



Red Pacto Global Chile



2014

# Comisión de Transparencia



[www.pactoglobal.cl](http://www.pactoglobal.cl)



Contenido y Edición  
Red Pacto Global Chile  
Área Gestión de Proyectos  
Angie Quiroga Velandia – Jefe Gestión de Proyectos  
Evelyn Uribe Navarrete – Coordinadora Gestión de Proyectos

Diseño  
Red Pacto Global Chile  
Área Comunicaciones  
Jonathan Cereceda – Creativo de Marketing y Comunicaciones

El presente documento, responde a una compilación de la información abordada durante las sesiones de reunión de la Comisión de Relaciones Laborales. Para las cuales se contó con el apoyo técnico de una organización especializada para orientar el desarrollo de los temas. Recoge la información principal de las actas, presentaciones y conclusiones, producto de cada sesión. Si desea información más detallada sobre estos soportes, puede consultar a la Red Local.

## Comisión de Transparencia

“Posterior a la presentación de G4: explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia”

Las organizaciones que adhieren a Pacto Global de Naciones Unidas, además de declarar su apoyo continuo a esta iniciativa, adquieren el compromiso de incorporar los 10 Principios en su estrategia corporativa.

El Principio de Pacto Global sobre la Lucha contra la Corrupción se deriva de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción:

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Comisiones de trabajo:

Red Pacto Global Chile, cuenta con tres Comisiones que surgieron con el objetivo común de constituir grupos de trabajo conformados por nuestras organizaciones adheridas, para desarrollar temas vinculados con los ejes que fundamentan los 10 Principios. Estos espacios cuentan con la participación de expertos invitados, quienes abordan asuntos de interés para los asistentes a cada grupo.

Comisión de Transparencia

Línea temática 2014: “Posterior a la presentación de G4: explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia”

Preside: Andrea Díaz, Consultor Líder – Advisory PwC.

Apoyo técnico: PwC Sustainability & Climate Change

Consultor: Pablo Del Arco.

Lugar de reunión: Oficinas Sura, Av. Apoquindo 4820, Las Condes, Santiago.

Descripción:

Con el propósito de fortalecer el proceso de elaboración de informes como mecanismo de transparencia y su efectividad para el desarrollo de herramientas que favorezcan la gobernanza y liderazgo en la sostenibilidad corporativa, la Comisión de Transparencia abordó las sesiones de 2014 en consideración del marco presentado por GRI a través de la nueva Guía G4.



## TABLA DE **CONTENIDO**

Pag. <b>04</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>Sesiones 2014 Comisión de Transparencia Red Pacto Global Chile</b>	Pag. <b>09</b>
Pag. <b>43</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>CASOS</b>	Pag. <b>46</b>
Pag. <b>53</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<b>EMPRESAS PARTICIPANTES 2014</b>	Pag. <b>55</b>

Las organizaciones que adhieren a Pacto Global, además de declarar su apoyo continuo a esta iniciativa, adquieren el compromiso de presentar cada año una Comunicación de Progreso (COP) en la que hagan públicos sus avances en el cumplimiento e integración de los 10 Principios en su estrategia corporativa.

Esta comunicación, puede presentarse de manera integrada en el Reporte de Sostenibilidad de la empresa, o como un documento independiente; lo principal, es contar con un informe que transparente sus acciones, describa las medidas prácticas y políticas relevantes implementadas en las cuatro áreas temáticas de Pacto Global y presente una evaluación o medición de los resultados.

La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad diseñada por el Global Reporting Initiative (GRI) es la herramienta más usada en el mundo para desarrollar reportes de sostenibilidad, la compatibilidad entre esta metodología y los Principios de Pacto Global ha permitido generar un proceso vinculante entre ambas organizaciones. En mayo de 2013 fue presentada la nueva Guía G4, renovando el acuerdo en nuevas áreas de cooperación, firmado en Amsterdam entre Ernst Ligteringen, Director Ejecutivo de GRI y Georg Kell, Director Ejecutivo de Pacto Global en el mundo.

Las Redes Locales de Pacto Global tienen el compromiso de apoyar este proceso, promoviendo la elaboración de éstos informes entre sus organizaciones adheridas como mecanismo de transparencia, mediante procedimientos y estándares que puedan monitorear continuamente para mejorar su alineación con los diez principios y las normas locales e internacionales.

Por otra parte, estos instrumentos permiten el desarrollo de herramientas como códigos y políticas, que benefician la gobernanza y liderazgo en la sostenibilidad corporativa y la toma de acciones a favor de objetivos más amplios de la ONU.

# ALINEACIÓN CON PRIORIDADES MUNDIALES

“La Agenda de Desarrollo Post-2015 es un proceso dirigido por los Estados Miembros de las Naciones Unidas cuyo objetivo es definir un marco de desarrollo global que sucederá a los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio cuando lleguen a su fecha límite a finales de 2015<sup>1</sup>”. A partir de este proceso, surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La confluencia entre el interés público y privado en propósitos de desarrollo sostenible, se está haciendo cada vez más constante y el desarrollo de la Agenda post 2015 exigirá un nivel sin precedentes de interacción entre las empresas, los gobiernos, la sociedad civil y otras partes interesadas claves en la consecución de objetivos comunes.

El Pacto Global de la ONU ha integrado perspectivas del sector privado y acciones enmarcadas en la agenda de desarrollo mundial después de 2015, creando una oportunidad histórica de alinear los esfuerzos del sector empresarial, con el fin de contribuir de manera efectiva a las prioridades de las Naciones Unidas.

En la Cumbre de Líderes del Pacto Global realizada en Nueva York en 2013, el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon presentó la Arquitectura post 2015 de compromiso empresarial. La cual fue realizada con el propósito de definir la agenda sobre la cual las Redes Locales de Pacto Global orientarán sus planes de trabajo y áreas temáticas a fortalecer para mejorar la sostenibilidad corporativa como una contribución efectiva al desarrollo sostenible.

La “Arquitectura” post 2015 de compromiso empresarial ha sido diseñada como una invitación a las organizaciones, iniciativas y redes que trabajan a nivel mundial fomentando el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible, a unir fuerzas con el Pacto Global de Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), Global Reporting Initiative (GRI), y otras organizaciones de esta índole, para promover y apoyar los compromisos y acciones empresariales que contribuyen al avance de las metas de las Naciones Unidas.

Esta colaboración se basa en un entendimiento mutuo de que: las estrategias de sostenibilidad corporativa tienen su origen en el respeto de principios universales, tales como los promovidos por el Pacto Global de Naciones Unidas en las áreas de derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y anticorrupción; ii) las empresas adoptan procesos transparentes para la comunicación con sus grupos de interés, aplicando directrices tales como las desarrolladas por Global Reporting Initiative (GRI); y iii) las iniciativas de sostenibilidad corporativa, plataformas y redes, siempre y cuando su enfoque sea empresarial, también incluyen integralmente a los grupos de interés clave.

<sup>1</sup>¿Qué es la Agenda de Desarrollo Post-2015?, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, <http://www.fao.org/post-2015-mdg/home/es/> [17 de noviembre del 2014]

# Construcción de Confianza

Las plataformas para apoyar y facilitar la acción y asociación empresarial, se deben completar con un conjunto apropiado de medidas de rendición de cuentas. Para crear confianza y ser considerado un socio confiable en la era post 2015, las empresas deberán ser transparentes sobre sus impactos sociales y medioambientales, rendir cuentas acerca de cómo sus actividades empresariales crean o disminuyen el valor para la sociedad y comunicar qué están haciendo para mejorar su rendimiento. La manera de lograrlo es mejorando la transparencia sobre el desempeño en sostenibilidad y los compromisos que las empresas adquieren, y estableciendo estándares para que las empresas comuniquen de manera creíble y efectiva a sus grupos de interés los esfuerzos realizados para implementar dichos compromisos.

## Transparencia y Rendición de Cuentas



Fuente: Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial

## Información pública de compromisos con principios y objetivos

Es vital que cada vez más empresas incrementen su transparencia y comuniquen más abiertamente su responsabilidad y su desempeño en sostenibilidad. Como primer paso importante, es necesario realizar un esfuerzo global consolidado para continuar ampliando el universo de empresas comprometidas públicamente con principios universales, así como para hacer que esos compromisos sean públicos y fácilmente accesibles.



Por ejemplo, los grupos de interés de las empresas con un compromiso público con los diez Principios del Pacto Global están, sin duda, mejor posicionados para exigir que estas empresas cumplan estándares altos en materia de derechos humanos, prácticas laborales, protección del medio ambiente y anti-corrupción.

De manera similar, la publicación de compromisos corporativos que incluyen objetivos específicos y dentro de plazos concretos y alineados con uno o más objetivos de desarrollo sostenible, permiten a los grupos de interés exigir a sus empresas responsabilidad con las promesas realizadas y sobre el desempeño realizado. Para hacer que esto ocurra en una escala comparable con los retos planteados, ya existe una única plataforma web global, establecida en las Naciones Unidas, con diferentes organizaciones involucradas en la movilización y la validación de compromisos. Más allá del impacto inmediato en la rendición de cuentas, la publicación de compromisos corporativos que contribuyen al avance de objetivos de desarrollo sostenible ayudará a facilitar la revisión del progreso realizado por una empresa de forma global y permitirá la evaluación comparativa dentro de los sectores e industrias individuales<sup>2</sup>

<sup>2</sup>“Arquitectura Post 2015 de compromiso empresarial”, United Nations Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/resources/441> [25 de noviembre 2014]

# Sesiones 2014

## Comisión de Transparencia

### Red Pacto Global Chile

#### Sesión 1: Información no financiera y GRI G4

Martes 22 de abril

Pablo del arco, senior Consultant sustainability & Climate Change PwC

La presentación de información a través de reportes por parte de las empresas, tiene un origen de carácter voluntario, y se atribuye principalmente a las crecientes demandas de los grupos de interés. Al referirse a información no financiera, ésta se entiende como aquella asociada al desempeño socio ambiental.

En Chile, esta tendencia se identifica principalmente a partir del año 2000, lo cual se atribuye al incremento de inversión extranjera, mayor presencia en el exterior de empresas nacionales y adhesión del país a iniciativas internacionales.

El carácter voluntario u obligatorio por normativa, de comunicar información no financiera, ha generado un nuevo debate entre la academia, organizaciones, empresas y gobierno. Un ejemplo de esta discusión se observa en las recientes modificaciones al proyecto de ley en Mendoza: de obligatoriedad a carácter voluntario<sup>3</sup>.

Normativas internacionales:

Las diferentes normativas en países latinoamericanos muestran una tendencia por generar un marco regulatorio que relacione las comunicaciones y la reportabilidad.



Fuente: PwC Chile.

#### Hitos Recientes

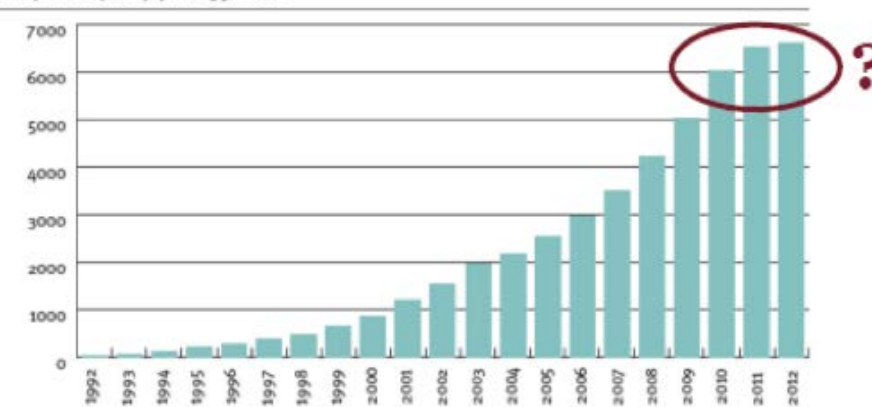
Algunos de los hitos más recientes son la Directiva sobre la Divulgación de Información No Financiera y de Diversidad, aprobada en abril de 2014 por la Unión Europea. En la cual, las grandes empresas con más de 500 colaboradores, estarán obligadas a divulgar información social y medioambiental pertinente y esencial en sus informes anuales, promulga basar los informes en iniciativas reconocidas como GRI, UNGP Empresas y Derechos Humanos y Directrices OCDE, entre otros, está basada en el principio de "report or explain". Otra iniciativa, tiene lugar en China a través de un reglamento que exige a las empresas que emiten más de 13.000 toneladas de CO2 el reporte obligatorio de las emisiones anuales.

#### Escenario existente en la reportabilidad No Financiera

El escenario actual sobre reportabilidad, señala un crecimiento continuo del número de reportes y la generalización en cuanto a sectores y tipos de organización. Sin embargo, esta tendencia muestra un comportamiento diferente desde el 2010, presentando una disminución de los reportes presentados.

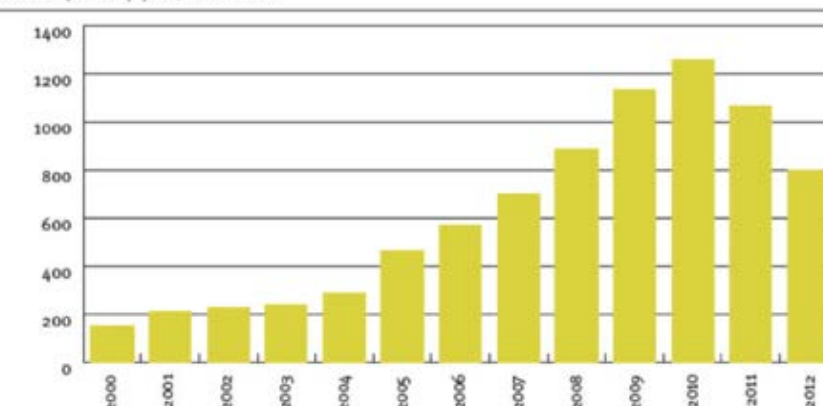
#### Reporte publicado a nivel mundial por año, 1992 - 2012

Global report output by year, 1992-2012



#### Primer Reporte por año, 2000 -2012

First-time reports by year, 2000-2012



Fuente: Corporate Register (2013) PwC Chile.

En Chile, según el estudio "Los Reportes de Sustentabilidad en una sociedad que avanza"<sup>4</sup> realizado por PwC con información disponible a marzo de 2014, existe un crecimiento constante del reporting no financiero, asimismo una amplia diversificación de los sectores en el tiempo y descensos explicados por las irregularidades de las pymes.

<sup>4</sup>[http://www.pwc.com/es\\_CL/cl/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad\\_vf-abril.pdf](http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad_vf-abril.pdf)

<sup>3</sup>Para más información: <http://www.codigor.com.ar/leyrse.htm>

## Requerimientos internacionales voluntarios

Además de las normativas señaladas, existen otros requerimientos internacionales voluntarios como:

Índices bursátiles	Fondos de inversión	Otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (EE.UU)</li> <li>•FTSE4Good (UK)</li> <li>•Bolsas de valores LATAM: BOVESPA (Brasil), Bolsa Mexicana de Valores, Bolsa de Comercio de Santiago (Chile)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fondos de reservas nacionales, de pensiones, y de inversión financiera de particulares/empresas.</li> <li>•Para la toma de decisiones disponen de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Índices: Domini 400 Social Index, Calvert, Index.</li> <li>-Estudios de asesores internacionales: Robeco SAM.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banca: project finance</li> <li>Principios del Ecuador</li> <li>UNEP FI</li> <li>Banca "ética"</li> <li>•Ley Sarbanes Oxley (EE.UU)</li> </ul>

## Estándares de publicación: GRI

Global Reporting Initiative (GRI)<sup>5</sup> es una iniciativa surgida como proyecto conjunto del PNUMA y CERES (1997), que posteriormente se hizo independiente. Reconocida por ser responsable del primer estándar internacional para la elaboración de reportes de sustentabilidad, con el objetivo de crear una base técnica compartida e incluir enfoques de mejora con ediciones sucesivas del estándar y de participación, ya que en la preparación de los mismos se han incluido periodos de consulta pública. Asimismo, potencia la vertiente de gestión mediante la inclusión de indicadores que precisan de levantamiento de información y para los que se pueden plantear metas.

