



PERSPECTIVAS

PULSO DEL MERCADO

Financiamiento de la transición hacia una economía sostenible

Sector inmobiliario y estabilidad financiera

IA Generativa: Una revolución para el sector financiero

Derechos Humanos y la banca

CIFRAS Y COMPARATIVAS

Tendencias transformacionales desde el rol de los CFOs en Chile

Niveles de capital en la banca post implementación parcial de Basilea III

Radiografía de los programas de lealtad en Chile: una visión desde el punto de vista de los clientes

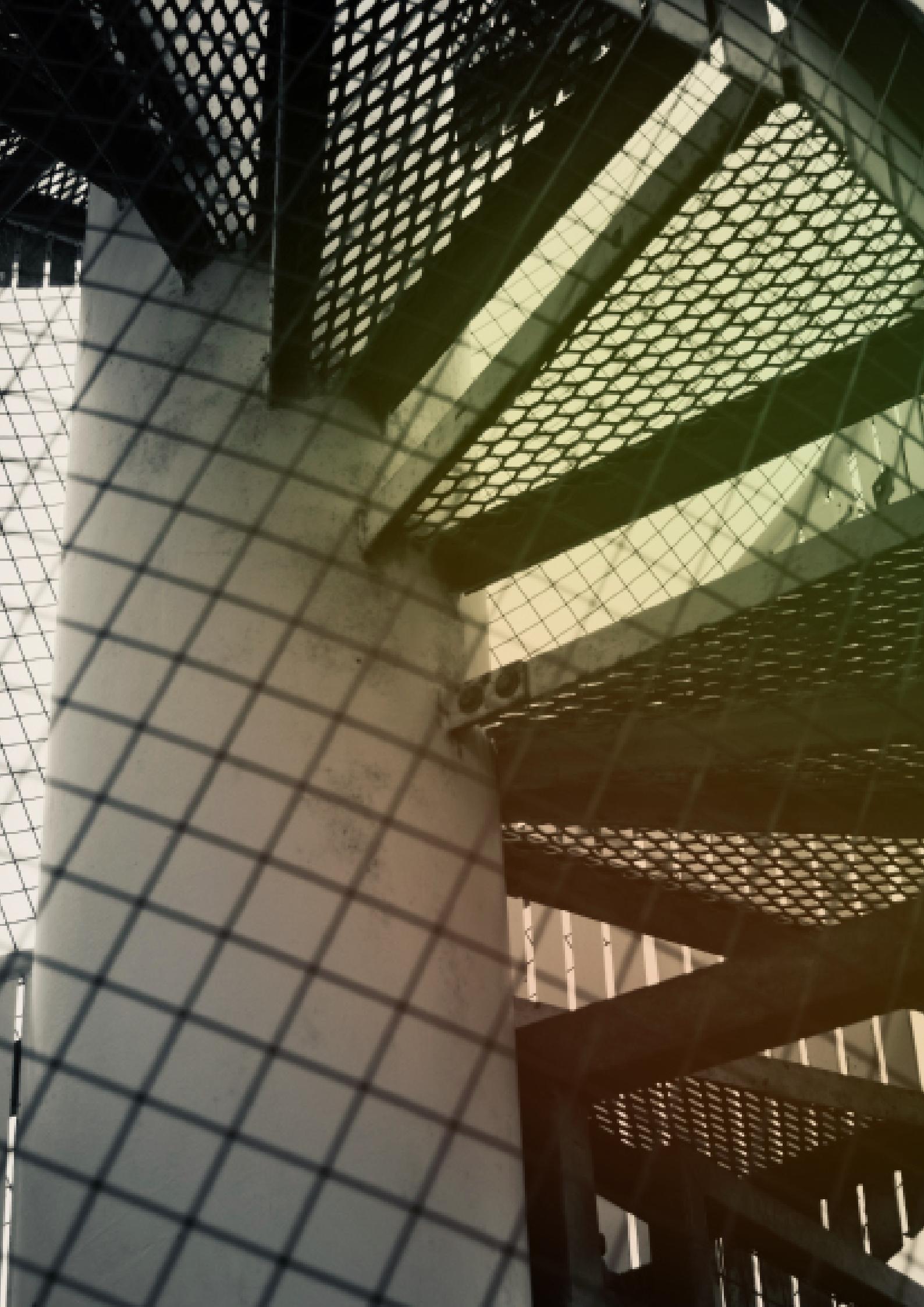
DESARROLLOS REGULATORIOS

Iniciativa de proyecto de ley de conglomerados financieros

Iniciativa de proyecto de ley de resolución bancaria

Norma para el Sistema de Finanzas Abiertas

Ley Marco de Ciberseguridad



PERSPECTIVAS



ÍNDICE

con PERSPECTIVAS

Pág 3

EDITORIAL

Pág 5

SECCIÓN 1 | PULSO DEL MERCADO

- Financiamiento de la transición hacia una economía sostenible
- Sector inmobiliario y estabilidad financiera
- IA Generativa: Una revolución para el sector financiero
- Derechos Humanos y la banca

Pág 26

SECCIÓN 2 | CIFRAS Y COMPARATIVAS

- Tendencias transformacionales desde el rol de los CFOs en Chile
- Niveles de capital en la banca post implementación parcial de Basilea III
- Radiografía de los programas de lealtad en Chile: Una visión desde el punto de vista de los clientes

Pág 55

SECCIÓN 3 | DESARROLLOS REGULATORIOS

- Iniciativa de proyecto de ley de conglomerados financieros
- Iniciativa de proyecto de ley de resolución bancaria
- Norma para el Sistema de Finanzas Abiertas
- Ley Marco de Ciberseguridad



EDITORIAL

Como ha sido desde sus comienzos, revista Perspectivas pretende aportar a la identificación y discusión de temas de interés en la Industria Financiera, particularmente en un ambiente que permanentemente pone a prueba la capacidad de la industria -autoridades y entidades financieras- para anticipar y mitigar los riesgos del entorno, cuya dinámica es cada vez más compleja.

