveraged). While Wall Street firms routinely earn north of 20% returns on their equity--Goldman's ROE last year was 27%--Enron's rate for the 12 months ended in September (the last period for which balance sheet information is available) was 13%. Even less appealing is Enron's return on invested capital (a measure including debt), which is around 7%. That's about the same rate of return you get on far less risky U.S. Treasuries.

Enron vehemently disagrees with any characterization of its business as black box-like. It also dismisses any comparison to a securities firm. "We are not a trading company," CFO Andrew Fastow emphatically declares. In Enron's view, its core business--where the company says it makes most of its money--is delivering a physical commodity, something a Goldman Sachs doesn't do. And unlike a trading firm, which thrives when prices are going wild, Enron says that volatility has no effect on its profits--other than to increase customers, who flock to the company in turbulent times. Both Skilling, who describes Enron's wholesale business as "very simple to model," and Fastow note that the growth in Enron's profitability tracks the growth in its volumes almost perfectly. "People who raise questions are people

who have not gone through [our business] in detail and who want to throw rocks at us," says Skilling. Indeed, Enron dismisses criticism as ignorance or as sour grapes on the part of analysts who failed to win its investment-banking business. The company also blames short-sellers for talking down Enron. As for the details about how it makes money, Enron says that's proprietary information, sort of like Coca-Cola's secret formula. Fastow, who points out that Enron has 1,217 trading "books" for different commodities, says, "We don't want anyone to know what's on those books. We don't want to tell anyone where we're making money."

In addition to its commodities business, Enron has another division called Assets and Investments that is every bit as mysterious. This business involves building power plants around the world, operating them, selling off pieces of them, "invest[ing] in debt and equity securities of energy and communications-related business," as Enron's filings note, and other things.

Actually, analysts don't seem to have a clue what's in Assets and Investments or, more to the point, what sort of earnings it will generate. Enron's results from that part of its business tend to be quite volatile--profits fell from \$325 million in the second quarter of 1999 to \$55 million in the second quarter of 2000. In written reports, Morgan Stanley chalked up the decline to the poor performance of Enron's "significant number of investments" in telecom stocks; Dain Rauscher Wessels blamed it on a lack of asset sales.

In any event, some analysts seem to like the fact that Enron has some discretion over the results it reports in this area. In a footnote to its 1999 financials, Enron notes that it booked "pretax gains from sales of merchant assets and investments totaling \$756 million, \$628 million, and \$136 million" in 1999, 1998, and 1997. "This is an enormous earnings vehicle, which can often be called upon when and if market conditions require," notes UBS Warburg analyst Ron Barone. Not everyone is so chipper. "We are concerned they are liquidating their asset base and booking it as recurring revenue, especially in Latin America," says analyst Andre Meade at Commerzbank--who has a hold rating on the stock. At the least, these sorts of hard-to-predict earnings are usually assigned a lower multiple.

There are other concerns: Despite the fact that Enron has been talking about reducing its debt, in the first nine months of 2000 its debt went up substantially. During this period, Enron issued a net \$3.9 billion in debt, bringing its total debt up to a net \$13 billion at the end of September and its debt-to-capital ratio up to 50%, vs. 39% at the end of 1999. Nor does Enron make life easy for those who measure the health of a business by its cash flow from operations. In 1999 its cash flow from operations fell from \$1.6 billion the previous year to \$1.2 billion. In the first nine months of 2000, the company generated just \$100 million in cash. (In fact, cash flow would have been negative if not for the \$410 million in tax breaks it received from employees' exercising their options.)

But Enron says that extrapolating from its financial statements is misleading. The fact that Enron's cash flow this year was meager, at least when compared with earnings, was partly a result of its wholesale business. Accounting standards mandate that its assets and liabilities from its wholesale business be "marked to market"--valued at their market price at a given moment in time. Changes in the valuation are reported in earnings. But these earnings aren't necessarily cash at the instant they are recorded. Skilling says that Enron can convert these contracts to cash anytime it chooses by "securitizing" them, or selling them off to a financial institution. Enron then receives a "servicing fee," but Skilling says that all the risks (for example, changes in the value of the assets and liabilities) are then transferred to the buyer. That's why, he says, Enron's cash flow will be up dramatically, while debt will be "way down, way down" when the company publishes its full year-end results, which are due out soon.