No se puede gestionar aquello que no se puede medir. No se puede cambiar aquello que no se puede gestionar.

<sup>5</sup><https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>

## Evolución del estándar

La guía ha evolucionado en diferentes etapas G1 (2000), G2 (2002), G3 (2006), G3.1 (2011) y G4 (2013), estos cambios han permitido:

- "Comprobaciones" para los principios.
- Requerimiento sobre los impactos, riesgos y oportunidades (1.2).
- Reducción del número de indicadores y desglose de la categoría social.
- Establecimiento de protocolos para los indicadores.
- Primeros suplementos sectoriales "definitivos".
- Aparición de los niveles de aplicación.

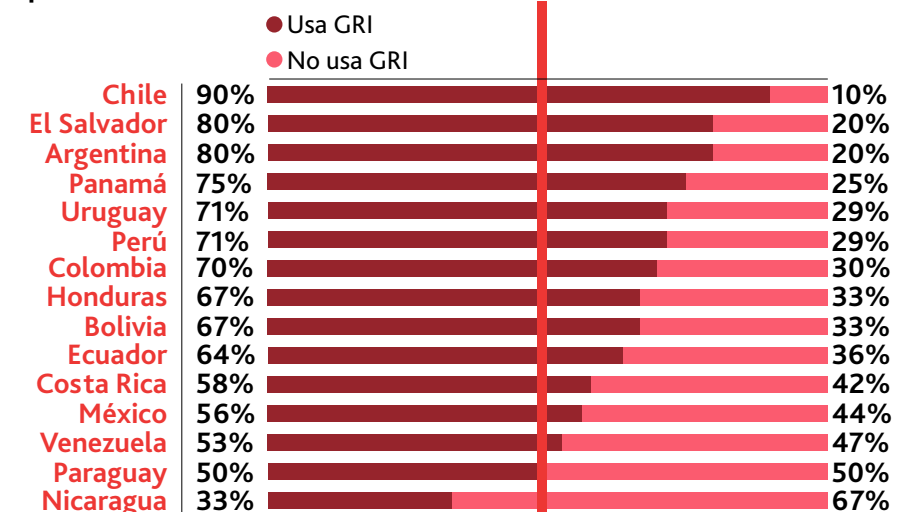
En el 2006 aparece la versión G3 con mayor tiempo de vigencia, sin embargo las organizaciones lo utilizaban como un "checklist". Contaba con 5 nuevos indicadores (en asuntos de igualdad de género y comunidades), además de revisión y actualización del contenido requerido en el resto de los indicadores, destaca el Lanzamiento del Protocolo Técnico.

La iniciativa incluye indicadores que precisan de levantamiento de información y para los que sea posible el planteamiento de metas. Las principales transiciones del estándar, se observan entre el año 2000 y el 2011, cuando se trabajó la versión G3.1 en paralelo con G4 debido a una "necesidad ante la demora".

En el 2013 se presenta G4, contiene una nueva nomenclatura y elimina los niveles A, B o C, integra opciones de conformidad Esencial o Exhaustiva, clarificación de los contenidos verificados externamente, además de nuevos elementos e indicadores que se enfocan en una mayor transparencia desde el gobierno corporativo, ética e integridad y cadena de suministro. Esta nueva guía realiza gran énfasis en la materialidad: comunicar "lo que realmente importa y donde importa". Identifica la necesidad de aportar mayor información sobre el proceso seguido para la determinación de los aspectos materiales y límites, y el resultado del mismo. Entendiendo estos últimos, como aquellos aspectos que reflejan los impactos significativos de la organización en materia económica, social o ambiental y aquellos que afectan sustancialmente la evaluación y decisiones de los stakeholders. La nueva Guía G4 de GRI, surge como una herramienta para mejorar los estándares de transparencia, demandados por los grupos de interés involucrados.

El Global Reporting Initiative se ha convertido en un estándar líder en la región, particularmente en Chile.

### Empresas que utilizan GRI



Fuente: Forum Empresa (2012) y Corporate Register (2013) PwC Chile

## Otros estándares destacados en la rendición de cuentas

### •Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

La iniciativa de la Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad (SASB) (2012) está orientada a los inversores, a quienes proporciona indicadores de rendimiento para sus informes anuales. La definición de los contenidos (materialidad) está basada en los requerimientos de la Securities and Exchange Commission (SEC) de EE.UU. Cuenta con Directrices particulares por sector. En los comités que definen los contenidos participan empresas del rubro y hay un período de consulta pública, actualmente se encuentran disponibles las "normas" de los sectores: salud, finanzas y tecnología-comunicaciones.

<http://www.sasb.org/>

### •Accountability AA1000 series

Accountability es una organización internacional que desde 1995 aporta soluciones mediante el desarrollo de normas basadas en principios para ayudar a las organizaciones a ser más responsables y sostenibles a través de la "rendición de cuentas". Ha desarrollado las siguientes normas:

•AA1000: Norma de Aseguramiento (2003, 2008). Tiene la finalidad de evaluar y atestiguar la credibilidad y calidad del reporte y de sus principales procesos, sistemas y competencias.

•AA1000SES: Norma de consulta a los stakeholders (2005, 2011). Su finalidad es ser una base para la consulta, y soporte del principio de Inclusividad. Posibilidad de uso en el engagement pedido por otros estándares (ejemplo GRI).

•AA1000APS: Norma de Principios de Accountability (2008). Recoge los principios a aplicar por las organizaciones para asegurar que responden a sus desafíos en sustentabilidad (inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta). Relacionada con las otras "AA1000".

<http://www.accountability.org/about-us/index.html>

### •The International Integrated Reporting Council (IIRC).

Es una coalición internacional de reguladores, inversionistas, compañías, contadores y organizaciones civiles. Ha desarrollado el Marco Internacional de Reporte Integrado (IR), lanzado en diciembre de 2013, con participación pública en su diseño. En los últimos años se realizó un programa piloto con empresas, que ya han ido aplicando el borrador que fue lanzado previamente. En Chile la empresa que ha participado de este proceso es Masisa. Su objetivo es hacer converger la información financiera y no financiera en un único documento. Los destinatarios preferentes son los accionistas.

<http://www.theiirc.org/>

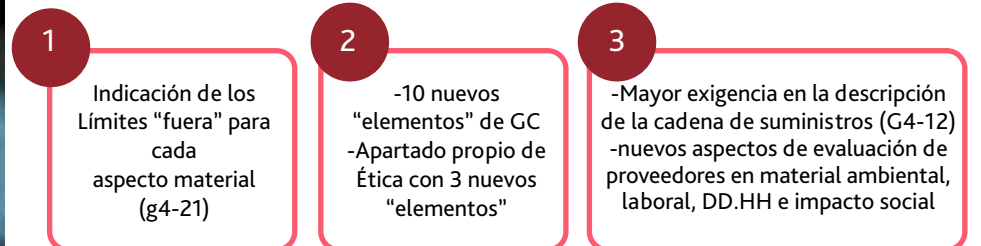
**"Sólo el 20% del valor total de una compañía está en los resultados financieros" Lisa French (IIRC)**

## GRI G4: mayor transparencia

"La transparencia como driver de GRI G4".

Surge ante las crecientes demandas de los grupos de interés destinatarios y se "fortalece" mediante:

1. La inclusión de los impactos relacionados aunque estén fuera de la organización.
2. Información del modelo de gobierno y de la autorregulación en materia de ética.
3. Integración del desempeño en relación a la cadena de suministro.



Fuente: PwC Chile



## Futuros pasos a nivel global: Información financiera y no financiera

- Incremento en los requerimientos por parte de la sociedad civil y empoderamiento de los stakeholders.
- Mayor incidencia en determinados sectores: industria extractiva. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)<sup>6</sup>
- Énfasis en administraciones públicas: empresas estatales o de participación mixta.
- Relevancia también para proyectos, no sólo a nivel de las organizaciones.
- Nuevas regulaciones: comunicación, información no financiera y de transparencia en los pagos (ejemplo: Ley Dodd- Frank, EE.UU.).
- Extensión de la reportabilidad con GRI G4.
- Nuevas "normas" de SASB e implantación del reporte integrado (IIRC).

## Futuros pasos en Chile: Información financiera y no financiera

- Progreso en la aplicación de la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública (2009). Principio de máxima divulgación.
- Incremento de la presión de organizaciones civiles, que canalizan a diferentes stakeholders.
- Adhesión al grupo de amigos del párrafo 47 y creación del Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible: potenciar la reportabilidad no financiera desde el Estado.
- Incremento de la financiación de empresas chilenas en el exterior. Driver para su inclusión en los índices de sustentabilidad internacionales.
- Requerimientos del futuro índice de empresas sustentables de la bolsa de comercio de Santiago.

<sup>6</sup><https://eiti.org/>



"Reconocemos la importancia de la presentación de informes sobre sostenibilidad empresarial y alentamos a las empresas, especialmente a las sociedades que cotizan en bolsa y a las grandes empresas, a que, cuando proceda, consideren la posibilidad de incorporar información sobre sostenibilidad a su ciclo de presentación de informes.

Alentamos a la industria, los gobiernos interesados y las partes interesadas pertinentes a que, con el apoyo del sistema de las Naciones Unidas, según proceda, preparen modelos de mejores prácticas y faciliten la adopción de medidas en pro de la incorporación de informes sobre sostenibilidad, teniendo en cuenta las experiencias de los marcos ya existentes y prestando especial atención a las necesidades de los países en desarrollo, incluso en materia de creación de capacidad".

**Documento final de la Conferencia Río +20:  
El futuro que queremos**

## Sesión 2 Reportes Integrados: El caso de Masisa

Jueves 22 de mayo

Francisca Tondreau, Gerente de Sostenibilidad de Masisa Andina.  
Regina Massai, Subgerente de Sostenibilidad de Masisa Andina.

El Reporte Integrado, según la experiencia de esta empresa, se describe como:

- Comunicación concisa sobre la creación de valor.
- Dirigida principalmente a proveedores de capital financiero e inversionistas.
- Link entre estrategia, gobierno, desempeño y proyecciones.
- Mira más allá de desempeño financiero.

En el año 2013 Masisa presentó su primera versión aprobada del Reporte Integrado, siendo la única empresa chilena que participó del proyecto piloto realizado por THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK.

Define el Reporte Integrado, como una comunicación concisa sobre la creación de valor, cuyos lectores más críticos suelen ser los proveedores de capital financiero e inversionistas. Puede observarse como un vínculo entre estrategia, gobierno, desempeño y proyecciones. Además, mira más allá de desempeño financiero.

El documento de Masisa señala e identifica como conceptos básicos la Creación de Valor, Los seis capitales y Modelo de Negocio. El concepto de capitales integra los grupos de interés, diferentes impactos externos y cómo el uso de los diversos recursos impacta la creación de valor.

**“El proceso de creación de valor, es decir, como creo valor y como destruyo valor, y finalmente como rindo cuentas sobre lo mismo”**

**MASISA**  
Tu mundo, tu estilo

Tercer Informe integrado de acuerdo al programa piloto de IIRC

Tiene como base el G4, el Pacto Global (ONU) y Visión 2050 WBCSD

Primer ejercicio de Valorización de impactos sociales y ambientales bajo iniciativa piloto WBCSD.

MEMORIA ANUAL

# Informe Integrado

FINANCIERO · SOCIAL · AMBIENTAL

# 2013

**MASISA**  
Tu mundo, tu estilo

### Empresa de base forestal

con presencia en 11 países de Latinoamérica, cuenta con 381 Placacentros, US\$ 1.364 millones en ventas y 9.970 colaboradores. Dedicada a la producción y venta de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, con una visión de liderazgo en rentabilidad de largo plazo basada en el Triple Resultado.

Por sexto año consecutivo MASISA reporta su desempeño integrado en las dimensiones financiera, ambiental y social. El primer Reporte de Sostenibilidad fue publicado en el año 2002.

Los comentarios de los inversionistas, destacaron aspectos positivos como el esfuerzo realizado por la empresa, buena organización y avances en transparencia, y lo más ilustrativo del "integrated thinking" fue la herramienta de Sustainability Scorecard management. Asimismo definieron aspectos por mejorar dentro del reporte, como disminuir el número de páginas, incluir tendencias de 3 a 5 años y continuar con el foco en "integración vs combinación".

El reporte presenta mayor interés en el sector de inversionistas, plantea aspectos futuros, riesgos y oportunidades e incorpora estrategias de triple resultado.

Desafíos:

- Definir un límite entre transparencia y confidencialidad
- Medir el impacto del reporte, capacidad de impacto de la toma de decisión
- Comunicación a otros públicos de interés
- Verificación

**La Gerencia de Sostenibilidad de Masisa Andina, destaca la importancia de reconocer a todos los grupos de interés y preocuparse de no dejar fuera a ninguno, pues todos son parte del éxito de la estrategia de la empresa.**

**Identificar quienes realmente leen el reporte, permite definir el tipo de información que se necesita dar a conocer.**

**Mirar el reporte como una herramienta de comunicación de diálogo y como un programa de transparencia transversal.**

**En este sentido, la experiencia de Masisa ha sido muy positiva al realizar ellos mismos su reporte, pues hacer el ejercicio representa una alineación de los objetivos en toda la empresa. Teniendo en cuenta que nadie los conoce mejor que ellos mismos, para la empresa no es imprescindible contar con externos para realizar esta labor.**

### Sesión 3: Gobierno Corporativo: principios esenciales (GovernArt)

Martes 17 de junio

Germán Heufemann, Managing Partner GovernArt

El origen conceptual de "governabilidad" deriva del verbo Griego κυβερνάω [kubernáo] que significa dirigir, y fue usado originalmente por Platón en un sentido metafórico en "La República" como un conjunto de principios de buen Gobierno.

El origen práctico de la gobernabilidad o Gobierno Corporativo se relaciona con la creación de una forma de hacer empresa que antes no existía y surge cuando aparece el concepto de la sociedad por acciones. Caso, se identifica antes de la revolución industrial, cuando los negocios se realizaban de manera familiar, un ejemplo histórico es el tráfico comercial entre Europa y las colonias, cuyo volumen de operaciones requería mayor cantidad de capital, capacidad financiera que no tenían las familias, ante lo que se crea la figura de la sociedad por acciones, en la que un aportante distinto al dueño suministra capital sin que eso signifique que deba participar de la administración. Actualmente se puede identificar al comprar acciones en la bolsa, lo cual no implica que se tenga capacidad de influir en los procesos administrativos de la compañía.

Adam Smith en 1776 al referirse a las compañías por acciones, expresó sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas:

"De los gerentes de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio."

Después de 238 años de lo afirmado por Adam Smith en Chile se crea la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas.