En esta edición, en la sección **Pulso del Mercado**, se incluye el artículo *Financiamiento de la Transición hacia una Economía Sostenible*, el cual examina por qué la transición a una economía baja en carbono presenta enormes oportunidades, especialmente para el sector bancario, que tiene la oportunidad de desempeñar un papel crucial en dicha transición. Un segundo artículo se titula *Sector Inmobiliario: Riesgos para la Estabilidad Financiera*, que describe los recientes análisis realizados por los organismos multilaterales respecto de la evolución del sector inmobiliario a nivel global y las consecuencias de ello para la estabilidad de los sistemas financieros. Un tercer artículo, titulado *Inteligencia Artificial Generativa: una Revolución para el Sistema Financiero*, explora cómo la tecnología de generación de contenidos puede transformar el negocio bancario y crear oportunidades de eficiencia y crecimiento. Finalmente, el cuarto artículo de esta sección, titulado *Derechos Humanos y la Banca*, ofrece una perspectiva sobre la vinculación entre derechos humanos y el sector financiero.

Posteriormente, en la sección **Cifras y Comparativas**, se presenta el artículo titulado *Tendencias Transformadoras desde el Rol de CFOs en Chile*, que indaga sobre las perspectivas, percepciones, experiencias y recomendaciones de los líderes financieros, reconociendo su papel como catalizadores de la transformación empresarial. El segundo artículo, titulado *Niveles de Capital de la Banca post Implementación Parcial de Basilea III*, ofrece un breve análisis cuantitativo de cómo han evolucionado los niveles de capital de la banca local en los últimos años, al tiempo que se les compara tanto con economías de la región como con economías desarrolladas. También se presentan los resultados de una encuesta realizada por Deloitte, la que da origen al último artículo de esta sección: *Radiografía de los Programas de Lealtad en Chile*, el cual ofrece la perspectiva de los usuarios respecto a la efectividad de este tipo de programas, con una identificación de sus aciertos y sus espacios de mejora.

Finalmente, en la sección **Desarrollos Regulatorios**, hacemos un repaso por dos iniciativas legales que están dentro del programa de trabajo anunciado por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Estas iniciativas se refieren, por un lado, a una *Ley de Conglomerados Financieros* y, por otro, a un perfeccionamiento del actual marco legal de *Resolución de Bancos*. Aunque estas iniciativas se encuentran en una fase embrionaria, vale la pena hacer un repaso por cada una de ellas,



particularmente respecto de los lineamientos que ha hecho públicos la CMF para cada una de estas. Seguidamente, se presenta en esta sección una referencia a la reciente normativa que, como parte de la regulación fintech, introduce las Finanzas Abiertas en el mercado local. Asimismo, se presenta una breve descripción y desafíos asociados a la recientemente promulgada *Ley Marco de Ciberseguridad*.

Esperamos que este material sea de interés de nuestros lectores.

Jorge Cayazzo

Socio Líder Riesgo Regulatorio y Financiero

Pulso del *Mercado*

SECCIÓN 1

S01



Gabriel Acuña, Director Líder Sustainability & Climate

Financiamiento de la transición hacia una **economía sostenible**

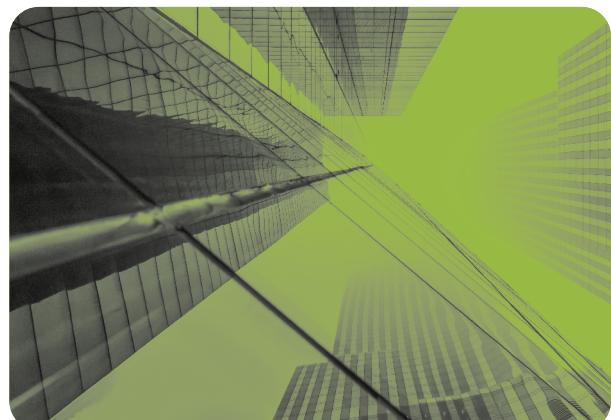
En la reciente COP28 se logró un avance histórico al llegar por primera vez un acuerdo que (i) impulsa a las partes a transitar lejos de los combustibles fósiles y (ii) adopta el objetivo de triplicar las energías renovables y duplicar la eficiencia energética a nivel mundial para 2030.

Este impulso renovado hacia la sostenibilidad busca crear un entorno que limite el aumento de la temperatura global a 1,5°C. Este acuerdo reafirma que la transición a una economía baja en carbono presenta enormes oportunidades, especialmente para el sector bancario, que tiene la oportunidad de desempeñar un papel crucial.