That's good, because Enron will need plenty of cash to fund its new, high-cost initiatives: namely, the high-cost buildout of its broadband operations. In order to facilitate its plan to trade excess bandwidth capacity, Enron is constructing its own network. This requires big capital expenditures. So broadband had better be a good business. Both Enron and some of the analysts who cover it think it already is. Included in the \$126 a share that Enron says it's worth is \$40 a share--or \$35 billion--for broadband. Several of Enron's analysts value broadband at \$25 a share,

or roughly \$22 billion (and congratulate themselves for being conservative). But \$22 billion seems like a high valuation for a business that reported \$408 million of revenues and \$60 million of losses in 2000. Not all analysts are so aggressive. "Valuing the broadband business is an "extremely difficult, uncertain exercise at this point in time," notes Bear Stearns' Winters, who thinks that broadband, while promising, is worth some \$5 a share today.

Of course everything could go swimmingly. Enron has told analysts that it plans to sell between \$2 billion and \$4 billion of assets over the next 12 months. The bullish scenario for Enron is that the proceeds from those sales will reduce debt, and as earnings from new businesses kick in, the company's return on invested capital will shoot upward. Along with broadband, Enron has ambitious plans to create big businesses trading a huge number of other commodities, from pulp and paper to data storage to advertising time and space. Perhaps most promising is its Enron Energy Services business, which manages all the energy needs of big commercial and industrial companies. Skilling has told analysts that its new businesses will generate a return on invested capital of about 25% over the long run.

But all of these expectations are based on what Wolfe, the J.P. Morgan strategist, calls "a little bit of the China syndrome"--in other words, if you get x% of y enormous market, you'll get z in revenues. For instance, Enron says the global market for broadband and storage services will expand from \$155 billion in 2001 to

somewhere around \$383 billion in 2004. "Even a modest market share and thin margins provide excellent potential here," writes Ed Tirello, a Deutsche Bank Alex. Brown senior power strategist. The problem, as we know from innumerable failed dot-coms, is that the y enormous market doesn't always materialize on schedule. And Enron isn't leaving itself a lot of room for the normal wobbles and glitches that happen in any developing business.

In the end, it boils down to a question of faith. "Enron is no black box," says Goldman's Fleischer. "That's like calling Michael Jordan a black box just because you don't know what he's going to score every quarter." Then again, Jordan never had to promise to hit a certain number of shots in order to please investors



Tipo Norma :Ley 20393  
 Fecha Publicación :02-12-2009  
 Fecha Promulgación :25-11-2009  
 Organismo :MINISTERIO DE HACIENDA; SUBSECRETARÍA DE HACIENDA  
 Título :ESTABLECE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN LOS DELITOS DE LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y DELITOS DE COHECHO QUE

I  
 N  
 D  
 I  
 C  
 A

Tipo Versión :Unica De : 02-12-2009  
 Inicio Vigencia :02-12-2009  
 Id Norma :1008668  
 URL  
 :<http://www.leychile.cl/N?i=1008668&f=2009-12-02&p=>

LEY NÚM. 20.393

ESTABLECE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN LOS DELITOS DE LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y DELITOS DE COHECHO QUE INDICA

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente

Proyecto de Ley:

Artículo Primero.- Apruébase la siguiente ley sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas:

"Artículo 1°.- Contenido de la ley. La presente ley regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas respecto de los delitos previstos en el



artículo 27 de la ley N°19.913, en el artículo 8° de la ley N°18.314 y en los artículos 250

y 251 bis del Código Penal; el procedimiento para la investigación y establecimiento de dicha responsabilidad penal, la determinación de las sanciones procedentes y la ejecución de éstas.

En lo no previsto por esta ley serán aplicables, supletoriamente, las disposiciones contenidas en el Libro I del Código Penal y el Código Procesal Penal y en las leyes especiales señaladas en el inciso anterior, en lo que resultare pertinente.

Para los efectos de esta ley, no será aplicable lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 58 del Código Procesal Penal.

Artículo 2°.- Alcances. Las disposiciones de esta ley serán aplicables a las personas jurídicas de derecho privado y a las empresas del Estado.

## TÍTULO I

### Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

#### 1.- De la atribución de responsabilidad penal de las personas jurídicas

Artículo 3°.- Atribución de responsabilidad penal. Las personas jurídicas serán responsables de los delitos señalados en el artículo 1° que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión, siempre que la comisión del delito fuere consecuencia del incumplimiento, por parte de ésta, de los deberes de dirección y supervisión.

Bajo los mismos presupuestos del inciso anterior, serán también responsables las personas jurídicas por los delitos cometidos por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados en el inciso anterior.

Se considerará que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido cuando, con anterioridad a la comisión del delito, la persona jurídica hubiere adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos como el cometido, conforme a lo dispuesto en el artículo siguiente.