Art. 41: "Los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios que ocasionen."

Dutch East India Company (Vereenigde Oost-Indische Compagnie, VOC) fue la primer compañía multinacional que existió, creada en el año 1602 y operó hasta 1796. Fue un monopolio autorizado en sus inicios por 21 años, siendo la primera organización en el mundo que emitió acciones. Destaca de esta compañía, su rol en el origen de la creación del concepto de emitir acciones y el pago de dividendo anual de 18% por cerca de 200 años, sus facultades como primera corporación multinacional eran las de establecer colonias, negociar tratados, declarar la guerra, tomar prisioneros, ejecutar convictos e incluso acuñar monedas. Esta compañía, cuyos territorios y activos dieron forma a la República de Indonesia, fue juzgada por corrupción y declarada en quiebra en el año 1800. Este caso, se relaciona con asuntos de sustentabilidad, considerando que las organizaciones están concebidas para existir y perdurar en el largo plazo.

cios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables".

## Estudio de Sustentabilidad: **Relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional**

Un Estudio de Harvard y London Business School, publicado el año 2012, sobre la relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional, basado en una investigación a 180 empresas, entre 1992 y 2010 (18 años) compara a empresas con alta sustentabilidad, y a empresas con baja sustentabilidad.

Las empresas con alta sustentabilidad son aquellas que voluntariamente adoptaron políticas de sustentabilidad, las definidas con baja sustentabilidad no adoptaron estas políticas. Las políticas de sustentabilidad consideran las dimensiones de gobierno corporativo, medio ambiente, trabajadores, comunidad, productos y clientes. El estudio consistió en formar 90 pares de empresas, las que en términos metodológicos eran absolutamente comparables, cada par tenía una empresa con alta sustentabilidad y una empresa con baja sustentabilidad. El año del matching (1992), los dos grupos de empresas operaban en el mismo sector, y eran para efectos estadísticos idénticas en términos de tamaño, estructura de capital, desempeño operacional y oportunidades de crecimiento.

El estudio concluyó que los directorios son formalmente responsables por la sustentabilidad, la manifestación física de esta responsabilidad es la constitución de un comité de sustentabilidad conformado por los miembros del directorio. Además, se descubre que los ejecutivos senior reciben compensaciones en base a la sustentabilidad, una parte de la remuneración de los ejecutivos senior depende de métricas referidas a ámbitos medioambientales, sociales, y percepciones externas.

Por otra parte, se logró percibir que las empresas cuentan con procesos establecidos para el involucramiento de stakeholders y que establecen formalmente procesos de involucramiento con los grupos de interés en donde los riesgos y oportunidades son identificados (materialidad, mapeo de riesgos). Por ejemplo, definen ex – ante el alcance del involucramiento de la empresa con los grupos de interés (engagement: ¿las camisetas para el equipo de futbol o el estadio?); los ejecutivos senior son capacitados para su involucramiento con los grupos de interés clave de la empresa (Política de Relacionamiento Corporativo, Vocerías); los resultados del proceso de involucramiento son reportados interna y externamente (Reporte de Sustentabilidad) y los resultados y el feedback del involucramiento con los grupos de interés son reportados al directorio (Comité de Sustentabilidad en el Directorio).

Las empresas realizan una planificación de la sustentabilidad de largo plazo y cuentan con procesos para medir y divulgar la información no financiera. Estas empresas miden la información referida a sus grupos de interés claves, como trabajadores, clientes y proveedores. Estas empresas aumentan la credibilidad de sus mediciones mediante procedimientos de auditoría (opinión experta de una tercera parte independiente). Además, estas compañías no sólo miden y auditan la información no financiera, sino que además la divulgan.



Las empresas con alta sustentabilidad superan el desempeño bursátil y financiero de las empresas con baja sustentabilidad en el largo plazo. Al analizar 18 años de desempeño bursátil, el grupo de empresas con alta sustentabilidad obtuvo un 4.8% de desempeño superior anual en comparación con el grupo de empresas con baja sustentabilidad. Al analizar los indicadores financiero/contables, el grupo de empresas con alta sustentabilidad obtuvo un mejor desempeño anual, por ejemplo en las tasas de retorno sobre los activos (ROA), y en las tasas de retorno sobre el capital invertido (ROE). El mejor desempeño organizacional, tanto bursátil como financiero, se ve acentuado en empresas con alta sustentabilidad que le venden bienes y servicios a individuos (ejemplo: empresas business to customers o B2C), en empresas que compiten en base a su marca y reputación, y en empresas que hacen un uso sustancial de recursos naturales. Además, el estudio arrojó que en base a las estimaciones de utilidades anuales de los analistas financieros, el desempeño de las empresas con alta sustentabilidad fue subestimado, en comparación a las empresas con baja sustentabilidad.

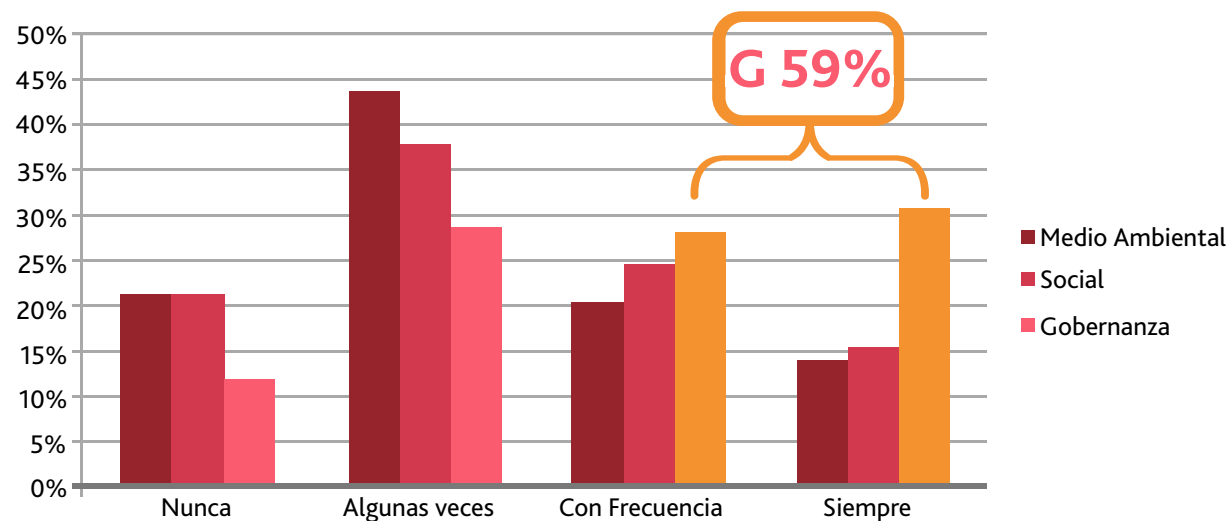
## Estudio de Analistas Financieros (ESG): Relación entre decisiones de inversión y sustentabilidad

Estudio de Bloomberg publicado en noviembre del año 2012, realizado a 1.000 profesionales del área de inversiones, como analistas financieros y portfolio managers, consulta únicamente por asuntos extrafinancieros para entender sus perspectivas sobre sustentabilidad (ESG). Se realizó sobre la relación entre decisiones de inversión y sustentabilidad, con la participación de representantes de diferentes países (33% de US, 8% de UK, 6% de India, 4% de Brasil, 3% de China, 3% de Alemania, y 43% de otros países). Dando cuenta de cómo este grupo toma en cuenta las dimensiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo para las decisiones de inversión, y para hacer sus recomendaciones de inversión a terceros.

Al consultar sobre qué tan seguido consideran los ámbitos ESG en la toma de decisiones, el Gobierno Corporativo prevaleció sobre el aspecto social y el medioambiental respectivamente. En cuanto a la importancia del ámbito de Gobierno Corporativo, se identifica la ética y la independencia del directorio como las más importantes, siendo la responsabilidad del directorio por ámbitos medioambiental y social la de menor importancia. Al consultar a los analistas sobre dónde obtiene información sobre sustentabilidad, la Investigación "in house" o propia se identifica como la fuente principal. En cuanto a la finalidad de usar la información de sustentabilidad, señalan la toma de decisiones de inversión como la más importante y la interacción con la compañía acerca de sus prácticas ESG la menos importante. Una de las principales conclusiones señala que la mayor barrera para que los inversionistas utilicen información acerca de sustentabilidad es que la información ESG no se considera "material" para el trabajo del analista financiero.

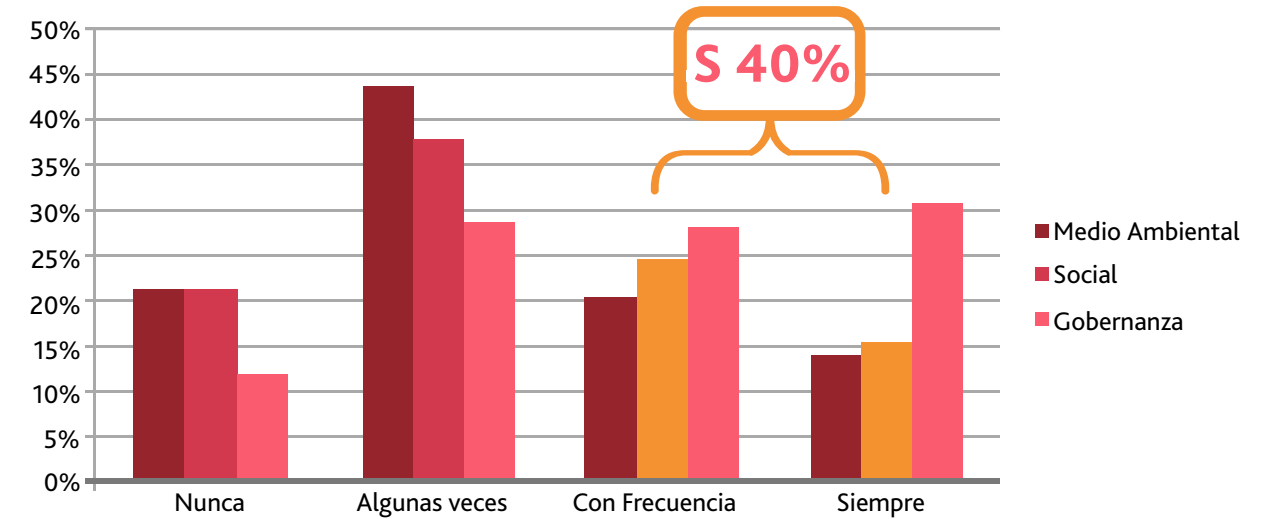
### ¿Qué tan seguido consideran los ámbitos ESG?

#### Gobierno Corporativo



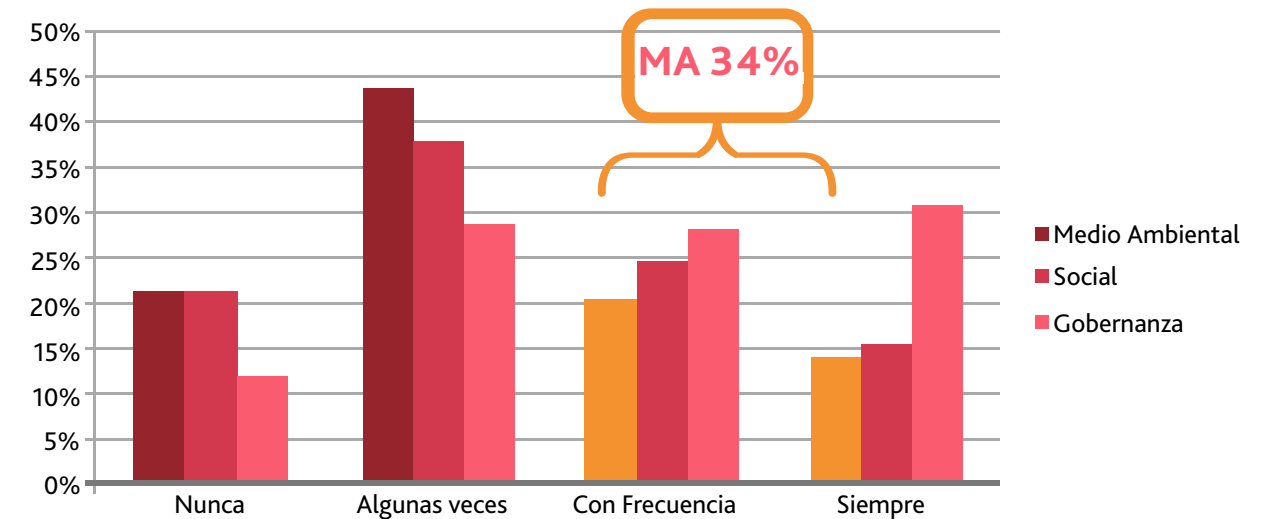
Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

#### Social



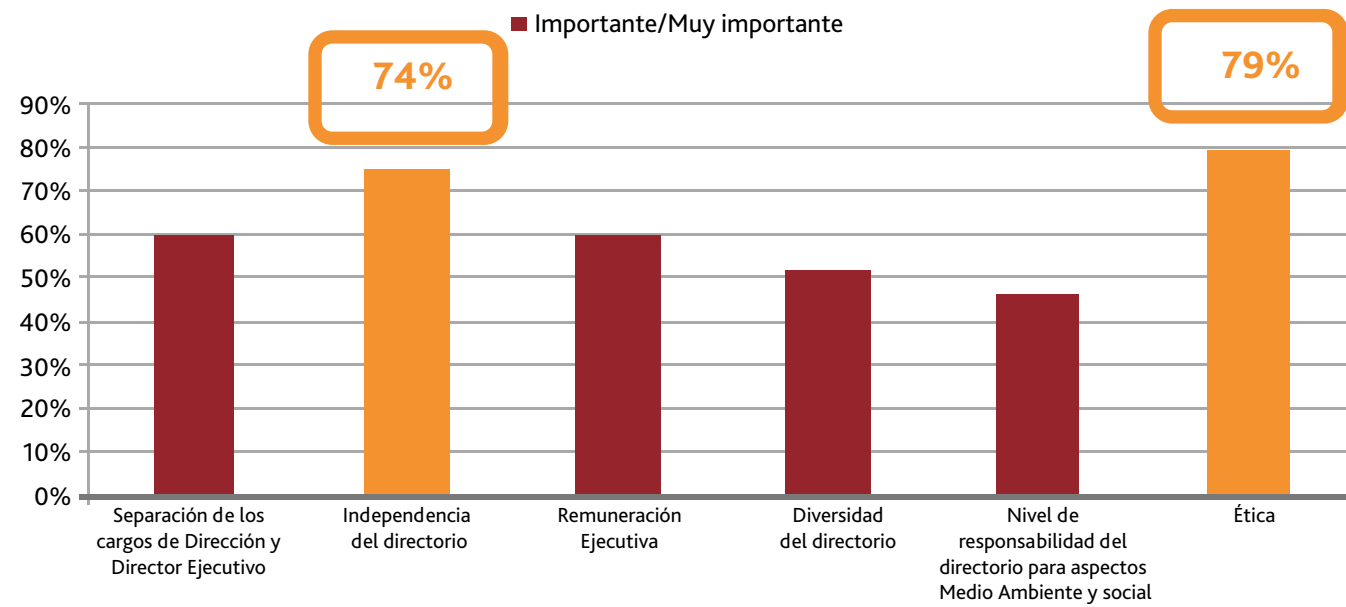
Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