En efecto, la influencia del sector bancario en la asignación de recursos financieros lo pone en un lugar central en la transición. El motor principal de esta oportunidad son la demanda de los mercados de capitales globales por instrumentos de inversión alineados con los objetivos antes señalados. Esta es una parte importante de dicha oportunidad: el atraer el interés de los inversionistas y canalizar los flujos de inversión hacia proyectos sostenibles. Sin embargo, para responder de manera efectiva a este entorno, los bancos requieren interiorizarse más en un mundo que hasta hace poco les era ajeno: el de la ciencia climática, la transición justa, la naturaleza y, en general, de los objetivos relacionados con la sostenibilidad.

Otro motor, aunque de menor entidad, son los

desarrollos regulatorios en materia de divulgación que han empujado a la industria hacia una estandarización del proceso de medición y reporte de información relacionada con sostenibilidad. En esta dimensión, uno de los mayores desafíos para la industria es la adecuada medición de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Esto incluye no solo las propias operaciones de los bancos (correspondientes a alcance 1 y 2), sino también a las emisiones generadas por las actividades que éstos financian (alcance 3), siendo estas últimas las que representan aproximadamente el 75% de su huella de carbono¹.



Nota 1. Towards Climate Neutrality: Perspectives in Financial Services. (Deloitte Global 2024). Ver <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/financial-services/perspectives/towards-climate-neutrality.html>



A pesar de los notables avances de Chile en la reducción de emisiones, el país enfrenta todavía importantes desafíos en materia de descarbonización de la matriz energética, debido a que actualmente el 65% del consumo final de energía proviene de energías generadas a partir de combustibles fósiles². La alta participación de estos presenta un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos ambientales del país. También implica una pérdida de valor sustantivo, debido a que, a pesar de la gran capacidad productiva, mucha de la energía renovable producida no se transmite a los centros de consumo y se desperdicia. También es importante señalar que esta implica una mayor vulnerabilidad al caprichoso mercado internacional del crudo, más volátil que nunca debido al clima geopolítico actual. La descarbonización de la economía no se limita a la generación de energía, sino que abarca diversos sectores, como la sustitución de vehículos de combustión interna por vehículos eléctricos, la electrificación de procesos industriales y la sustitución de activos y procesos por alternativas de bajo o nulo carbono. Las oportunidades de financiamiento son igual de extensas que la transformación requerida.

Rol de la banca

Los bancos desempeñan un papel crucial en la movilización de recursos para la descarbonización. La banca tiene una posición única en el sistema financiero debido al conocimiento profundo que estos tienen de sus clientes, proyectos e industrias, comparado con otras instituciones financieras. Gracias a toda esta información, los bancos tienen la capacidad de

monitorear proyectos a lo largo de la vida del crédito y gestionar adecuadamente los riesgos asociados. Esta capacidad les permite compartir riesgos con otras entidades, convirtiéndolos en catalizadores de la inversión.

En este sentido, la industria bancaria ejerce una influencia significativa en la asignación de capital, siendo capaces de detectar aquellos proyectos que muestren una sólida relación riesgo retorno, al tiempo que contribuyen a reducir emisiones y demuestren un buen desempeño en diversos factores de sostenibilidad. De esta manera, los bancos se posicionan como agentes clave en la canalización de recursos hacia iniciativas que respalden los objetivos de sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático.

Año a año el número de instituciones financieras que se involucran en finanzas sostenibles aumenta. Este año, los miembros del *Principle for Responsible Investment* alcanzan los 5.372³. Asimismo, en 2023 y por segundo año consecutivo, las ganancias de los mayores bancos con relevancia global producto de la suscripción de bonos y concesión de créditos para proyectos verdes superaron a aquellas provenientes de las actividades relacionadas con combustibles fósiles. Estos bancos obtuvieron más de 3.000 millones de dólares en beneficios, en comparación con los 2.700 dólares relacionados con bonos y préstamos otorgados a la industria petrolera⁴. Esta transformación en la asignación de recursos financieros refleja el reconocimiento de que la sostenibilidad es también una oportunidad de negocio.

Nota 2. Transición Energética de Chile (Ministerio de Energía, Gobierno de Chile, 2022). Ver: https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/pen_2050_-_actualizado_marzo_2022_0.pdf

Nota 3. Signatory Update October-December 2023 (PRI, 2023). Ver: <https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources/quarterly-signatory-update>.

Nota 4. World's Biggest Banks Made \$3 Billion on Green Debt Last Year (Bloomberg, 2024). Ver: <https://www.bnnbloomberg.ca/world-s-biggest-banks-made-3-billion-on-green-debt-last-year-1.2017466>