Las personas jurídicas no serán responsables en los casos que las personas naturales indicadas en los incisos anteriores, hubieren cometido el delito exclusivamente en ventaja propia o a favor de un tercero.

Artículo 4°.- Modelo de prevención de los delitos. Para los efectos previstos en el inciso tercero del artículo anterior, las personas jurídicas podrán adoptar el modelo de prevención a que allí se hace referencia, el que deberá contener a lo menos los siguientes elementos:

1) Designación de un encargado de prevención.

a) La máxima autoridad administrativa de la persona jurídica, sea ésta su directorio, un socio administrador, un gerente, un ejecutivo principal, un administrador, un liquidador, sus representantes, sus dueños o socios, según corresponda a la forma de administración de la respectiva entidad, en adelante la "Administración de la Persona Jurídica", deberá designar un encargado de prevención, quien durará en su cargo hasta tres años, el que podrá prorrogarse

por períodos de igual duración.

b) El encargado de prevención deberá contar con autonomía respecto de la Administración de la Persona Jurídica, de sus dueños, de sus socios, de sus accionistas o de sus controladores. No obstante, podrá ejercer labores de contraloría o auditoría interna.

En el caso de las personas jurídicas cuyos ingresos anuales no excedan de cien mil unidades de fomento, el dueño, el socio o el accionista controlador podrán asumir personalmente las tareas del encargado de prevención.

2) Definición de medios y facultades del encargado de prevención.

La Administración de la Persona Jurídica deberá proveer al encargado de prevención los medios y facultades suficientes para el desempeño de sus funciones, entre los que se considerarán a lo menos:

a) Los recursos y medios materiales necesarios para realizar adecuadamente sus labores, en consideración al tamaño y capacidad económica de la persona jurídica.



b) Acceso directo a la Administración de la Persona Jurídica para informarla oportunamente por un medio idóneo, de las medidas y planes implementados en el cumplimiento de su cometido y para rendir cuenta de su gestión y reportar a lo menos semestralmente.

3) Establecimiento de un sistema de prevención de los delitos.

El encargado de prevención, en conjunto con la Administración de la Persona Jurídica, deberá establecer un sistema de prevención de los delitos para la persona jurídica, que deberá contemplar a lo menos lo siguiente:

a) La identificación de las actividades o procesos de la entidad, sean habituales o esporádicos, en cuyo contexto se genere o incremente el riesgo de comisión de los delitos señalados en el artículo 1°.

b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en el literal anterior, programar y ejecutar sus tareas o labores de una manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos.

c) La identificación de los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos señalados.

d) La existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de las personas que incumplan el sistema de prevención de delitos.

Estas obligaciones, prohibiciones y sanciones internas deberán señalarse en los reglamentos que la persona jurídica dicte al efecto y deberán comunicarse a todos los trabajadores. Esta normativa interna deberá ser incorporada expresamente en los respectivos contratos de trabajo y de prestación de servicios de todos los

trabajadores, empleados y prestadores de servicios de la persona jurídica, incluidos los máximos ejecutivos de la misma.

4) Supervisión y certificación del sistema de prevención de los delitos.

a) El encargado de prevención, en conjunto con la Administración de la Persona Jurídica, deberá establecer métodos para la aplicación efectiva del modelo de prevención de los delitos y su supervisión a fin de detectar y corregir sus fallas, así como actualizarlo de acuerdo al cambio de circunstancias de la respectiva entidad.

b) Las personas jurídicas podrán obtener la certificación de la adopción e implementación de su modelo de prevención de delitos. En el certificado constará

que dicho modelo contempla todos los requisitos establecidos en los numerales 1), 2) y 3) anteriores, en relación a la situación, tamaño, giro, nivel de ingresos y complejidad de la persona jurídica.

Los certificados podrán ser expedidos por empresas de auditoría externa, sociedades clasificadoras de riesgo u otras entidades registradas ante la Superintendencia de Valores y Seguros que puedan cumplir esta labor, de conformidad a la normativa que, para estos efectos, establezca el mencionado organismo

fiscalizador.

c) Se entenderá que las personas naturales que participan en las actividades de certificación realizadas por las entidades señaladas en la letra anterior cumplen

una función pública en los términos del artículo 260 del Código Penal.

Artículo 5°.- Responsabilidad penal autónoma de la persona jurídica. La responsabilidad de la persona jurídica será autónoma de la responsabilidad penal de las personas naturales y subsistirá cuando, concurriendo los demás requisitos previstos en el artículo 3°, se presente alguna de las siguientes situaciones:

1) La responsabilidad penal individual se hubiere extinguido conforme a lo dispuesto en los numerales 1° y 6° del artículo 93 del Código Penal.