#### Medio Ambiental



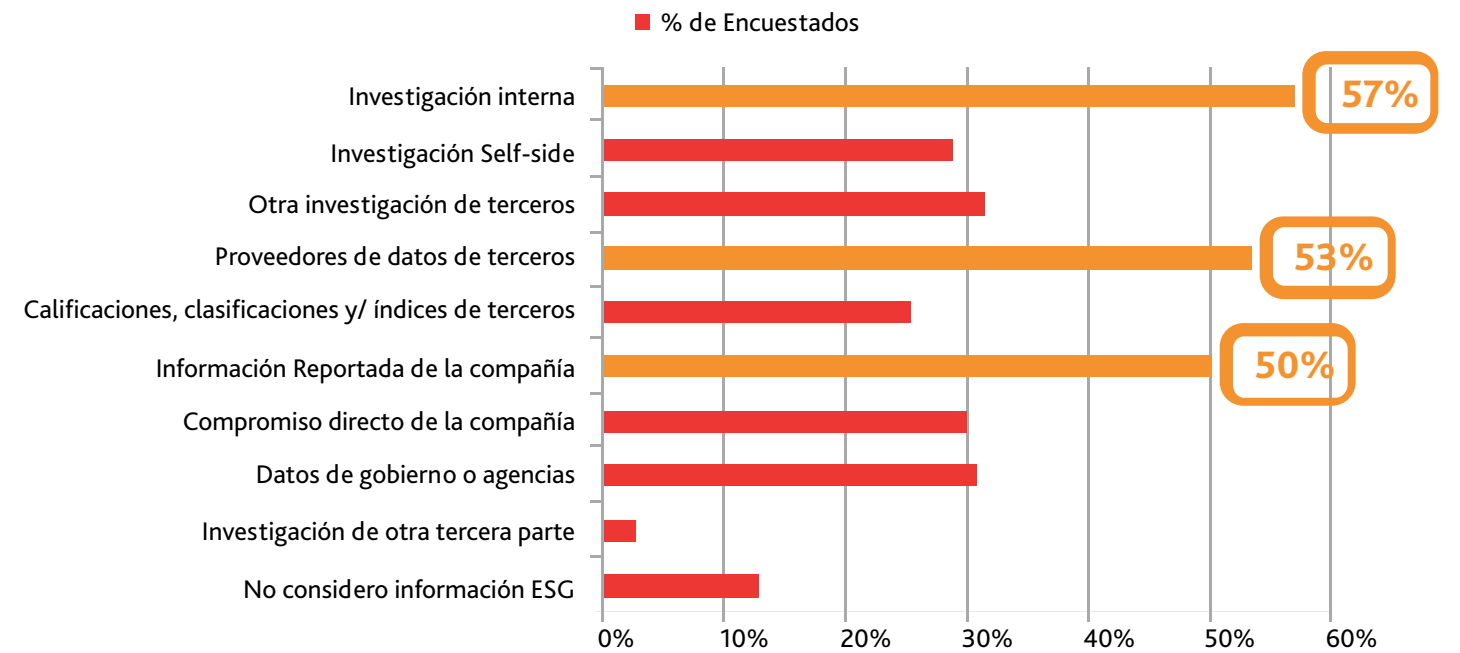
Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

¿Cuál es la importancia del ámbito de gobierno corporativo? Q: ¿Qué tan importantes son los siguientes factores de gobierno corporativo en su análisis de compañías?



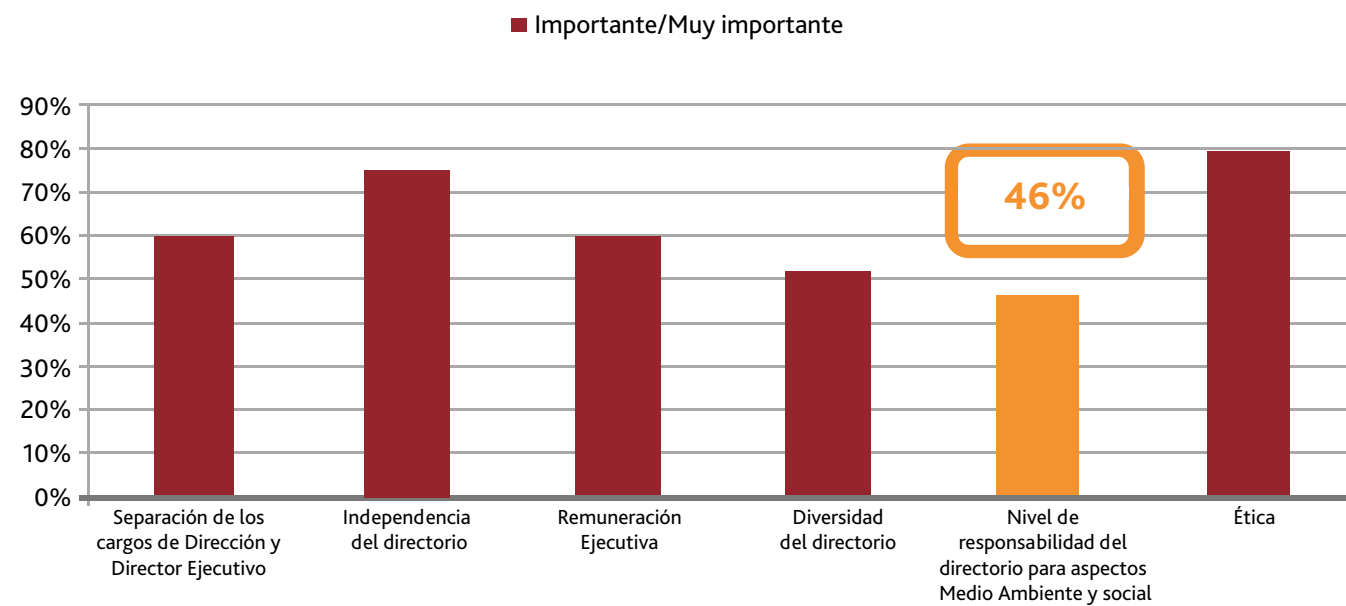
Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

¿Cuáles son las fuentes de información acerca de sustentabilidad que utilizan los analistas?



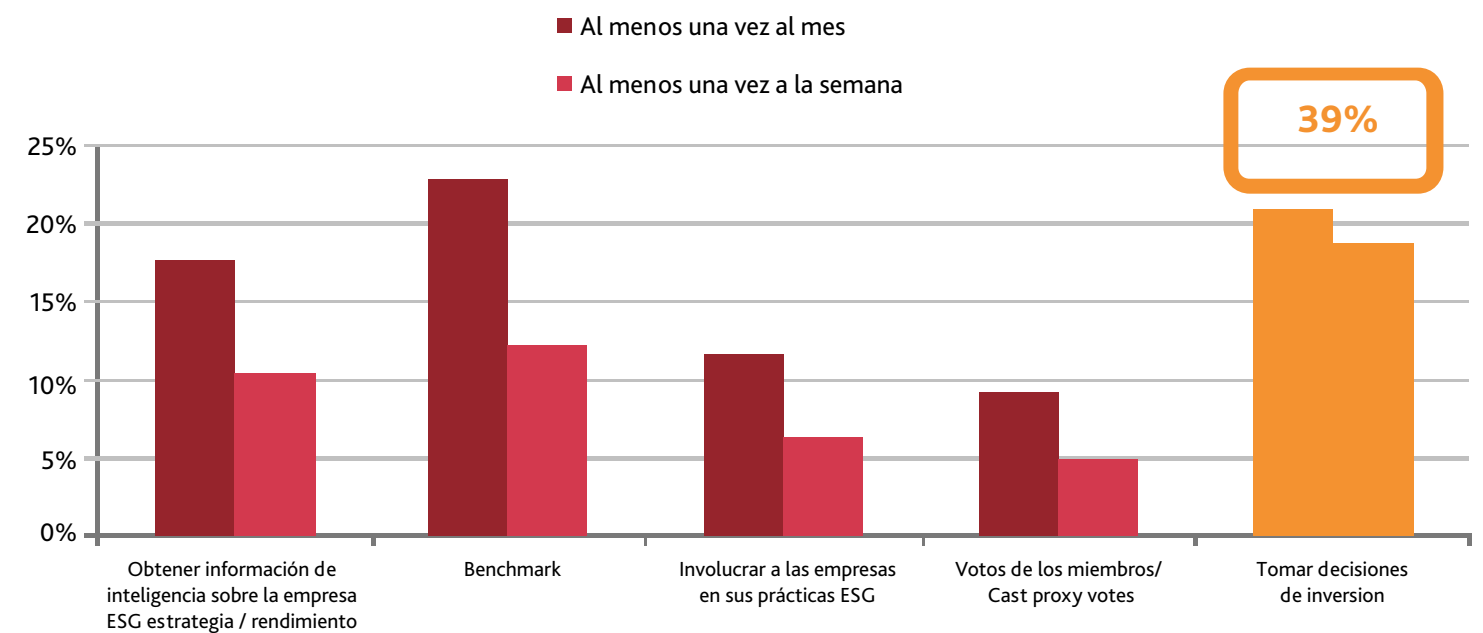
Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

¿Cuál es la importancia del ámbito de gobierno corporativo?



Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

¿Con qué fines usan la información acerca de sustentabilidad los inversionistas?



Fuente: Estudio de Bloomberg (2012)

## Casos prácticos:

### ¿Debería Goleadores Futbol Club jugar partidos de noche?

Fundado en 1940, Goleadores Futbol Club fue uno de los equipos originales de la Liga Nacional de Futbol de Paraguay, quienes jugaban sus partidos de local en el Estadio El Chaco. Luego de su introducción en 1955, los partidos de futbol nocturnos se volvieron populares entre la hinchada y al momento de la ocurrencia de este caso, cerca del 60% de los partidos eran disputados de noche. Goleadores Futbol Club era el único equipo grande de la Liga Nacional de Futbol de Paraguay sin luces en su estadio, y el promedio de asistentes a los partidos donde el club jugaba de local eran bastante por debajo de los otros 19 equipos que conformaban la Liga de Futbol.

Un grupo de accionistas minoritarios de la compañía que era propietaria de la franquicia de Goleadores Futbol Club demandaron a los directores del club por “negligencia y falta a su deber de cuidado por no instalar luces en el estadio”. Ellos alegaban que las pérdidas operativas de la compañía en los últimos 4 años eran el resultado de una mala conducción empresarial, que le impedía a Goleadores Futbol Club jugar de noche en momentos que los potenciales ingresos por asistencia de fans, concesiones publicitarias, y transmisión por radio y por televisión eran enormes. Bajo los términos de la demanda, ellos señalaban daño y deterioro en el valor de sus acciones, además de solicitar que se debían instalar luces en el estadio, y calendarizar los partidos nocturnos para las siguientes temporadas.

Los accionistas minoritarios argumentaron que el único motivo por el cual la compañía había fallado en instalar luces en el estadio era debido a la opinión personal del Sr. Jorge Santos (director y principal accionista de la compañía), quien pensaba que el futbol era un deporte que debía practicarse de día, y que los partidos nocturnos llevarían al deterioro de la calidad de vida de los vecinos del estadio, al aumento de la delincuencia, y al aumento en el consumo de alcohol y a mayores tasas de criminalidad en el barrio donde se ubica el estadio del club. Los accionistas minoritarios también argumentaron que al Sr. Jorge Santos se le permitió tomar una posición dominante, influenciando y dominando a los otros miembros del directorio en esta materia.

Entonces, los accionistas minoritarios argumentaron que el Sr. Jorge Santos y los directores que insistieron en la política de sólo realizar partidos diurnos, actuaron en contra del interés financiero del Goleadores Futbol Club, de manera arbitraria y caprichosa, causando un perjuicio a los activos de la compañía. También argumentaron que los directores no ejercieron un razonable deber de cuidado y prudencia en la administración de los asuntos de la compañía.



### Preguntas

En este caso, ¿cree usted que el tribunal debería darles la razón a los accionistas minoritarios de la compañía?

¿Pueden los directores decidir no aprovechar oportunidades de negocio que permitirían incrementar los ingresos de la compañía?

Comente la acusación de los accionistas minoritarios acerca de que “al Sr. Jorge Santos se le permitió tomar una posición dominante, influenciando y dominando a los otros miembros del directorio”.

### Decisión de tribunales en el caso de Goleadores Futbol Club Los tribunales fallaron en contra de los accionistas minoritarios en base a los siguientes argumentos:

Los accionistas minoritarios no pudieron probar conclusivamente que las pérdidas incurridas fueron sólo debido a la pobre asistencia de público a los partidos de local de Goleadores Futbol Club, o que la instalación de luces en el Estadio El Chaco podrían generar un beneficio neto a la compañía una vez que todos los costos incrementales de dicha inversión fuesen tomados en consideración.

Los tribunales no interferirán con el honesto juicio de negocios de los directores de la compañía, a menos que hayan elementos que constituyan fraude, ilegalidad, o conflicto de intereses involucrados. En la medida que las decisiones tomadas por el directorio hayan sido tomadas sin estos elementos incriminatorios, entonces los asuntos referidos a políticas y a la conducción de la compañía están dentro de los límites discrecionales del directorio y de sus miembros, como una materia propia de su juicio de negocio.

Los tribunales no tienen la autoridad para sustituir el juicio de los directores de la compañía, ni tampoco la competencia para resolver asuntos referidos a las políticas y a la conducción y administración del negocio de la compañía, incluso si se pudiese observar la adopción de una política más prudente o si se pudiesen llevar a cabo otros métodos para hacer más exitoso su negocio.

## Sesión 4: La transparencia en la cadena de valor (pwc)

Martes 22 de julio

Pablo Del Arco, Senior Consultant Sustainability & Climate Change PwC

### Cadena de valor

El concepto de Cadena de Valor nació con un enfoque más interno que con el tiempo fue ampliándose, y considera las diferentes etapas que acompañan el ciclo de vida de un producto.

Algunas definiciones:

- Herramienta de análisis de la estrategia de una empresa (IE Business School)
- Modelo que desglosa las actividades de una organización para identificar las posibilidades de aumentar el margen costo-beneficio y, por tanto, obtener ventaja competitiva con creación de valor para el cliente y la propia entidad (Michael Porter)
- Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios (ISO 26.000)

Estos diferentes enfoques describen la cadena de valor como una herramienta de análisis estratégico, estrechamente relacionada con el incremento del margen costo-beneficio que permite identificar los riesgos y oportunidades para adquirir ventajas competitivas, y se asocia a la creación de valor económico y de valor agregado para los diferentes grupos de interés.

La cadena de valor debe ser considerada un input para la planificación estratégica, que como resultado obtiene la creación de valor agregado. Además, permite hacer un diagnóstico de las actividades e interacciones y definir fortalezas y debilidades (DAFO). Permite desglosar los costos y las oportunidades de diferenciación y adquirir ventajas competitivas.