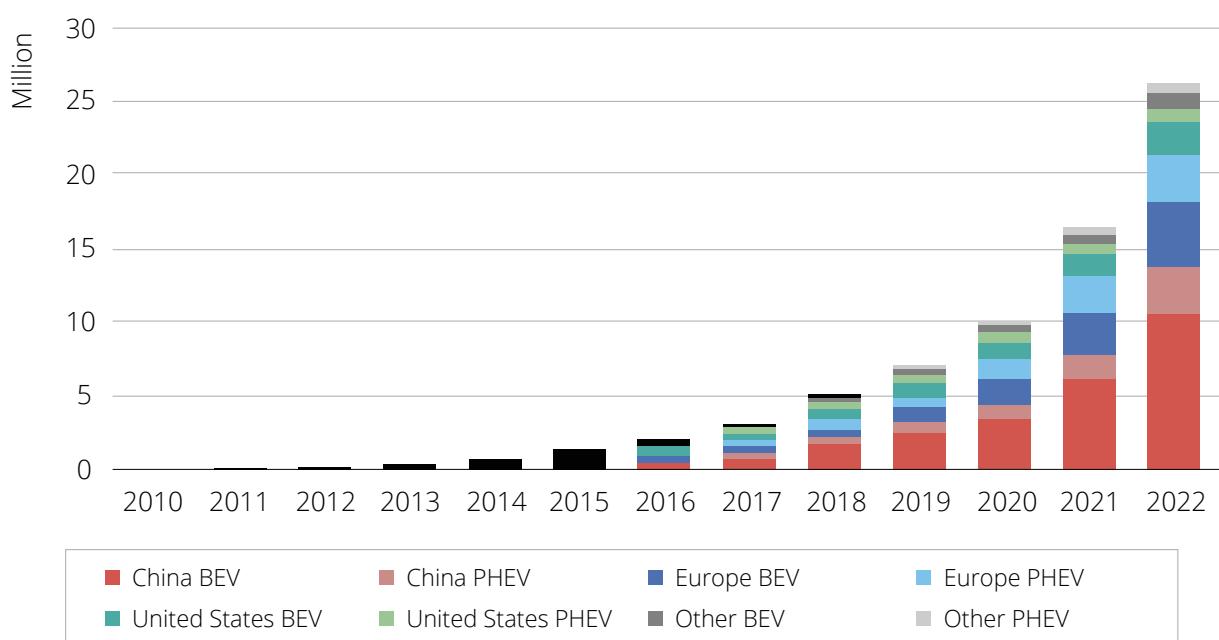
Tendencias en Electromovilidad

La implementación de vehículos eléctricos a gran escala es uno de los principales creadores de oportunidades. La electromovilidad implica un ecosistema que incluye infraestructura de carga, la demanda de baterías, el consumo de electricidad, y todos los aspectos relacionados a la sustitución del petróleo.

El año 2022 fue un año de contracción para la industria automovilística, que vio las ventas totales de automóviles disminuir un 3% en comparación con el año anterior. Sin embargo, para los automóviles eléctricos este fue un año récord. A pesar de la

contracción y de múltiples desafíos tales como interrupciones en la cadena de suministros, la incertidumbre macroeconómica y geopolítica, las ventas de automóviles eléctricos, que incluyen vehículos eléctricos con batería y vehículos eléctricos híbridos enchufables, superaron los 10 millones en 2022, representando un aumento del 55% en comparación con 2021. Para poner estos números en perspectiva, eso implica que los autos eléctricos comercializados en 2022 superan el total absoluto de autos vendidos en la Unión Europea en el mismo periodo y constituyen casi la mitad de las ventas de automóviles en China en 2022.

Gráfico N°1: Inventario global de automóviles eléctricos en regiones seleccionadas, 2010-2022 IEA⁵.



Nota 5. Global EV Outlook 2023 (IEA, 2023). Ver: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf>.



Las ventas de automóviles eléctricos suelen ser bajas fuera de los principales mercados, pero el año 2022 fue un período de crecimiento en países como India, Tailandia e Indonesia. Colectivamente, las ventas de automóviles eléctricos en estas naciones se triplicaron en comparación con 2021, alcanzando las 80.000 unidades. Las proyecciones de desarrollo del mercado de vehículos eléctricos han ido en aumento, llegando al 35% en 2030, frente a menos del 25% en la proyección anterior de la Agencia Internacional de Energía (IEA). Estas proyecciones se basan en las tendencias del mercado y los esfuerzos políticos en los principales mercados automovilísticos, que respaldan una perspectiva positiva para las ventas de vehículos eléctricos.

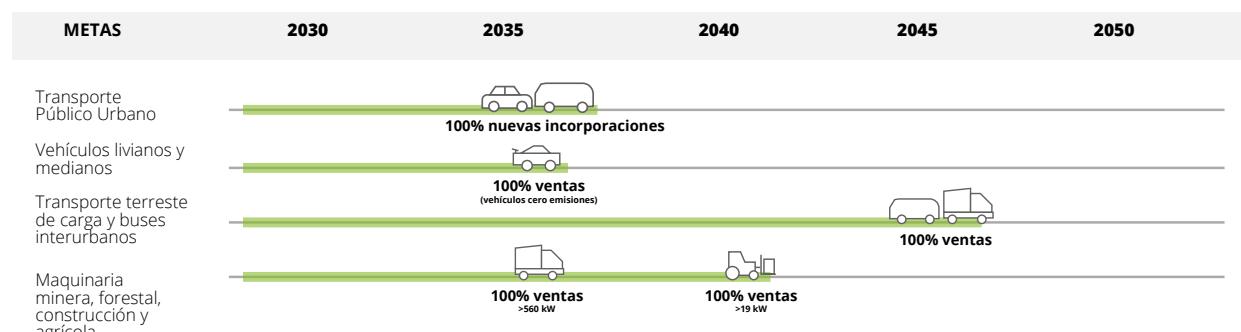
El crecimiento del mercado de vehículos eléctricos en los principales mercados tendrá profundas implicaciones en los mercados de energía y los objetivos climáticos en el entorno político actual. Según las políticas existentes, se proyecta que la demanda de petróleo en el transporte por carretera alcance su punto máximo alrededor de 2025 en el STEPS (Stated Policies Scenario, es un modelo utilizado por la Agencia Internacional de Energía para proyectar tendencias

energéticas globales bajo políticas gubernamentales existentes), con la cantidad de petróleo desplazado por vehículos eléctricos superando los 5 millones de barriles por día en 2030. En el STEPS, se evitan emisiones de alrededor de 700 Mt de equivalentes de CO₂ mediante el uso de vehículos eléctricos en 2030.