2) En el proceso penal seguido en contra de las personas naturales indicadas en los incisos primero y segundo del artículo 3° se decretare el sobreseimiento

temporal de el o los imputados, conforme a las causales de las letras b) y c) del artículo 252 del Código Procesal Penal.

También podrá perseguirse dicha responsabilidad cuando, habiéndose acreditado la existencia de alguno de los delitos del artículo 1° y concurriendo los demás requisitos previstos en el artículo 3°, no haya sido posible establecer la participación de el o los responsables individuales, siempre y cuando en el proceso respectivo se demostrare fehacientemente que el delito debió necesariamente ser cometido dentro del ámbito de funciones y atribuciones propias de las personas señaladas en el inciso primero del mencionado artículo 3°.



2.- De las circunstancias que atenúan la responsabilidad penal de la persona jurídica

Artículo 6°.- Circunstancias atenuantes. Serán circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de la persona jurídica, las siguientes:

1) La prevista en el número 7° del artículo 11 del Código Penal.

2) La prevista en el número 9° del artículo 11 del Código Penal. Se entenderá especialmente que la persona jurídica colabora sustancialmente cuando, en cualquier estado de la investigación o del procedimiento judicial, sus representantes legales hayan puesto, antes de conocer que el procedimiento judicial se dirige contra ella, el hecho punible en conocimiento de las autoridades o aportado antecedentes para establecer los hechos investigados.

3) La adopción por parte de la persona jurídica, antes del comienzo del juicio, de medidas eficaces para prevenir la reiteración de la misma clase de delitos objeto de la investigación.

3.- De las circunstancias que agravan la responsabilidad penal

Artículo 7°.- Circunstancia agravante. Es circunstancia agravante de la responsabilidad penal de la persona jurídica, el haber sido condenada, dentro de los cinco años anteriores, por el mismo delito.

## TÍTULO II

Consecuencias de la Declaración de Responsabilidad Penal de la Persona

Jurídica

1.- De las penas en general

Artículo 8°.- Penas. Serán aplicables a las personas jurídicas una o más de las siguientes penas:

1) Disolución de la persona jurídica o cancelación de la personalidad jurídica.



Esta pena no se aplicará a las empresas del Estado ni a las personas jurídicas de derecho privado que presten un servicio de utilidad pública cuya interrupción pudiere causar graves consecuencias sociales y económicas o daños serios a la comunidad, como resultado de la aplicación de dicha pena.

2) Prohibición temporal o perpetua de celebrar actos y contratos con los organismos del Estado.

3) Pérdida parcial o total de beneficios fiscales o prohibición absoluta de recepción de los mismos por un periodo determinado.

4) Multa a beneficio fiscal.

5) Las penas accesorias previstas en el artículo 13.

Artículo 9°.- Disolución de la persona jurídica o cancelación de la personalidad jurídica. La disolución o cancelación producirá la pérdida definitiva de la personalidad jurídica.

La sentencia que declare la disolución o cancelación designará, de acuerdo a

su tipo y naturaleza jurídica y a falta de disposición legal expresa que la regule, al o a los liquidadores encargados de la liquidación de la persona jurídica. Asimismo, y en iguales condiciones, les encomendará la realización de los actos o contratos necesarios para:

1) Concluir toda actividad de la persona jurídica, salvo aquellas que fueren indispensables para el éxito de la liquidación;

2) Pagar los pasivos de la persona jurídica, incluidos los derivados de la comisión del delito. Los plazos de todas esas deudas se entenderán caducados de pleno derecho, haciéndolas inmediatamente exigibles, y su pago deberá realizarse respetando plenamente las preferencias y la prelación de créditos establecidas en el Título XLI del Libro IV del Código Civil, particularmente los derechos de los trabajadores de la persona jurídica, y

3) Repartir los bienes remanentes entre los accionistas, socios, dueños o propietarios, a prorrata de sus respectivas participaciones. Lo anterior se

entenderá sin perjuicio del derecho de los afectados para perseguir el resarcimiento de los perjuicios sufridos contra los responsables del delito. En el caso de las sociedades anónimas se aplicará lo establecido en el artículo 133 bis de la ley N°18.046.

Sin embargo, cuando así lo aconseje el interés social, el juez, mediante resolución fundada, podrá ordenar la enajenación de todo o parte del activo de la persona jurídica disuelta como un conjunto o unidad económica, en subasta pública y al mejor postor. Ésta deberá efectuarse ante el propio juez.