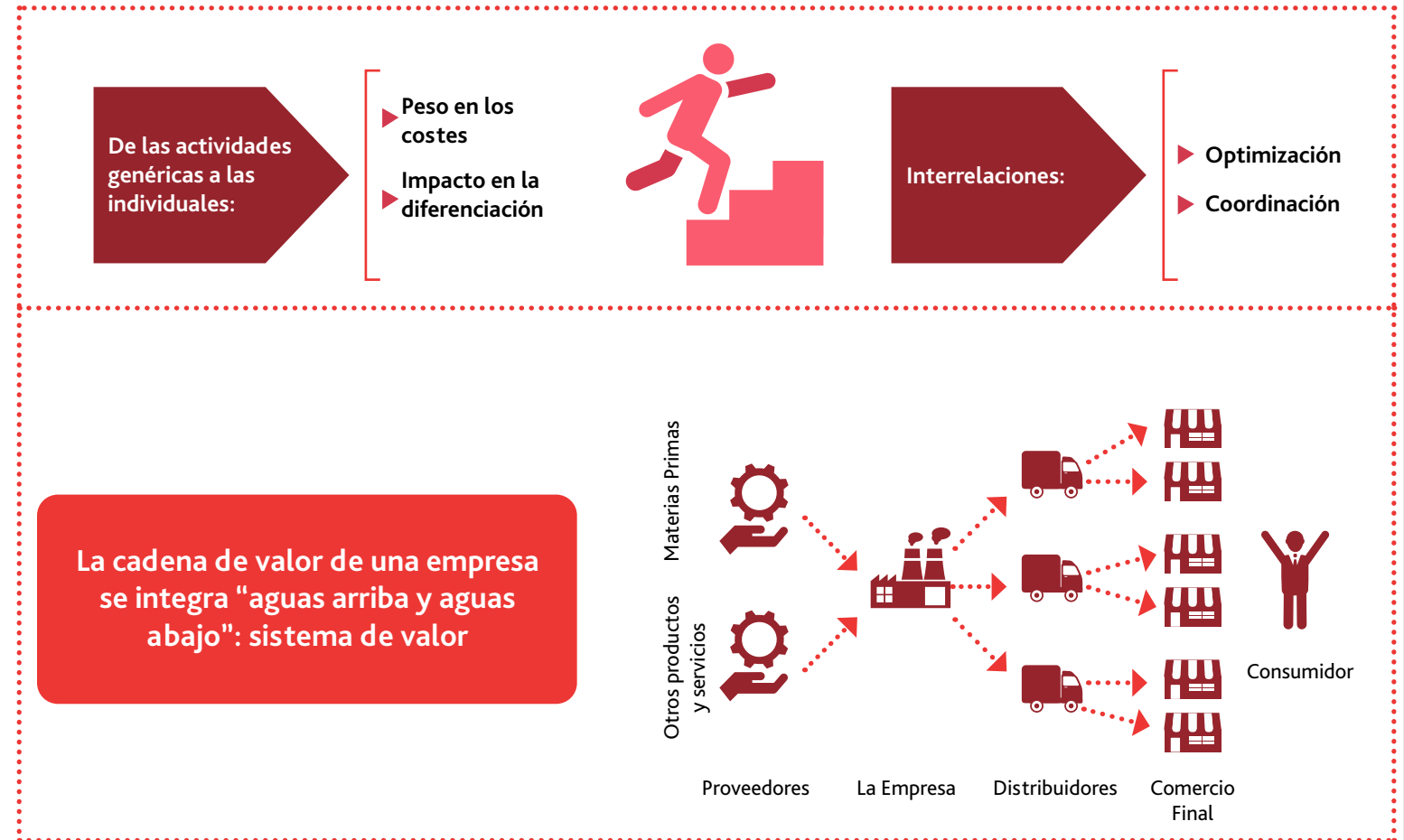
### Cadena de Valor: Concepto

	MCKinsey (1980)	Porter (1985)
<b>Objetivo</b>	Identificar dónde actuar para incrementar la <b>ventaja competitiva</b>	
<b>Modo</b>	Reducción de costos y potenciación de las diferencias	
<b>Perspectiva</b>	Interna + sectorial	+ Interna
<b>Desglose</b>	Cadena de actividades secuenciales	Actividades: eslabones + "apoyo horizontal" Acts. Primarias + Acts. Apoyo
<b>Análisis</b>	A nivel de eslabón	Por categoría de actividades
<b>Relación con "otros"</b>	Se diluye en la cadena	Se enfatiza en los eslabones de logística de entrada y salida
<b>Ventaja/Inconveniente</b>	Aplicación + Sencilla /+avanzada	Mayor rigor / aplicación compleja

Fuente: PwC Chile

### El modelo de Michael Porter

El modelo de Porter, tuvo un importante proceso de evolución y debió replantearse para poder analizar tanto las debilidades y fortalezas (internas) como las amenazas y oportunidades (externas). Trascendió a un modelo más avanzado, permitiendo observar el impacto en los costos y las oportunidades de diferenciación, las interrelaciones y una cobertura mayor dentro del proceso.



El modelo identifica actividades primarias y de apoyo, así como el objetivo de establecer las categorías de las actividades en función de los criterios de costos.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística de entrada:</b> recepción, inventario y distribución interna de los inputs</li> <li>• <b>Operaciones:</b> transformación de inputs a producto.</li> <li>• <b>Logística de salida:</b> recogida del producto, inventario y distribución.</li> <li>• <b>Marketing y ventas</b></li> <li>• <b>Servicio:</b> atención postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprovisionamiento/ compras:</b> adquisición de los inputs</li> <li>• <b>Desarrollo tecnológico:</b> know-how e innovación</li> <li>• <b>Administración de recursos humanos</b></li> <li>• <b>Infraestructura de la empresa:</b> dirección, planificación, contabilidad, asesoría legal...</li> </ul>



## El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa (M. Porter & M. Kramer)

Para entender cómo integrar la sustentabilidad en la cadena de valor, desde el vínculo entre la responsabilidad social y las ventajas competitivas, una importante referencia se encuentra en el trabajo de Porter y Kramer, a través del cual se explica cómo la ventaja competitiva no depende exclusivamente de factores económicos, incorporando factores socio-ambientales.

### La evolución de la Cadena de Valor (CdV) y su gestión

Para explicar sobre la transición que se presentó en el enfoque tradicional y permitió incorporar los asuntos socio ambientales, es fundamental analizar además el trabajo de Milton Friedman, Premio Nobel de Economía reconocido por su contribución académica, de quien se toma la perspectiva que prioriza en el margen de utilidad para los accionistas y cómo esta debe considerarse la principal responsabilidad de una empresa.

La gestión empresarial rompe con la visión teórica de Milton Friedman orientada principalmente al grupo de accionistas, además añade el efecto de la competitividad y la globalización, es decir, la relocalización de la producción y de cadenas más complejas.

Tradicionalmente, la gestión de la cadena de valor no incluía parámetros sociales y ambientales, el principal punto de inflexión se identifica en la década de 1990, a partir de la experiencia de importantes compañías que tuvieron que replantear sus estrategias producto de crisis asociadas a la no consideración de los factores sociales y ambientales ni de los grupos relacionados directa e indirectamente. Son los casos de Nike y Apple - Foxconn, en los que coincide el impacto negativo observado en su cadena de producción y cómo la empresa debe asumir las responsabilidades que se derivan de los impactos de su actividad.

El desempeño con la cadena de valor forma parte ya de la estrategia y gestión de riesgos, en términos de abastecimiento. Cada vez se observa una mayor interdependencia entre las organizaciones y sus proveedores, igualmente han surgido diversos códigos y auditorías en materias socioambientales por parte de las compañías lo que resulta en una multiplicación de esfuerzos para los proveedores.

Mejorar la gestión de riesgos, adquirir ventajas competitivas, construir una estrategia empresarial mucho más sólida, aumentar ingresos, reducir costos y consolidar una reputación que diferencie a la compañía de manera positiva frente a la competencia, son las principales razones por las cuales integrar la sustentabilidad en la cadena de valor.

### Sustentabilidad en la CdV: ¿Por qué?



- Incorporación de aspectos ESG en la gestión de la CdV
- Transición de enfoque reactivo a preventivo

Fuente: PwC Chile

## A GUIDE TO TRACEABILITY

A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains



United Nations Global Compact



### Guía para la Trazabilidad: Un enfoque práctico para la Promoción de la sostenibilidad en las cadenas mundiales de suministro

Lanzada en abril de 2014, ofrece una visión general de la importancia de la trazabilidad (de donde vienen las cosas y por donde pasan, Identificar recursos y procesos a lo largo de la cadena para asegurar que se dice sustentable es confiable) de los objetivos de sostenibilidad corporativa, describe oportunidades y desafíos globales y resume algunas medidas prácticas para la implementación de programas en las empresas.

Se puede descargar en el siguiente vínculo:

[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/Traceability/Guide\\_to\\_Traceability.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf)

Un estudio de PwC & MIT Forum (2013) de las operaciones de la cadena de suministro y manejo de riesgos relacionados, realizado en 209 compañías internacionales arrojó que un 40% desarrolla mecanismos de gestión de riesgos en la cadena y un 60% de las compañías declara que sus indicadores de desempeño se han reducido un 3% o más por "incidentes" en la cadena de suministro.

Otros estudio recomendado, realizado por Sedex (2013)<sup>8</sup>, analiza 10 compañías destacadas por el alcance de su gestión de la cadena de valor, indica que los mayores riesgos están en los segundos y terceros "cordones de la cadena", los menos abordados.

Los resultados de estos estudios, señalan un aumento en la preocupación de las empresas por monitorear los riesgos asociados a sus cadenas de valor, integrando la necesidad de auditorías, el desarrollo de mecanismos de gestión de riesgos y diferentes iniciativas que logren la mayor cobertura posible.

Cuando una empresa está interesada en gestionar su cadena de valor, es importante considerar su visión de la sustentabilidad, su capacidad de influencia y cuáles son sus límites. En cuanto a cómo debe actuar para llevar esta gestión, se sugiere realizar un análisis interno y externo, conocer la forma en que se relaciona la empresa directa e indirectamente desde los impactos que genera y establecer relaciones de confianza al interior de la organización promoviendo el trabajo conjunto.

## ¿Cómo se debe actuar en la Cadena de Valor?

### 1. Análisis

- Identificación de la CdV (empresas y grupos de interés)
- Análisis de los impactos, riesgos y oportunidades en la CdV
- Desarrollo de una política/código propio de RSC/Ética/Conducta
- Ruptura de los "celos" internos y externos

### 2. Promoción/Requerimiento de criterios ESG en la selección de proveedores y contratistas

- Incorporación de criterios ESG en los procedimientos de compras y contratos
- Instrucción al personal encargado
- Solicitud de certificaciones, sistemas de gestión de RS y/o autodiagnósticos (posible auditoría inicial)
- Desarrollo de Códigos de Conducta o aplicación de los propios de la organización

### 3. Fortalecimiento/desarrollo

- Trabajo con los proveedores /contratistas para su empoderamiento en aspectos socioambientales.
- Transferencia de recursos: capacitación, financiamiento y/o asistencia técnica
- Desarrollo de programas conjuntos en materia ambiental y/o social
- Diseño de programas de autoevaluación para los proveedores

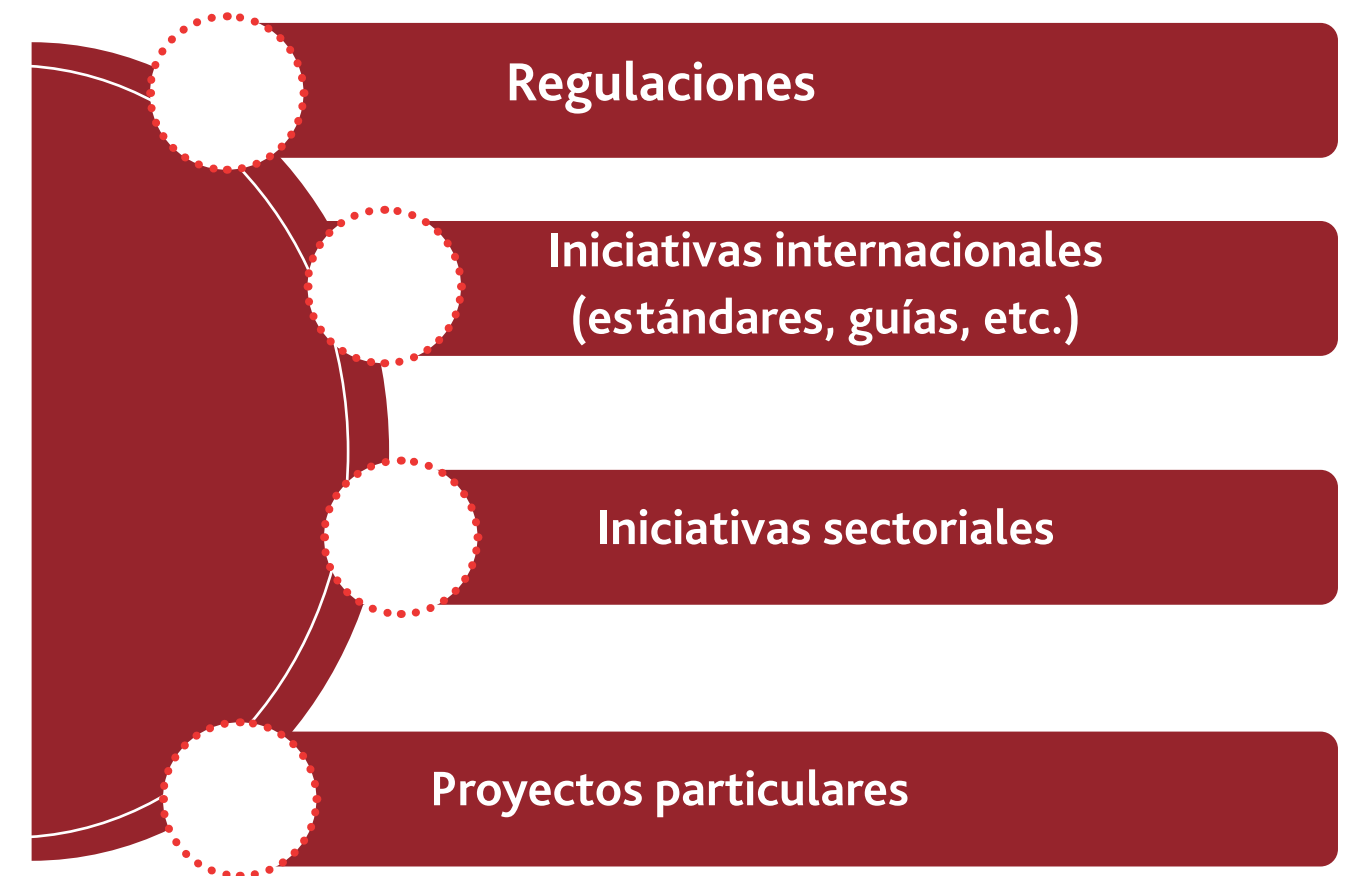
<sup>7</sup>PwC and the MIT Forum for Supply Chain Innovation Making the right risk decisions to strengthen operations performance", PwC, [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation\\_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance\\_st-13-0060.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance_st-13-0060.pdf) [28 de noviembre 2014]

<sup>8</sup>"Going Deep : The case for multi-tier transparency", SEDEX, <http://www.sedexglobal.com/wp-content/uploads/2011/06/Sedex-Transparency-Briefing-Nov-2013.pdf> [28 de noviembre 2014]

## 4. Auditoría/control

- Realización de controles en el cumplimiento de los requerimientos establecidos.
- Posibilidad de utilización de recursos propios o externalizar (precaución).
- Necesaria representatividad del muestreo.
- Enfoque de cumplimiento Vs. mejora continua
- La trazabilidad es clave