Electromovilidad en Chile

Chile ha formulado la Estrategia Nacional de Electromovilidad, con el propósito de promover de manera rápida y sostenible el desarrollo de la movilidad eléctrica en el país. Esta estrategia fija metas concretas, entre las que destaca que para el año 2035 el 100% de las ventas de vehículos livianos y medianos deberán ser de cero emisiones, al igual que el 100% de las ventas de transporte público y maquinaria móvil mayor. Estos objetivos no solo promoverán la reducción de emisiones contaminantes, sino que también impulsarán una mejora significativa en la calidad de vida de las personas.

Gráfico N°2: Metas Estrategia Nacional de Electromovilidad⁶





En línea con el alza general de las ventas globales de vehículos eléctricos, 2023 también fue un año de crecimiento de los vehículos propulsados con tecnologías de cero y bajas emisiones en Chile. De acuerdo con las cifras proporcionadas por la Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (ANAC) para todo el año pasado, se observa un crecimiento significativo en el mercado de vehículos electrificados. Los vehículos livianos y medianos electrificados experimentaron un impresionante incremento del 35%, con un total de 9.336 unidades vendidas, estableciendo así un récord histórico en las ventas acumuladas anuales para estas categorías. Por otro lado, el mercado de buses eléctricos acumuló 1.427 unidades vendidas en 2023, con un incremento de 308.9%, siendo relevante la incorporación de vehículos eléctricos al sistema RED para alcanzar estos resultados. De hecho, el 46% de los buses vendidos en Chile durante 2023 fueron eléctricos.

Sin embargo, para alcanzar las metas de la estrategia nacional es fundamental⁷:

- 1. Eliminar el arancel aduanero a todos los vehículos electrificados.**
- 2. Facilitar el procedimiento para que vehículos de baja o cero emisiones puedan ser aceptados como vehículos de trabajo, con los cambios tributarios necesarios para ello.**
- 3. Beneficios no económicos para vehículos de cero y baja emisión.**
- 4. Incentivos económicos para la adquisición de vehículos e instalación de puntos de carga, entre otros.**

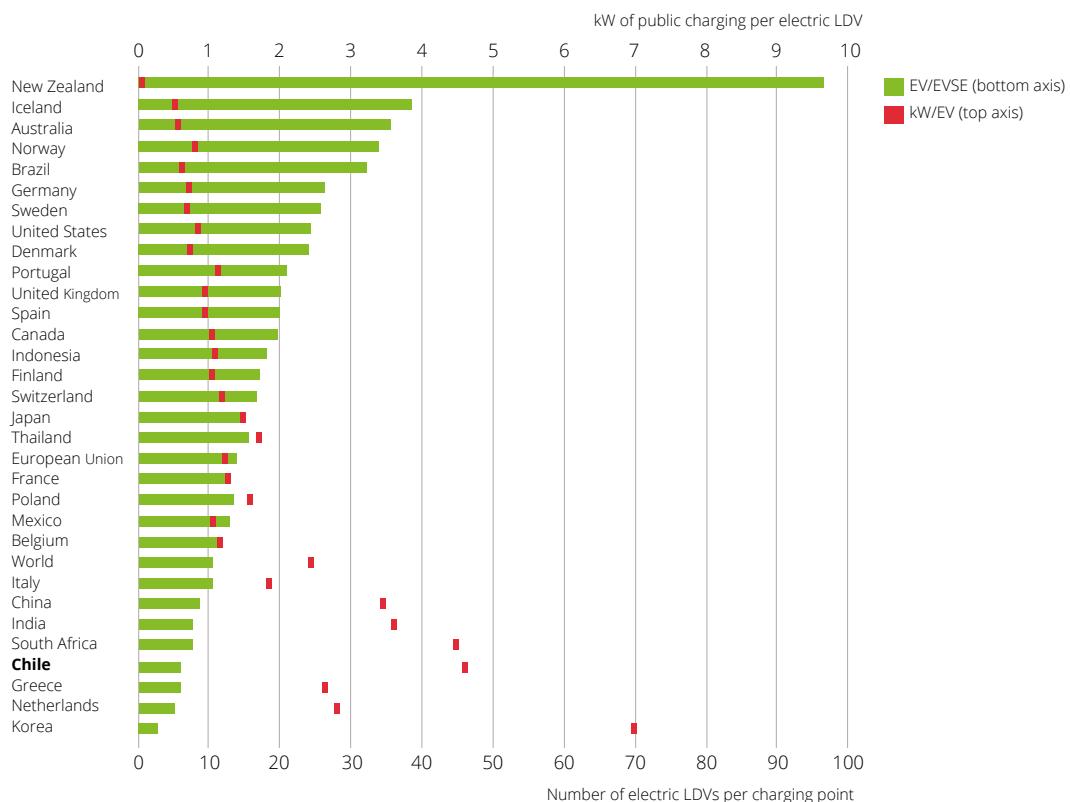
En muchas jurisdicciones, uno de los mayores escollos en la transición a la electromovilidad es la ausencia de infraestructura necesaria para que esta ocurra, especialmente la falta de puntos de carga. Notablemente, esta no es la situación de Chile, que cuenta con un número excepcionalmente alto de puntos de carga, a diferencia de muchos otros países, aun siendo desarrollados. Según puede apreciarse en el gráfico N°3, aunque en Chile el número de vehículos eléctricos es todavía baja, el país cuenta con gran capacidad de carga, lo cual evidencia que existe una oportunidad de crecimiento rápido en el sector. A diferencia de los países que tienen una gran cantidad de vehículos eléctricos, el nuestro es uno de los con mayor desarrollo de infraestructura.