Esta pena se podrá imponer únicamente en los casos de crímenes en que concurra la circunstancia agravante establecida en el artículo 7°. Asimismo, se podrá aplicar cuando se condene por crímenes cometidos en carácter de reiterados, de conformidad a lo establecido en el artículo 351 del Código Procesal Penal.

Artículo 10.- Prohibición de celebrar actos y contratos con organismos del Estado. Esta prohibición consiste en la pérdida del derecho a participar como proveedor de bienes y servicios de los organismos del Estado.

Para determinar esta pena, el tribunal se ceñirá a la siguiente escala:

1) Prohibición perpetua de celebrar actos y contratos con los organismos del

Estado.

2) Prohibición temporal de celebrar actos y contratos con los organismos del

Estado. Su duración se graduará del siguiente modo:

a) En su grado mínimo: de dos a tres años.

b) En su grado medio: de tres años y un día a cuatro años.

c) En su grado máximo: de cuatro años y un día a cinco años.

La prohibición regirá a contar de la fecha en que la resolución se encuentre ejecutoriada. El tribunal comunicará tal circunstancia a la Dirección de Compras y Contratación Pública. Dicha Dirección mantendrá un registro actualizado de las personas jurídicas a las que se les haya impuesto esta pena.



Artículo 11.- De la pérdida parcial o total de beneficios fiscales o prohibición absoluta de recepción de los mismos por un período determinado. Se entenderá, para efectos de esta ley, por beneficios fiscales aquellos que otorga el Estado o sus organismos por concepto de subvenciones sin prestación recíproca de bienes o servicios y, en especial, subsidios para financiamiento de actividades específicas o programas especiales y gastos inherentes o asociados a la realización de éstos, sea que tales recursos se asignen a través de fondos concursables o en virtud de leyes permanentes o subsidios, subvenciones en áreas especiales o contraprestaciones establecidas en estatutos especiales y otras de similar naturaleza.

Esta pena se graduará del siguiente modo:

1) En su grado mínimo: pérdida del veinte al cuarenta por ciento del beneficio fiscal.

2) En su grado medio: pérdida del cuarenta y uno al setenta por ciento del beneficio fiscal.

3) En su grado máximo: pérdida del setenta y uno al cien por ciento del beneficio fiscal.

En caso que la persona jurídica no sea acreedora de tales beneficios fiscales, se podrá aplicar como sanción la prohibición absoluta de percibirlos por un período de entre dos y cinco años, el que se contará desde que la sentencia que declare su responsabilidad se encuentre ejecutoriada. El tribunal deberá comunicar que ha impuesto esta sanción a la Secretaría y Administración General del

Ministerio de Hacienda y a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, con el fin de que sea consignada en los registros centrales de colaboradores del Estado y Municipalidades que, respectivamente, la ley N° 19.862 les encomienda administrar.

Artículo 12.- Multa a beneficio fiscal. Esta pena se graduará del siguiente modo:

1) En su grado mínimo: desde doscientas a dos mil unidades tributarias mensuales.

2) En su grado medio: desde dos mil una a diez mil unidades tributarias mensuales.

3) En su grado máximo: desde diez mil una a veinte mil unidades tributarias mensuales.

El tribunal podrá autorizar que el pago de la multa se efectúe por parcialidades, dentro de un límite que no exceda de veinticuatro meses, cuando la cuantía de ella pueda poner en riesgo la continuidad del giro de la persona jurídica sancionada, o cuando así lo aconseje el interés social.

El tribunal, una vez ejecutoriada la sentencia condenatoria, comunicará la aplicación de la multa a la Tesorería General de la República, quien se hará cargo de su cobro y pago.

Artículo 13.- Penas accesorias. Se aplicarán, accesoriamente a las penas señaladas en los artículos anteriores, las siguientes:

1) Publicación de un extracto de la sentencia. El tribunal ordenará la publicación de un extracto de la parte resolutive de la sentencia condenatoria en el Diario Oficial u otro diario de circulación nacional.

La persona jurídica sancionada asumirá los costos de esa publicación.

2) Comiso. El producto del delito y demás bienes, efectos, objetos, documentos e instrumentos del mismo serán decomisados.

3) En los casos que el delito cometido suponga la inversión de recursos de la persona jurídica superiores a los ingresos que ella genera, se impondrá como pena accesoria el entero en arcas fiscales de una cantidad equivalente a la inversión realizada.