## Normativa y estándares



### Regulaciones

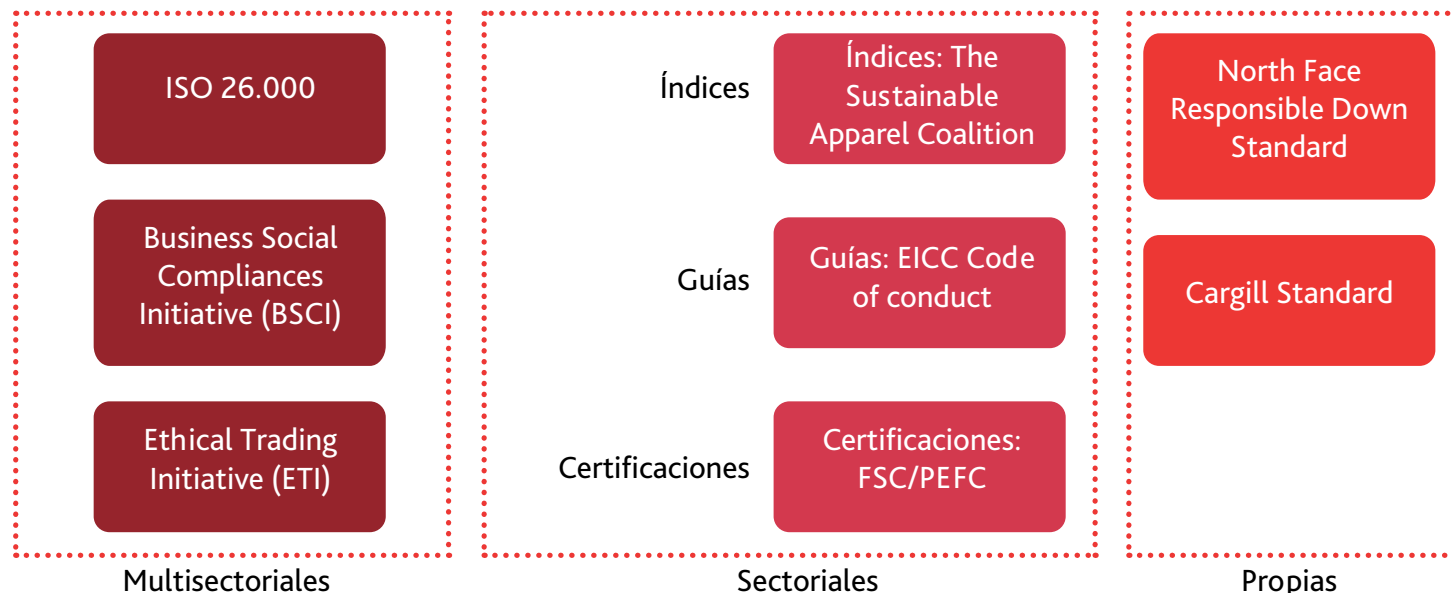
Responsabilidad de la organización más allá de sus "fronteras"

- Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (ONU) "diligencia debida"
- Europa y EE.UU: regulaciones de trazabilidad de los productos madereros
- Europa: regulación sobre la responsabilidad final de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
- California Transparency in Supply Chains Act (2012)
- EE.UU: proyecto de ley para la transparencia de información sobre impactos y riesgos sobre el trabajo esclavo y trata de personas en las cadenas de suministro (Maloney & Smith)

# ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL

**Iniciativas internacionales: estándares**  
ISO 26.000, Guía sobre Responsabilidad Social

- Entre las prácticas de operación incluye la promoción de la RS en la "esfera de influencia".
- Considerar los impactos más allá de los límites de la organización y evitar o minimizar aquellos negativos.



Fuente: PwC Chile

## GRI Y LA CADENA DE VALOR

Global Reporting Initiative ha desarrollado el estándar más reconocido para la elaboración de reportes de sustentabilidad. En su última versión G4 enfatiza sobre la transparencia en la cadena de valor, realizando un mayor énfasis en la consideración de aquellos impactos relevantes, aunque se produzcan fuera de la organización "Reportar lo que realmente importa y dónde importan".

En Chile, aunque ninguno de los reportes venía profundizando en su cadena de valor, en el 2011 el 87% ya entregaba información de sus proveedores (Estudio de PwC Chile (2013)).<sup>9</sup>



A julio de 2014 un **25%** de los reportes de sustentabilidad publicados son GRI G4

### Iniciativas destacadas en Chile

#### GERDAU AZA



##### Programa de Desarrollo de Proveedores

- Los proveedores de chatarra ferrosa forman un mercado informal.
- La compañía apoya a esas PyMEs: Programas de Desarrollo de Proveedores, desde 2007.
- Involucrados los proveedores directos y los recicladores primarios que abastecen a éstos.
- Contribuye a asegurar el suministro de Gerdau Aza.

##### Programa de capacitación a chatreros y transportistas para conducción eficiente

- Contribuye a reducir la huella de carbono de Gerdau.
- A los proveedores les supone mejora en su eficiencia operacional y ahorro.

#### MASISA

##### Política de compras



- Prohíbe expresamente la compra de madera extraída ilícitamente y de bosques protegidos, entre otros supuestos.

##### Programa de Desarrollo de Proveedores

"compromiso de apoyar el crecimiento de sus proveedores y prestadores de servicios, con el fin de hacerlos más competitivos (...)

- Capacitación de las Pymes forestales para la mejora de las prácticas de gestión medioambiental, salud y seguridad ocupacional y gestión empresarial. Las empresas participantes ven reducidos sus costos.

##### Programa de Desarrollo de Mueblistas

- Apoyo a pequeños y medianos mueblistas
- Destacan las capacitaciones en habilidades de emprendimiento y manejo de negocios.

<sup>9</sup>[http://www.pwc.com/es\\_CL/cl/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad\\_vf-abril.pdf](http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad_vf-abril.pdf)

## Sesión 5: Escenario chileno (Chile Transparente)

Lunes 18 de agosto

Alberto Precht, Director Ejecutivo de Chile Transparente

Chile Transparente, Capítulo Chileno de Transparencia Internacional (TI), es una organización de la sociedad civil que aspira a promover la transparencia y dar cumplimiento a su misión, desarrollando diversos planes y programas para combatir la corrupción y promover la probidad y transparencia tanto en el sector público como el privado.

Es la organización civil líder en la lucha contra la corrupción en todo el mundo con presencia en más de 100 países. Fundada en 1993 y con sede en Berlín, la que ha formado una red internacional con más de un centenar de capítulos nacionales. Transparencia Internacional, con el fin de dar a conocer a la población acontecimientos relevantes, publica anualmente importantes informes sobre corrupción en los distintos ámbitos de la sociedad mundial.

Sus prioridades estratégicas para el año 2014:

**1- Trabajar en una estrategia de Transparencia Focalizada en el sector público y fortalecer alianzas con las demás organizaciones de la sociedad civil.**

Para Chile Transparente es importante trabajar en promover la transparencia y luchar contra la corrupción en sectores como:

- Gobiernos locales y regionales
- Congreso Nacional
- Poder Judicial
- Partidos Políticos y sistema electoral
- Medio Ambiente e industrias extractivas

**2- Promover en la ciudadanía una cultura de la probidad y la transparencia.**

Chile Transparente debe mostrar al ciudadano que la corrupción afecta a cada una de las personas y que genera un impacto negativo en la confianza social. Para ello se deberán construir puentes con otras organizaciones y con el gobierno para promover la transparencia y la lucha de la corrupción de manera conjunta. Además de fomentar la denuncia y el repudio a la corrupción, fortaleciendo los mecanismos institucionales de denuncia y mostrando logros en el combate a la corrupción.

**3- Promover la implementación de programas éticos y anticorrupción en instituciones privadas y empresas.**

En este contexto, es importante un mayor compromiso y ayudar a desarrollar medidas concretas que promuevan la ética y el combate de la corrupción al interior de las empresas y las instituciones privadas, tales como:

- Capacitaciones en temas de ética.
- Responsabilidad penal de las personas jurídicas.
- Elaboración de códigos de ética sectoriales.
- Instalar y promover el uso de plataformas de integridad y denuncias.
- TRAC. (Transparency in Corporate Reporting).

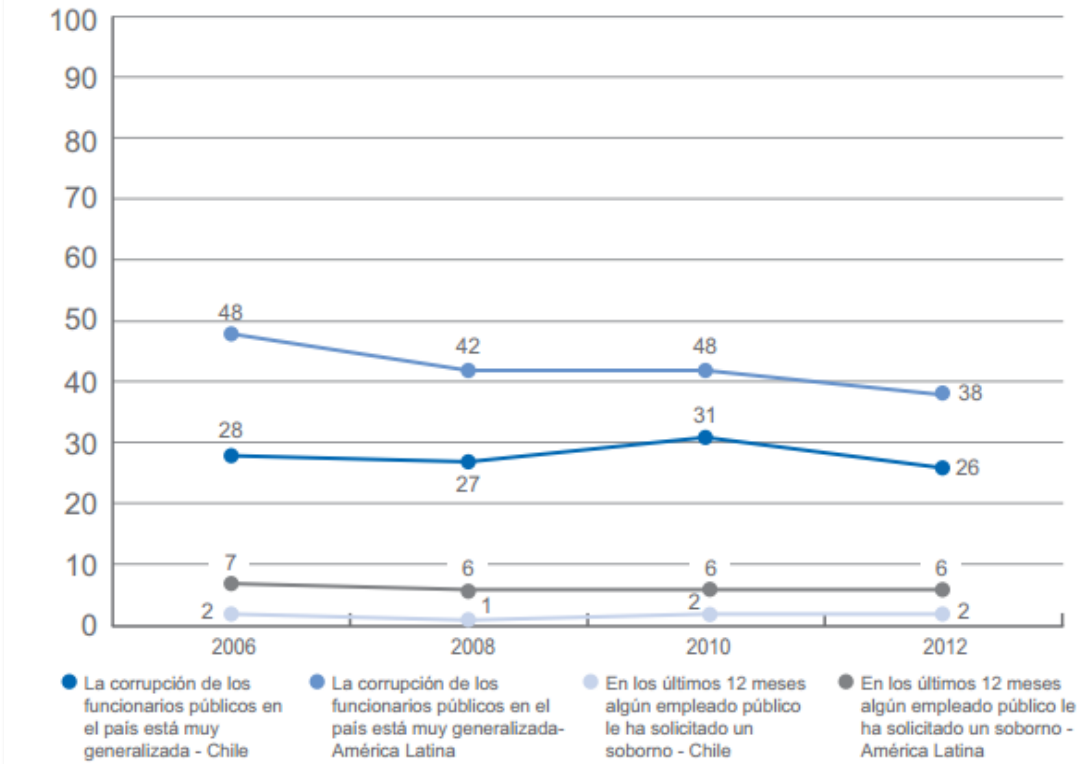
Durante el Foro económico mundial se mostró que las transacciones comerciales a nivel mundial son cerca de 2,6 billones de dólares las que son consideradas corruptas. Lo que equivale al 5% del producto general bruto de toda la economía del mundo. Por otra parte, el dinero que se asocia a sobornos a funcionarios públicos de países desarrollados alcanza a 20 billones de dólares anuales.

Algunos tipos de actos corruptos identificados por la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción: Soborno, Malversación, Tráfico de influencias, Abuso de funciones y Enriquecimiento ilícito.



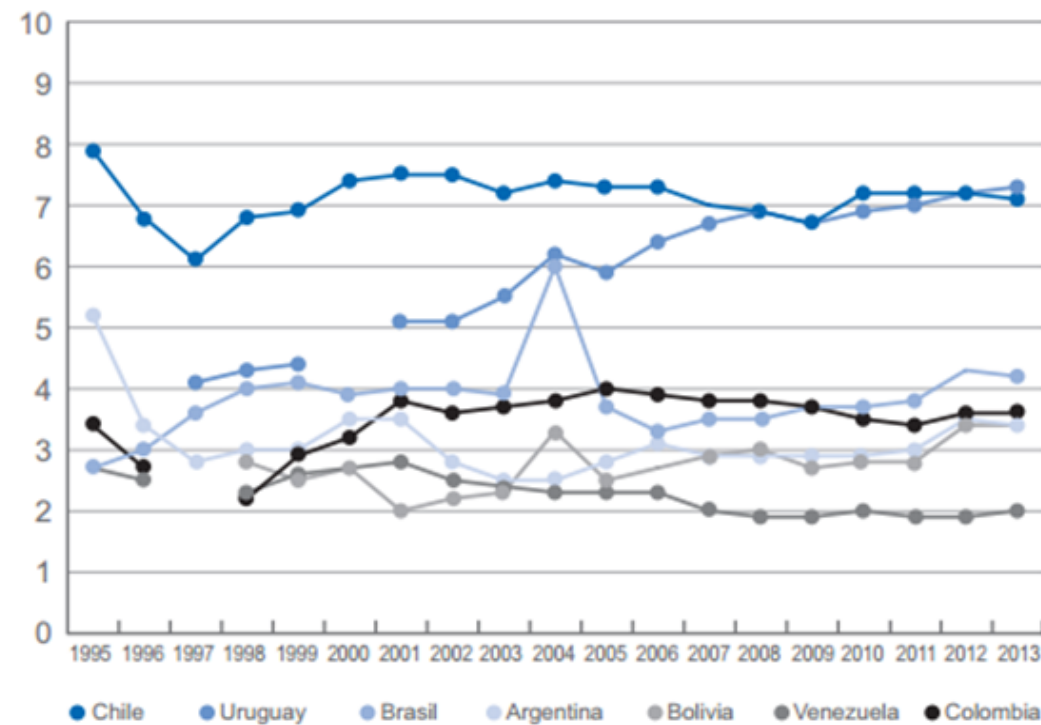
## ¿Cómo se encuentra Chile?