Nota 7. Informe Cero y Bajas Emisiones Dic23 (ANAC, 2023). Ver: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2024/01/Informe-Cero-y-Bajas-Emisiones-Dic23-DatosV2.pdf>.



Gráfico N°3: Vehículos ligeros eléctricos por punto de recarga público y kW por vehículo eléctrico (2022)⁸



Hidrógeno verde

El hidrógeno verde se presenta como una solución para descarbonizar sectores en los que la electrificación no sería viable, como la industria y el transporte pesado.

Este recurso también puede mejorar la seguridad energética al permitir el almacenamiento a largo plazo, lo que aumenta la integración de las energías renovables en la red. Además, su desarrollo puede contribuir a la seguridad alimentaria al usarse para producir amoníaco verde, un insumo utilizado en la producción de fertilizantes.

Chile tiene grandes ambiciones en cuanto a este recurso, esperando producirlo al menor costo posible en el mundo para 2030 y posicionarse entre los tres principales exportadores mundiales para 2040. Según

estimaciones, esta industria podría generar hasta \$330 mil millones de dólares en oportunidades de inversión privada y exportaciones por unos US\$30 mil millones al año 2050.

Ya se pueden observar nuevas alianzas y avances para la integración de este tipo de tecnología en organizaciones de escala global, como lo es el caso de HIF y Porsche. Durante el año 2022, la productora chilena de hidrógeno verde HIF Global levantó US\$260 millones en capital para la apertura de 12 plantas a nivel mundial de aquí a 2030. De esa cifra, la automotora alemana Porsche contribuyó con US\$75 millones, apostando para en un futuro próximo crear nuevas líneas de negocio, integrar mayor valor en su cadena, mantener su licencia social y desarrollar un mercado de combustible sostenible, resguardando su infraestructura existente ante cambios regulatorios⁹.

Nota 8. Global EV Outlook 2023 (IEA, 2023). Ver: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf>.

Nota 9. Porsche invierte US\$ 75 millones en productora chilena de H2 verde HIF para expansión global (Forbes Chile, 2022). Ver: <https://forbes.cl/sostenibilidad/2022-04-06/chile-porsche-hif-hidrogeno-verde>



Conclusiones

Ante este panorama cambiante, se evidencian oportunidades visibles donde las instituciones financieras ya cuentan con grandes oportunidades de negocio, al mismo tiempo que cumplen un rol fundamental para catalizar la inversión y canalizarla a aquellos proyectos que aseguren el mejor riesgo-retorno, al tiempo que colaboran al camino que el país se ha trazado a nivel nacional para la reducción de emisiones.

Dado lo anterior, esta década es aquella en la cual el sector financiero, especialmente la banca, se debe interiorizar proactivamente en estas oportunidades.

Siendo un sector altamente regulado y con elevados estándares de gestión, el involucramiento de la banca en la transición impulsaría también un muy necesario rigor en el desarrollo de estos proyectos. El requerimiento de objetivos, mediciones y datos que sean trazables y verificables, como el establecimiento de objetivos climáticos basados en la ciencia, será de particular importancia para elegir aquellos proyectos y empresas que verdaderamente logren empujar la transición.





Patricio Jaramillo, Director Líder Economics

Sector inmobiliario y *estabilidad financiera*

Recientemente el **Fondo Monetario Internacional publicó dos informes** que delinean su perspectiva sobre el panorama macroeconómico y financiero que considera más probable para la economía mundial, junto con sus riesgos asociados, tanto en el sector real como en el financiero.

Del *World Economic Outlook*, la principal implicancia es una economía chilena creciendo 2-2.5% para el bienio 2024-2025, mientras el mundo lo haría en 3.2%, con niveles de inflación más contraladas. Por otra parte, del Informe de Estabilidad Financiera Global (GFSR, por sus siglas en inglés), se extraen varias conclusiones claves.

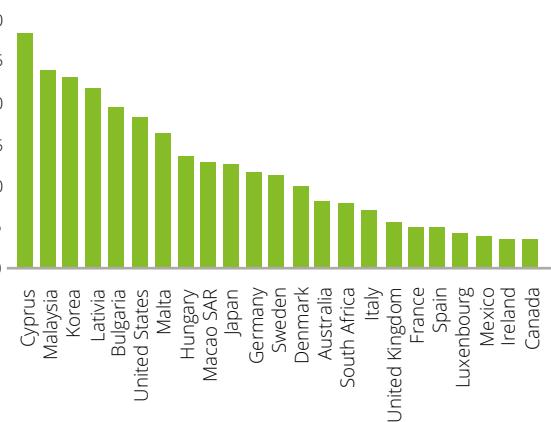
En primer lugar, el informe señala el riesgo de revalorizaciones en los precios de activos debido a altas correlaciones recientemente observadas entre el mercado de bonos (tanto corporativos como soberanos), acciones y *commodities*. Este fenómeno se presenta en un contexto de primas de riesgo reducidas —a pesar del incremento en las tasas de incumplimiento en distintos segmentos— y una disminución en la volatilidad de los mercados financieros. Estas posibles revalorizaciones o correcciones podrían ser desencadenadas por varios factores, incluyendo la inestable situación geopolítica internacional, presiones sobre la sostenibilidad de la deuda pública en países desarrollados y los cambios en la banca internacional, especialmente por su exposición al sector inmobiliario comercial.