## 2.- De la determinación de las penas

Artículo 14.- Escala general. La pena que se imponga a la persona jurídica se determinará en relación a la prevista para el delito correspondiente señalado en

el artículo 1º, de conformidad a la siguiente escala:

### Escala General de Penas para Personas Jurídicas

#### 1.- Penas de crímenes.

a) Disolución de la persona jurídica o cancelación de la personalidad jurídica.



b) Prohibición de celebrar actos y contratos con organismos del Estado en su grado máximo a perpetuo.

c) Pérdida de beneficios fiscales en su grado máximo o prohibición absoluta de recepción de los mismos de tres años y un día a cinco años. d) Multa a beneficio fiscal, en su grado máximo.

En estos casos siempre se aplicarán como accesorias las penas mencionadas en el artículo 13.

## 2.- Penas de simples delitos.

a) Prohibición temporal de celebrar actos y contratos con organismos del Estado en su grado mínimo a medio.

b) Pérdida de beneficios fiscales en su grado mínimo a medio o prohibición absoluta de recepción de los mismos de dos a tres años.

c) Multa en su grado mínimo a medio.

En estos casos siempre se aplicarán como accesorias las penas mencionadas en el artículo 13.

Artículo 15.- Determinación legal de la pena aplicable al delito. A los delitos sancionados en los artículos 250 y 251 bis del Código Penal, y en el artículo 8° de la ley N° 18.314, se les aplicarán las penas previstas en esta ley para los simples delitos, de conformidad a lo dispuesto en el artículo anterior.

Al delito contemplado en el artículo 27 de la ley N° 19.913 le serán aplicables las penas de crímenes, según lo dispuesto en el artículo precedente.

Artículo 16.- Circunstancias modificatorias de responsabilidad. En caso de concurrir una circunstancia atenuante y ninguna agravante, tratándose de simples delitos se aplicarán sólo dos de las penas contempladas en el artículo 14, debiendo imponerse una de ellas en su grado mínimo. Tratándose de crímenes, el tribunal aplicará sólo dos de las penas contempladas en dicho artículo en su minimum, si procediere.

En caso de concurrir la circunstancia agravante contemplada en esta ley y ninguna atenuante, tratándose de simples delitos el tribunal aplicará todas las penas en su grado máximo. Tratándose de crímenes deberá aplicar las penas en su maximum, si procediere, o la disolución o cancelación.



Si concurren dos o más circunstancias atenuantes y ninguna agravante, tratándose de simples delitos el tribunal deberá aplicar sólo una pena, pudiendo recorrerla en toda su extensión. Tratándose de crímenes deberá aplicar dos penas de las contempladas para los simples delitos.

Si concurren varias atenuantes y la agravante prevista en esta ley, ésta se compensará racionalmente con alguna de las atenuantes, debiendo ajustarse las penas conforme a los incisos anteriores.

Artículo 17.- Reglas de determinación judicial de la pena. Para regular la cuantía y naturaleza de las penas a imponer, el tribunal deberá atender, dejando constancia pormenorizada de sus razonamientos en su fallo, a los siguientes criterios:

- 1) Los montos de dinero involucrados en la comisión del delito.
- 2) El tamaño y la naturaleza de la persona jurídica.
- 3) La capacidad económica de la persona jurídica.
- 4) El grado de sujeción y cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria y de las reglas técnicas de obligatoria observancia en el ejercicio de su giro o actividad habitual.
- 5) La extensión del mal causado por el delito.
- 6) La gravedad de las consecuencias sociales y económicas o, en su caso, los daños serios que pudiese causar a la comunidad la imposición de la pena, cuando se trate de empresas del Estado o de empresas que presten un servicio de utilidad pública.

Artículo 18.- Transmisión de la responsabilidad penal de la persona jurídica. En el caso de transformación, fusión, absorción, división o disolución de común acuerdo o voluntaria de la persona jurídica responsable de uno o más de los delitos a que se refiere el artículo 1°, su responsabilidad derivada de los delitos cometidos con anterioridad a la ocurrencia de alguno de dichos actos se transmitirá a la o las personas jurídicas resultantes de los mismos, si las hubiere, de acuerdo

a las reglas siguientes, todo ello sin perjuicio de los derechos de terceros de buena fe.

- 1) Si se impone la pena de multa, en los casos de transformación, fusión o absorción de una persona jurídica, la persona jurídica resultante responderá por

el total de la cuantía. En el caso de división, las personas jurídicas resultantes serán solidariamente responsables del pago de la misma.