Percepción y victimización de corrupción en Chile y América Latina, 2006-2012 (%)



Fuente: Elaboración Chile Transparente con base a Encuesta Lapop 2006 -2012

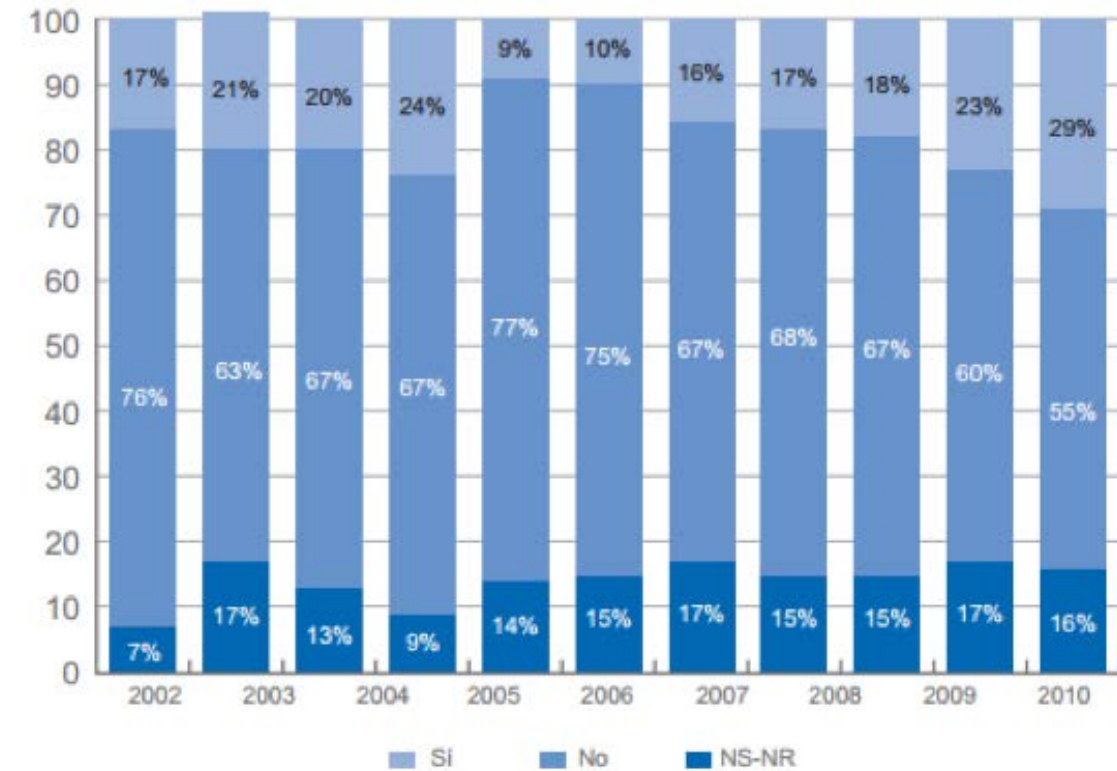
## Índice de percepción de la corrupción en latinoamérica, 1995-2013



Fuente: Elaboración Chile Transparente con base a Encuesta Lapop 2006 -2012

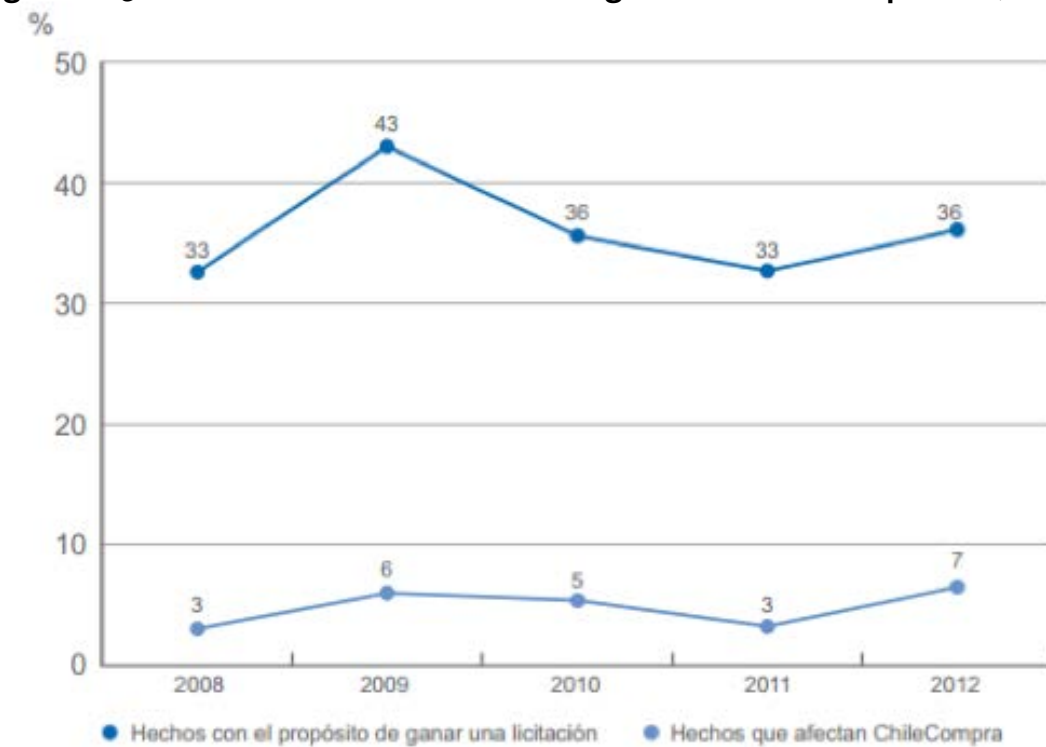
## Denuncias de casos de corrupción, 2002-2012

¿Ha conocido de forma directa algún hecho de corrupción? (si la respuesta es si)  
¿La víctima u otra persona denunció el caso a las autoridades?



Fuente: Elaboración Chile Transparente con base a Encuesta Lapop 2006 -2012

Porcentajes de hechos de corrupción relacionados con compras públicas, a través de la pregunta: "¿Ha conocido de forma directa algún hecho de corrupción?", 2008-2012



Fuente: Elaboración Chile Transparente con base a Encuesta Lapop 2006 -2012

De acuerdo con las cifras anteriores, en términos generales Chile se encuentra bien, estable, pero hay países como Uruguay que muestra que las cosas pueden mejorar y hacerse bien. Para un buen gobierno es fundamental implantar avances continuos que contribuyan a los intereses generales, obtener eficacia y eficiencia, modernización, rendición de cuentas, revitalizar las instituciones a través de participación ciudadana y capacidad de dar respuesta a los ciudadanos.

Además, la transparencia es positiva para el crecimiento económico y puede ser utilizada como una herramienta para la lucha contra la corrupción ya que mejora la elaboración de políticas públicas y fomenta una ciudadanía participativa y virtuosa.

Para comprender mejor los avances que presenta Chile en relación a la forma como se ha llevado la lucha contra la corrupción, se explican en cuatro grupos: Medidas preventivas, Medidas de control interno, Medidas de control externo y la Investigación y sanción:

### 1. Medidas preventivas:

- ChileCompra: Publicidad, competencia y transparencia compras públicas.
- Servicio Civil: Publicidad, transparencia y competencia en la contratación pública
- Consejo para la Transparencia: Órgano autónomo que vela por el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la información.
- Open Government Partnership: Iniciativa multilateral promueve transparencia, participación ciudadana y combate de la corrupción

### 2. Medidas de control interno Accountability:

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno:  
Órgano asesor del Presidente de la República en temas de accountability, auditoría interna y prevención de la corrupción.

- 190 Unidades de Auditoría Interna al Interior de los Servicio Públicos
- 23 Auditores Ministeriales; y Más de 800 Auditores Internos.
- Aplicación de la metodología de auditoría interna.

Consejo de Probidad y Transparencia:  
Órgano que asesora al Ministerio Secretaría General de la Presidencia en el seguimiento, estudio y análisis de la Ley de Transparencia y de la Agenda de Probidad y Transparencia.

### 3. Medidas de control externo

Contraloría General de la República:  
Control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes.

### 4. Investigación y sanción

- Ministerio Público: Organismo autónomo, dirige la investigación de los delitos y da protección a víctimas testigos.
- Unidad de Análisis Financiero: Prevención lavado de activos
- Superintendencia de Bancos: Supervisión de las empresas bancarias y otras instituciones financieras
- Fiscalía Nacional Económica: velar por la libre competencia y prevenir la colusión
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia: promueve y resguarda la Libre Competencia y sanciona la colusión

### AGENDA DE TRANSPARENCIA

La agenda de transparencia en Chile debe incluir la rendición de cuenta pública anual por las autoridades del congreso nacional, otorga reconocimiento constitucional al principio de transparencia y al derecho de acceso a la información pública, la protección de los datos personales y la autorización del levantamiento de secreto bancario. Aún se debe avanzar en temas de transparencia específicamente en declaraciones de patrimonio e intereses, conflicto de interés, Ley de lobby 20.730, Ley de acceso a la información financiamiento de la política y transparencia de los partidos políticos etc. Es importante comprender que el problema de la corrupción ocasiona daño reputacional, distorsiona los mercados, crea competencia desleal, incentiva el soborno, explota las leyes buscando vacíos legales, genera daños colaterales en el medio ambiente y en las personas, perjudica los intereses de los contribuyentes, etc.

Existen diversas razones por las que las empresas y gobiernos deben comprometerse con la transparencia, entre ellas la fortaleza reputacional, la que supone una inversión a largo plazo, genera capacidad de respuesta frente a los riesgos y relaciones de confianza. Existe una discusión frente al hecho de exponer información confidencial, lo que genera un trauma entre las instituciones, de igual manera, la exposición también promueve comportamientos anticorrupción.

Las empresas deben realizar una profunda evaluación del entorno, además de crear herramientas accesibles y entendibles, creando de esta manera políticas que vayan acorde con las actividades de la empresa y sus grupos de interés. Destacan algunos procedimientos que funcionan de manera efectiva dentro de las organizaciones, como la línea de denuncia interna (anónima), documentación interna, contratos estandarizados e investigaciones internas (auditorías periódicas).



## Recomendaciones

### COMISIÓN DE TRANSPARENCIA

La responsabilidad social cobra cada vez mayor relevancia en las organizaciones, asociada a una mayor integración en la estrategia corporativa, la gestión de riesgos y el cuadro de mando gerencial. El cambio resulta de la creciente incorporación del desempeño social, ambiental y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) en la toma de decisiones de los inversionistas y una mayor concientización de los CEOs de las compañías respecto de su la relación de dichos aspectos no financieros con los riesgos para el negocio. Estos drivers se suman a otros beneficios que venían estando ya más presentes, como la atracción de talento y la fidelización de clientes, entre otros.

Bajo la premisa de "lo que no se comunica no existe", es clave para las compañías la publicación del desempeño no financiero. Originalmente de carácter voluntario, se vienen desarrollando ya en la región regulaciones al respecto, que en el caso de Chile se circunscribe a la NCG 341 de la SVS que exige a las sociedades anónimas reportar públicamente una serie de aspectos de su práctica de gobierno corporativo. La publicación de reportes de sustentabilidad constituye por tanto una práctica voluntaria en el país, existiendo una tendencia creciente entre las grandes empresas, que contrasta con el comportamiento irregular de las Pymes. El estándar GRI constituye el referente internacional en la materia, y destaca especialmente su posicionamiento en Chile, siendo aplicado en más del 90% de los casos. La nueva versión G4 enfatiza más la transparencia, al establecer que las organizaciones deben comunicar aquellos impactos significativos en su cadena de valor, que estén relacionados con su actividad, además de aportar mayor información de gobierno corporativo y ética. Es importante destacar que el reporte constituye una herramienta de gestión de los aspectos ESG para las organizaciones, ya que propicia la recopilación de indicadores y, por tanto, el desempeño que recogen, como señala la máxima de que "lo que no se mide, no se gestiona".

La creciente demanda de información no financiera por parte de los inversionistas, está propiciando la proliferación de otros estándares para la publicación del desempeño, entre los que destaca el Marco Internacional para la Elaboración de Reportes Integrados <IR>, desarrollado por el International Integrated Reporting Council (IIRC). Éste se centra en que las compañías manifiesten cómo crean valor en el corto, medio y largo plazo, mediante la transformación de una serie de recursos, conocidos como "capitales", en base a su modelo



de negocio. Los capitales incluyen además del financiero, otros recursos como el capital humano, los bienes, la propiedad intelectual, los recursos naturales y las relaciones comunitarias. Para su desarrollo, el IIRC lanzó una experiencia piloto de la que participó Masisa como única empresa chilena, habiendo contribuido la iniciativa al desarrollo de la versión final, lanzada en diciembre de 2013. El marco <IR> se recomienda para aquellas empresas más avanzadas en su concepción de la creación de valor, y cuyo público destinatario de la información corporativa sean los proveedores de capital. La apuesta por el reporte integrado <IR> es compatible con el desarrollo de otras formas de comunicación para el resto de grupos de interés. En este sentido se recomienda que las organizaciones informen a sus grupos de interés, adaptándose a las características de los mismos, de modo además de poder levantar sus inquietudes y fortalecer el diálogo.

Previo a la comunicación es necesario gestionar la responsabilidad social, que la ISO 26000 establece en 7 materias fundamentales: prácticas laborales, medio ambiente, asuntos de los consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, derechos humanos, prácticas justas de operación y gobernanza. La relevancia de ésta última se está acrecentando en los últimos tiempos como resultado de diferentes escándalos a nivel internacional y en el país. Surgido como garantía para la relación entre los gestores de la compañía y sus accionistas, el gobierno corporativo conlleva el despliegue de una serie de prácticas no sólo para proteger los derechos de los accionistas minoritarios, sino también para resguardar la sustentabilidad de la compañía en el tiempo y, en consecuencia, los intereses de otros grupos como los colaboradores. Todo ello se garantiza a través de una estructura de gobierno y reglamentación que enfatizan la ausencia de conflictos de interés y garanticen la ética e integridad.

Las responsabilidades de una organización y riesgos como el reputacional y operacional, se extienden más allá de los límites de la misma, "aguas arriba y abajo" en el ciclo de vida de los productos y/o servicios que suministra. Se puede hablar por tanto de la necesidad de una compañía de gestionar los impactos en la cadena de valor que estén asociados a su actividad. Cabe señalar por ejemplo la necesidad de velar por los derechos laborales en los proveedores del textil, o la participación en la gestión de los residuos finales en los fabricantes de productos electrónicos, entre otros casos. Para ello las compañías tienen que en primer lugar analizar su cadena de valor, incluir las prácticas ESG como requerimiento a sus proveedores y contratistas, trabajar con ellos en el fortalecimiento de sus prácticas socioambientales, y realizar un seguimiento de su desempeño respecto de estas materias. Como bien es conocido por todos, incidentes que puedan darse en la cadena de valor, acaban afectando a la compañía por sus responsabilidades indirectas.

En un escenario convulso, de creciente exposición de las organizaciones a sus grupos de interés, la transparencia es esencial, como se ha visto para la información ESG y financiera, pero incluyendo también las prácticas para garantizar la probidad, evitando prácticas de corrupción y/o conflictos de interés. Para una organización ser confiable es esencial y un factor de competitividad, ya que la fortaleza reputacional genera mayor capacidad de respuesta ante posibles riesgos y, en el caso de las empresas privadas, ser más atractivas para la inversión. Para ello se precisa además de proactividad, yendo más allá del cumplimiento legal. Los mecanismos para promover y garantizar la probidad en las organizaciones son múltiples, entre los que se incluyen códigos de ética y canales de denuncia.

Poniendo sobre la mesa los temas anteriores, se ha buscado contribuir al debate en el sector privado sobre la evolución y situación actual del rol y responsabilidades de las compañías, así como promover la adopción de prácticas que garanticen su sustentabilidad en el tiempo y la consideración de los grupos de interés en la toma de decisiones.

**Mathieu Bruno Vallart, Socio**  
**Pablo del Arco,**  
**Consultor Senior**  
**PwC Chile –Sustainability & Climate Change**



## Casos Empresas Red Pacto Global Chile

### Caso BCI

Para Bci, el compromiso con nuestros proveedores, como pilar fundamental de nuestra misión corporativa, responde al imperativo estratégico de mantener relaciones de mutuo beneficio y lealtad en el tiempo, así como el cumplimiento de altos estándares de calidad, y transparencia, de manera que nuestra cadena de valor favorezca una excelente experiencia para nuestros clientes.

En concordancia con lo anterior, fuimos la primera empresa a nivel nacional en obtener el Sello Propyme, otorgado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, por pagar nuestras facturas en un plazo inferior a 30 días. Adicionalmente, realizamos diversas iniciativas que buscan reconocer la excelencia y calidad de su servicio: el ya tradicional Premio al Proveedor Destacado, y el Reconocimiento al Colaborador Externo Destacado. Así también, realizamos año a año más de una decena de reuniones de escucha, y un muy valorado ciclo de Encuentros de Sustentabilidad, actividad tendiente a incorporar en nuestros proveedores prácticas de responsabilidad social empresarial que sin duda abrirán en ellos nuevas posibilidades y ventajas competitivas en el futuro.