El sector inmobiliario comercial, que abarca propiedades usadas principalmente para actividades comerciales como oficinas, tiendas y almacenes, ha

sufrido debido a las altas tasas de interés y los cambios estructurales provocados por la pandemia. Estos cambios incluyen un aumento en las compras en línea, la prevalencia del trabajo remoto y el crecimiento de las oficinas compartidas.

De hecho, este sector representa uno de los riesgos que han sido destacados recientemente por las autoridades y que podría continuar amenazando la estabilidad financiera durante 2024, dada la significativa exposición de la banca a este sector en varios países (Gráfico N°1).

Gráfico N°1: Exposición de los bancos a Sector Inmobiliario Comercial (% porcentaje sobre total de préstamos)



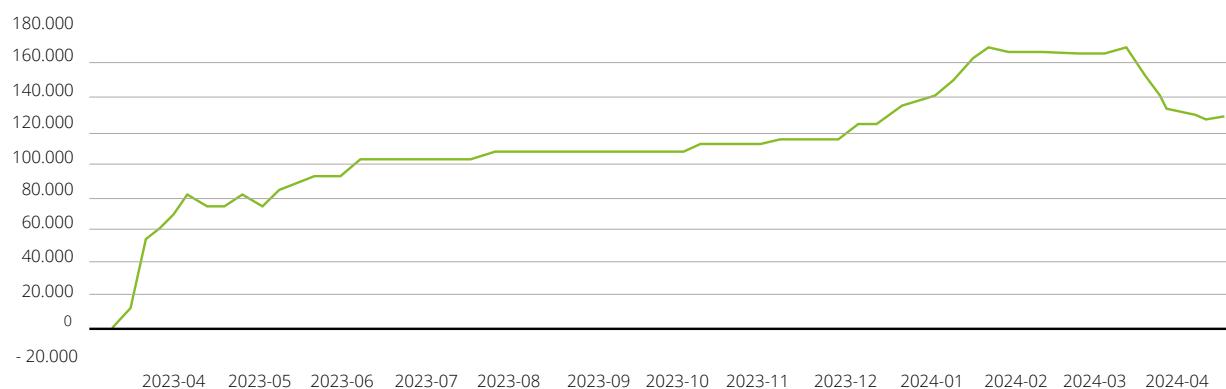
Fuente: GFSR, abril 2024



Algunos datos relevantes adicionales: los precios en este sector han disminuido un 12% a nivel mundial en términos reales durante el último año, con las oficinas en Europa y Estados Unidos experimentando las mayores caídas. En EE.UU., aproximadamente el 20% del total de préstamos bancarios están destinados a financiar el mercado inmobiliario comercial, y el 80% de estos préstamos son otorgados por bancos regionales, los cuales enfrentan un importante nivel de deuda que vence este año (aproximadamente 600 mil millones de dólares), y existe un número relevante de ciudades con tasas de vacancia de oficinas superiores

al 20% (San Francisco, Seattle, Dallas, Texas y Denver). Los casos recientes del New York Community Bank y el complejo inmobiliario de Coney Island ilustran la fragilidad del sector y de la banca regional norteamericana. Esto ocurre en un contexto donde, hace pocas semanas, cesó el Programa de Financiación Bancaria a Plazo, que permitía a bancos y cooperativas de crédito obtener préstamos utilizando bonos del Tesoro de EE.UU. y otros activos como garantías. Este programa fue una iniciativa de la Reserva Federal de EE.UU., lanzada tras la quiebra de Silicon Valley Bank en marzo de 2023 (Gráfico N°2).

Gráfico N° 2: Préstamos Programa de Financiación Bancaria a Plazo de la FED (US\$ millones)



Fuente: FRED, Reserva Federal St. Louis.

En Chile, el año 2023 no resultó favorable para los fondos de inversión vinculados al sector inmobiliario comercial en términos de retornos y, según datos del Banco Central, el PIB relacionado con los servicios de vivienda e inmobiliarios registró un crecimiento del 2% durante ese año. Además, en febrero, se evidenció una reducción en las superficies autorizadas para nuevas construcciones, que no superaron los 500 mil metros cuadrados a nivel nacional, abarcando tanto usos residenciales como comerciales. Las estadísticas del cuarto trimestre revelan una normalización en el arriendo corporativo del mercado de oficinas, aunque persiste una variabilidad en las tasas de vacancia según el segmento y las comunas. Por ejemplo, Las Condes mostró una fuerte demanda y registró bajas

tasas de vacancia, alrededor del 8%. En cambio, en Providencia, Santiago Centro, Huechuraba y Lo Barnechea, las tasas de vacancia fueron del 14%, 16%, 18% y 23%, respectivamente, según cifras de CBRE Research. Respecto a la exposición de la banca local al sector inmobiliario comercial, esta es limitada a nivel sistémico, aunque habría bancos específicos con un grado de exposición mayor.