2) En los casos de disolución de común acuerdo de una persona jurídica con fines de lucro, la multa se transmitirá a los socios y partícipes en el capital, quienes responderán hasta el límite del valor de la cuota de liquidación que se les hubiere asignado.

3) Si se trata de cualquiera otra pena, el juez valorará, atendiendo a las finalidades que en cada caso se persiguen, su conveniencia.

Para adoptar esta decisión deberá atender sobre todo a la continuidad sustancial de los medios materiales y humanos y a la actividad desarrollada.

4) Desde que se hubiere solicitado la audiencia de formalización de la investigación en contra de una persona jurídica sin fines de lucro y hasta la sentencia absolutoria o condenatoria y en tanto ésta no esté cumplida, no podrá concederse la autorización del inciso primero del artículo 559 del Código Civil.

### 3.- Extinción de la responsabilidad penal de la persona jurídica

Artículo 19.- Extinción de la responsabilidad penal. La responsabilidad penal de la persona jurídica se extingue por las mismas causales señaladas en el

artículo 93 del Código Penal, salvo la prevista en su número 1°.

#### 1.- Inicio de la investigación de la responsabilidad penal de la persona jurídica

Artículo 20.- Investigación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Si durante la investigación de alguno de los delitos previstos en el artículo 1°, el Ministerio Público tomare conocimiento de la eventual participación de alguna de las personas indicadas en el artículo 3°, ampliará dicha investigación con el fin de determinar la responsabilidad de la persona jurídica correspondiente.

Artículo 21.- Aplicación de las normas relativas al imputado. En lo no regulado en esta ley, serán aplicables a las personas jurídicas las disposiciones relativas al imputado, al acusado y al condenado, establecidas en el Código Procesal Penal y en las leyes especiales



respectivas, siempre que aquéllas resulten compatibles con la naturaleza específica de las personas jurídicas.

En especial, les serán aplicables las disposiciones contenidas en los artículos 4º, 7º, 8º, 10, 93, 98, 102, 183, 184, 186, 193, 194 y 257 del Código Procesal Penal, derechos y garantías que podrán ser ejercidos por cualquier representante de la persona jurídica.

Artículo 22.- Formalización de la investigación. Cuando el fiscal considere oportuno formalizar el procedimiento dirigido en contra de la persona jurídica, solicitará al juez de garantía la citación del representante legal de aquélla, de conformidad al artículo 230 y siguientes del Código Procesal Penal. Será requisito previo para proceder de esta forma, al menos, que se haya solicitado una audiencia de formalización de la investigación o presentado un requerimiento de acuerdo a las reglas del procedimiento simplificado, respecto de la persona natural que pudiese comprometer la responsabilidad de la persona jurídica según lo disponen los incisos primero y segundo del artículo 3º, salvo en los casos establecidos en el artículo 5º.

Dicha solicitud deberá contener, además, la individualización del representante legal de la persona jurídica.

Artículo 23.- Representación de la persona jurídica. Si citado para comparecer a una audiencia ante el tribunal, el representante legal de la persona jurídica imputada no se presentare injustificadamente, el tribunal podrá ordenar que sea arrestado hasta la realización de la audiencia, la que deberá efectuarse dentro de un plazo máximo de veinticuatro horas desde que se produzca la privación de libertad.

Si el representante legal no fuere habido, el fiscal solicitará al tribunal que designe a un defensor penal público, quien realizará la función de un curador ad litem, en representación de la persona jurídica.

En todo caso, la persona jurídica podrá designar en cualquier momento a un defensor de su confianza.

Cuando la ley procesal penal exigiere la presencia del imputado como condición o requisito para la realización de una audiencia judicial, se entenderá que dicha exigencia es satisfecha con la presencia del curador ad litem o del defensor de confianza, en su caso. Procederán respecto de ambos, para dichos efectos, los apercibimientos previstos en el inciso primero.

Artículo 24.- Improcedencia de la aplicación del principio de oportunidad. Lo dispuesto en el artículo 170 del Código Procesal



Penal no será aplicable respecto de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Artículo 25.- Suspensión condicional del procedimiento. La suspensión condicional del procedimiento podrá decretarse siempre que no existiere una condena u otra suspensión condicional del procedimiento vigente, respecto de la persona jurídica imputada por algunos de los delitos previstos en esta ley.