En enero de 2014 lanzamos el Plan de Experiencia Proveedor, y comunicamos al mercado nuestro compromiso ineludible con nuestros proveedores, acentuando nuestra convicción e invitando a cada uno de ellos a vivir la "Experiencia Proveedor Bci" lo cual materializamos a través de nuestro Manual "**Nuestra promesa a los proveedores Bci**".

Nuestra promesa a los proveedores Bci se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

- Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo
- Transparencia
- Reconocimiento
- Accesibilidad

De esta manera, esperamos que nuestros proveedores sean también un motor de desarrollo social en su quehacer habitual. Lo anteriormente señalado, nos ayudará a ser pioneros en el desarrollo de una economía más justa y desarrollada.





## Caso SIEMENS: Compliance



“Compliance para Siemens representa Cumplir la ley y las políticas aplicables de Siemens en todos los países en los que hacemos negocios – especialmente el Código de Conducta Comercial.

El Rol de la Organización de Compliance se traduce en Facilitar negocios sostenibles exitosos como socios confiables, conducir comunicaciones continuas sobre la importancia de Compliance en Siemens. Expertise en Antitrust y Anticorrupción (prevenir, detectar, responder) Todas las violaciones a la ley, regulaciones y procedimientos de Siemens son temas de Compliance si conllevan el riesgo de penalidades o pérdida de reputación para Siemens – la Organización de Compliance de Siemens asegura que todas las violaciones de Compliance reportadas sean debidamente atendidas, analizadas y remediadas conjuntamente con los responsables de Gobernabilidad y los Managers. Gobierno sobre investigaciones y respuestas disciplinarias. Conducir iniciativas de Acción Colectiva a fin de equilibrar el campo de juego para negocios limpios.

Compliance no es un programa , es una manera de hacer negocios promoviendo la integridad en Siemens.”

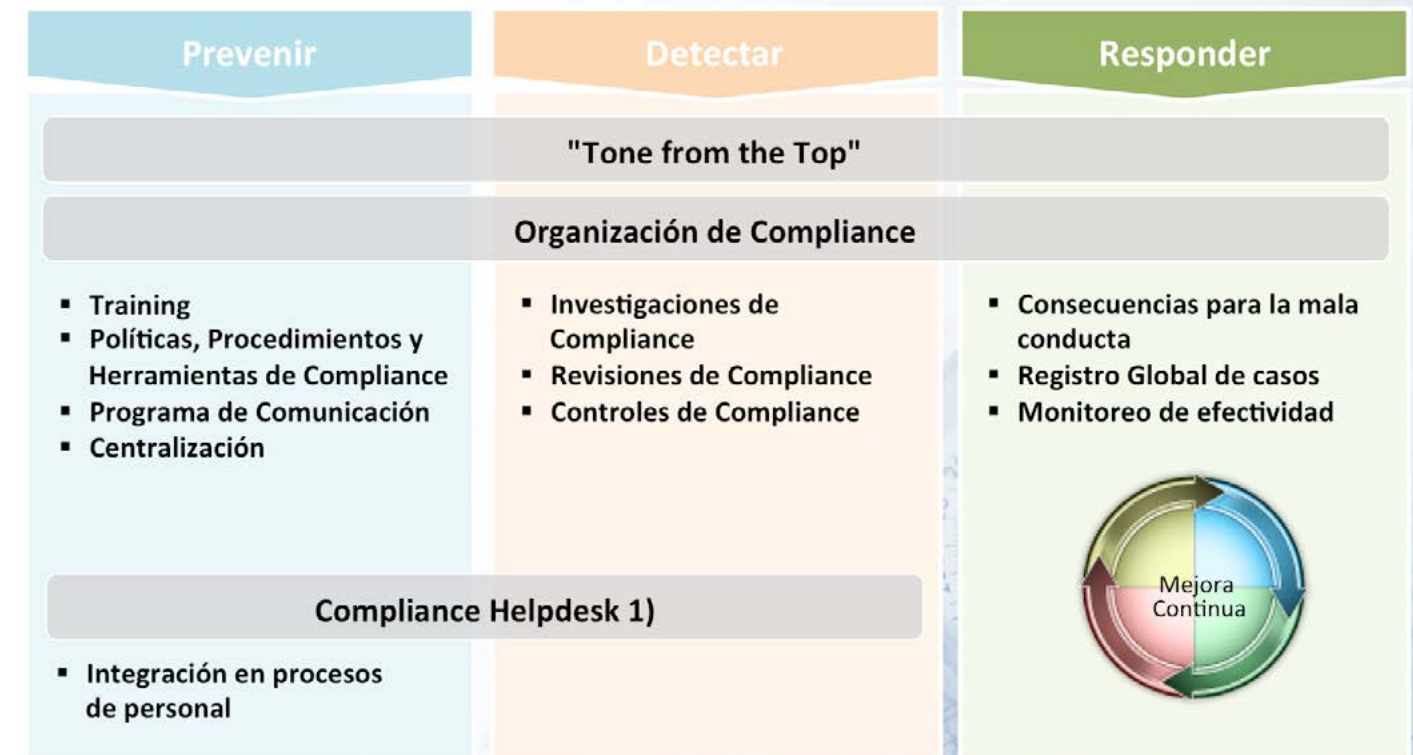
### HERRAMIENTAS DE COMPLIANCE



### SISTEMA DE COMPLIANCE



“Compliance no es un programa, es la forma de hacer negocios promoviendo la integridad en Siemens”



1) Incl. la función de Global Ombudsman  
 Restricted © Siemens AG 2014. All rights reserved.

## Caso Masisa: Reporte Integrado



El año 2002 Masisa presentaba su primer reporte de sustentabilidad, convirtiéndose en una de las primeras empresas en Latinoamérica en informar sobre su desempeño social y ambiental.

Luego, cada dos años, la empresa continuó reportando su gestión en sustentabilidad, mientras que en paralelo desarrollaba su Memoria Anual, siguiendo la normativa de la SVS.

Sin embargo, el año 2007 cuando se iniciaba el proceso de desarrollo de estos dos informes, surgió internamente la iniciativa de fusionar ambos documentos una sola publicación.

"Esta nueva publicación busca responder al interés de quienes siguen el desempeño de MASISA en sus diversos aspectos, asegurando incluir en ella los temas exigidos por la legislación y los temas relevantes para todos los grupos de interés. Refleja además la importancia de la integración de los temas sociales y ambientales en la administración de la Empresa", se menciona en el alcance de ese primer esfuerzo por integrar ambos informes.

Anualmente se fue perfeccionando esta combinación de Memoria y Reporte de Sustentabilidad, desarrollando un índice y enfoque de contenidos desarrollado localmente para comunicar la gestión de triple resultado de MASISA.

Esto hasta el año 2012, cuando MASISA aceptó la invitación para aportar su experiencia en la elaboración de reportes que reflejen el triple resultado, hecha por el Comité Internacional de Reportes Integrados (IIRC) para unirse al programa piloto que está impulsando a nivel internacional.

IIRC define los Reportes Integrados como una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia de una organización, gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, mediano y largo plazo.

Este enfoque integrado, plasmado en el documento "Marco Internacional" de IIRC publicado en Diciembre de 2013, es el utilizado en su más reciente Memoria Anual de MASISA (gestión 2013), en la cual se priorizan los contenidos que reflejan la generación de valor y dejando el desempeño operacional -nuestra forma de operar con la sociedad y el medio ambiente- en contenido digital y en un formato más detallado y apropiado para nuestros colaboradores y comunidades.

Este marco internacional permitió que MASISA reportara su gestión de triple resultado bajo un estándar internacional que estaba gestándose a nivel mundial, el cual radica principalmente en que a través de su Modelo de Negocios, la organización usa y afecta capitales para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

Estos capitales son: financiero, social & relacional, natural, intelectual, industrial y humano. Mientras que los principios de un reporte integrado son:

• Incluye Principios y contenidos

• Enfoque estratégico y orientación futura

• Conectividad de la información

• Capacidad de respuesta a los grupos de interés

• Relevancia y concisión

• Fiabilidad e integridad

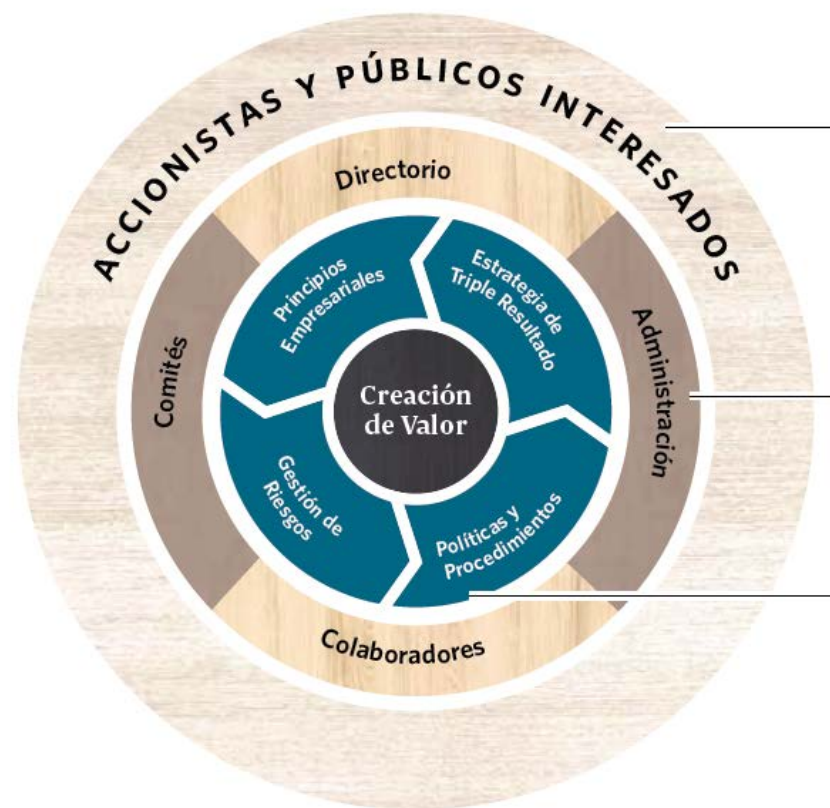
• Coherencia y comparabilidad

El año 2014 el programa piloto del Comité Internacional de Reportes Integrados culminó a nivel mundial, debido a la madurez de las empresas participantes, así como los avances de las iniciativas en otras empresas, gobiernos, ONGs e incluso junto a otros estándares de reportes como GRI, CDP, etc. Sin ir más lejos, en Chile hay más de cinco empresas que comenzaron a reportar integradamente siguiendo este estándar internacional



MASISA cuenta con una estrategia de Gobierno Corporativo que constituye un elemento clave de su estrategia de negocio sustentable en el largo plazo, ya que promueve la gestión eficaz y eficiente de sus recursos, creando un ambiente de control interno saludable y aportando a la creación de valor para sus accionistas y públicos interesados.

El fortalecimiento continuo de la estrategia de Gobernabilidad, es una preocupación constante para alcanzar la meta de la empresa que queremos ser en el futuro.



### ¿Para quién gobernamos?

Para nuestros accionistas y públicos interesados, quienes son beneficiados por nuestras prácticas de transparencia, ética y probidad en la forma en que hacemos y conducimos los negocios.

### ¿Quiénes son los responsables?

El Directorio y sus Comités, además de la Administración compuesta por niveles gerenciales, así como cada uno de los colaboradores de MASISA.

### Nuestra estrategia de Gobernabilidad

Tiene cuatro pilares fundamentales los cuales en su conjunto definen y norman el accionar de la Empresa, cuyo objetivo es la creación de valor.

MASISA opera bajo lineamientos que gobiernan las relaciones con sus accionistas y públicos interesados, a través de prácticas de equidad, responsabilidad y probidad con el fin de promover el cumplimiento de la Visión, de los Principios Empresariales y de la estrategia de Triple Resultado

Contar con un buen Gobierno Corporativo promueve la gestión eficaz y eficiente de los recursos para maximizar el valor para nuestros accionistas y públicos interesados en el largo plazo.

## Prácticas de gobernabilidad y transparencia

### •Código de Gobierno Corporativo

Este documento considera e incorpora las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), permite difundir internamente, hacia al mercado y otros públicos interesados nuestras prácticas de clase mundial, que soportan la creación de valor en todas nuestras operaciones de manera sostenible y alineada a nuestros Principios Empresariales.

### •Manejo de Conflictos de Interés

MASISA cuenta con un proceso formal para el manejo de situaciones que pudieran involucrar un potencial conflicto entre los intereses de los colaboradores y/o Directores de la Compañía. Los posibles conflictos de interés son canalizados a través de la Gerencia Legal para su adecuado tratamiento, siguiendo los lineamientos internos de la Empresa y de la legislación vigente.

Para garantizar el adecuado conocimiento y administración de materias que podrían originar conflictos de interés, los directores y colaboradores informan anualmente, o cada vez que se produzca algún cambio relacionado a lo informado anteriormente, acerca de sus negocios, actividades e inversiones principales en los cuales tengan interés, sea directamente o a través de alguna de sus personas relacionadas.

### •Uso de Información Privilegiada

MASISA tiene una Política y Procedimientos formales para el manejo y divulgación de la información que pueda afectar el precio de la acción u otros valores de la Compañía, evitando además que los ejecutivos o personas con acceso a información privilegiada realicen transacciones de acciones u otros valores de la Sociedad.

### •Relaciones con Inversionistas

La Compañía ha asumido el compromiso de entregar a la comunidad de inversionistas toda la información pertinente, de manera rápida y transparente, velando siempre por mantener los más altos niveles de integridad y el cumplimiento de las metas de Gobierno Corporativo.

De esta manera, las relaciones y comunicaciones con inversionistas y otros públicos de interés continúan a cargo del equipo profesional de "Relaciones con Inversionistas" de MASISA. Se realizan conferencias telefónicas trimestrales de resultados, comunicados de prensa de resultados trimestrales y comunicados de prensa de carácter general.

## Referencias GCO

"Business Against Corruption – A Framework for Action", United Nations Global Compact,  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los\\_negocios\\_contra\\_la\\_corrupcion.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los_negocios_contra_la_corrupcion.pdf)  
[20 de noviembre 2014]

"Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption", United Nations Global Compact,  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/AntiCorruption/UNGC\\_AntiCorruptionReporting.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/AntiCorruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf)  
[20 de noviembre 2014]

"Administración Responsable de la Cadena de Suministro", Centro Regional para América Latina y el Caribe en Apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, [http://centroregionalpma.org/webpacto/esp/sites/default/files/Administraci%C3%B3n\\_Cadena\\_Suministro\\_Responsable.pdf](http://centroregionalpma.org/webpacto/esp/sites/default/files/Administraci%C3%B3n_Cadena_Suministro_Responsable.pdf) [20 de noviembre 2014]

"A Guide to Traceability", United Nations Global Compact,  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/Traceability/Guide\\_to\\_Traceability.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf)  
[20 de noviembre 2014]

"Stand together against corruption", United Nations Global Compact,  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/StandTogether.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/StandTogether.pdf)[20 de noviembre 2014]

Contact  
COP Team  
UN Global Compact  
[cop@unglobalcompact.org](mailto:cop@unglobalcompact.org)

Stakeholder Management /  
Reporting  
Ana Blanco  
Sarah Bostwick

## Empresas participantes



## Otros participantes

Ernst & Young

Colbún

Consultora independiente de responsabilidad social y negocios inclusivos