El juez de garantía dispondrá, según correspondiere, que durante el período de suspensión, el que no podrá ser inferior a seis meses ni superior a tres años, la persona jurídica esté sujeta al cumplimiento de una o más de las siguientes condiciones:

- 1) Pagar una determinada suma a beneficio fiscal.
- 2) Prestar un determinado servicio a favor de la comunidad.
- 3) Informar periódicamente su estado financiero a la institución que se determinare.
- 4) Implementar un programa para hacer efectivo el modelo de organización, administración y supervisión a que se refiere el artículo 4°.
- 5) Cualquiera otra condición que resulte adecuada en consideración a las circunstancias del caso concreto y fuere propuesta, fundadamente, por el Ministerio Público.

En los casos en que el juez imponga la medida señalada en el número 1), deberá comunicarlo a la Tesorería General de la República.

Artículo 26.- Determinación del procedimiento aplicable a la responsabilidad penal de la persona jurídica. Si el fiscal, al acusar o requerir de acuerdo a las normas del procedimiento simplificado, solicitare la aplicación de alguna de las penas contempladas para los simples delitos, en su grado mínimo, el conocimiento y fallo de aquéllas se realizará conforme a las normas del procedimiento simplificado.

En los casos en que el fiscal acusare solicitando sólo penas de crimen o de simple delito en su grado medio, su conocimiento y fallo se realizará conforme a las normas del juicio oral del Título III del Libro II del Código Procesal Penal.

Si el fiscal requiriere o acusare a la persona natural y jurídica en el mismo acto, se seguirá conforme al procedimiento aplicable a la persona natural. Lo anterior no será aplicable tratándose de penas de crimen.

Respecto de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, no será procedente el procedimiento monitorio.

Artículo 27.- Procedimiento abreviado. El procedimiento establecido en los artículos 406 y siguientes del Código Procesal Penal será aplicable para determinar la responsabilidad y para imponer las sanciones establecidas en la presente ley.

Se seguirá este procedimiento para conocer y fallar los hechos respecto de los cuales el fiscal requiriere la imposición de una o más penas de simple delito.

El tribunal no podrá imponer una pena superior ni más desfavorable a la requerida por el fiscal.

Artículo 28.- Defensa de las personas jurídicas. Toda persona jurídica que no pudiere procurarse defensa por sus propios medios, tendrá derecho a solicitar al juez la designación de un defensor penal público.

Artículo 29.- Suspensión de la condena. Si en la sentencia condenatoria el tribunal impusiere alguna pena de simple delito en su grado mínimo, podrá, mediante resolución fundada y de manera excepcional, considerando especialmente el número de trabajadores o las ventas anuales netas o los montos de exportación de la empresa, disponer la suspensión de la condena y sus efectos por un plazo no inferior a seis meses ni superior a dos años. En este caso, el tribunal podrá sustraer de este efecto la pena accesoria de comiso.

Tratándose de empresas del Estado o de empresas que prestan un servicio de utilidad pública cuya interrupción pudiere causar graves consecuencias sociales y económicas o daños serios a la comunidad, el juez podrá disponer la suspensión cualquiera fuere la pena impuesta en la sentencia.

Transcurrido el plazo previsto en el inciso primero sin que la persona jurídica hubiere sido objeto de nuevo requerimiento o de una nueva formalización de la investigación, el tribunal dejará sin efecto la sentencia y, en su reemplazo, decretará el sobreseimiento definitivo de la causa.

Esta suspensión no afecta la responsabilidad civil derivada del delito." Artículo Segundo.- Introdúcese, en el artículo 294 bis del Código Penal, el siguiente inciso segundo:



"Cuando la asociación se hubiere formado a través de una persona jurídica, se impondrá además, como consecuencia accesoria de la pena impuesta a los responsables individuales, la disolución o cancelación de la personalidad jurídica."

Artículo Tercero.- Introdúcese, en el artículo 28 de la ley N° 19.913, que crea la Unidad de Análisis Financiero y modifica diversas disposiciones en materia de lavado y blanqueo de activos, el siguiente inciso segundo:

"Cuando la asociación se hubiere formado a través de una persona jurídica, se impondrá además, como consecuencia accesoria de la pena impuesta a los responsables individuales, la disolución o cancelación de la personalidad jurídica."

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévase a efecto como Ley de la República.

Santiago, 25 de noviembre de 2009.- MICHELLE BACHELET JERIA, Presidenta de la República.- Andrés Velasco Brañes, Ministro de Hacienda.- Edmundo Pérez Yoma, Ministro del Interior.- Mariano Fernández Amunátegui, Ministro de Relaciones Exteriores.- Carlos Maldonado Curti, Ministro de Justicia.

Lo que transcribo a usted para su conocimiento.- Saluda Atte. a usted, María

Olivia Recart Herrera, Subsecretaria de Hacienda.