No obstante, recientemente, las regulaciones asociadas a Basilea III han permitido tanto a los bancos como a la CMF reconocer cargos de capital por riesgos de concentración sectorial e individual, que debería contribuir a mitigar este riesgo para el caso de la economía chilena.



Pedro Figueiredo, Socio Líder AI & Data | Daniel Merege, Senior Manager AI & Data

IA generativa: una revolución para el sector financiero

Cómo la tecnología de generación de contenidos puede transformar el negocio bancario y crear oportunidades de eficiencia y crecimiento.

Fue a fines de noviembre de 2022 cuando el mundo, de la noche la mañana, fue sorprendido por el avance tecnológico de la Inteligencia Artificial, que se materializaba en la forma de un *chatbot* inteligente que poco tiempo después sería conocido como ChatGPT. No obstante, como toda tecnología prometedora, la IA no está exenta de desafíos e introduce nuevos riesgos y amenazas, abriendo un abanico de dimensiones que aún están en la nebulosa.

Pero en medio de este torbellino de cambios, una verdad se alza por sobre el resto: la era de la Inteligencia Artificial generativa (Gen IA) ha llegado para quedarse. Este avance inevitable obligará a toda la industria acelerar su adopción y aprender a gestionar de forma eficiente la Gen IA.

Para medir el estado del arte de la IA generativa a nivel global, Deloitte AI Institute publicó en enero 2024 el primer termómetro sobre inteligencia artificial generativa en las empresas, a partir de una encuesta global a 2.835 líderes de todas las regiones del mundo, con el objetivo de entender en profundidad dónde se encuentran las empresas respecto a la visión del valor de la tecnología, su nivel de adopción, el manejo de los cambios organizacionales provocados por dicho proceso y, de forma inédita, una visión respecto a los impactos de la tecnología en la sociedad.





Principales hallazgos:

1. Alta expectativa de transformación:

Un 79% de los líderes empresariales espera que la IA generativa impulse una transformación sustancial en sus organizaciones e industrias en hasta tres años. Dentro de los sentimientos que provoca la IA generativa en los tomadores de decisión encuestados están principalmente: emoción (62%), fascinación (46%) e incertidumbre (30%).

2. Enfoque en eficiencia y productividad:

La mayoría de los esfuerzos actuales en IA generativa se centran más en mejorar la eficiencia y la productividad que en impulsar la innovación y el crecimiento. Eso se refleja en que 91% de las empresas esperan que su productividad aumente con la aplicación de esta tecnología. Sin embargo, los encuestados que mencionan tener altos niveles de *expertise* en IA son los que muestran señales tempranas de aplicaciones relacionadas a nuevas ideas e insights, aunque los beneficios tácticos y de corto plazo siguen siendo sus grandes focos en la adopción de la tecnología.

3. Falta de preparación en talento, gobernanza y riesgo:

El talento, la gobernanza y el riesgo son áreas críticas donde falta preparación para la IA generativa. En la encuesta, el 41% de los líderes indicó que sus organizaciones estaban poco o nada preparadas para abordar preocupaciones de talento relacionadas con la adopción de esta, mientras que el 22% consideró que estaban altamente preparadas. Igualmente, el 41% señaló contar con una preparación insuficiente en gobernanza y riesgo, frente al 25% que se sentía altamente preparado. Aunque hay niveles más altos de preparación en infraestructura tecnológica (40%) y estrategia (34%), aún hay mucho espacio para

mejorar. Uno de los desafíos fundamentales es cómo aprovechar el poder de la IA sin perder el control de ella.

4. Reconocimiento de potenciales impactos en la sociedad:

Los líderes encuestados mostraron entusiasmo por los beneficios comerciales de la IA generativa, pero fueron menos optimistas sobre sus impactos sociales. El 52% espera que la IA generativa centralice el poder económico global, mientras que el 30% cree que distribuirá más equitativamente el poder. Además, el 51% prevé un aumento de la desigualdad económica, frente al 22% que espera una reducción. El 49% piensa que la IA generativa erosionará la confianza en instituciones nacionales y globales. Esto refleja debates éticos y morales sobre la IA en la sociedad y en las empresas tecnológicas, balanceando su valor comercial con su potencial para servir a la humanidad y sopesando beneficios y riesgos.

5. Demanda de más regulación y colaboración global:

Los líderes empresariales están pidiendo más regulación gubernamental y mayor colaboración global en tecnologías de Inteligencia Artificial. Según la encuesta, el 78% cree que se necesita más regulación gubernamental de la IA, y el 72% opina que actualmente hay una falta de colaboración global para el desarrollo responsable de sistemas impulsados por esta misma. Estos resultados reflejan la creencia de que la IA generativa es demasiado poderosa y de amplio alcance para que las organizaciones individuales se regulen a sí mismas.



¿Cómo avanzar en este contexto?

La industria de los servicios financieros depende en gran medida de los datos. Analizar manualmente estos datos para obtener y aplicar *insights* de negocio y cliente es un proceso costoso y lento. Además, la gran cantidad y complejidad de estos datos puede impedir adoptar un enfoque hacia el cliente. Sin embargo, las empresas del sector que ya han incorporado la inteligencia artificial para automatizar ciertos procesos y han aplicado el aprendizaje automático en decisiones basadas en datos, han logrado avances que han permitido hacer más eficientes sus procesos, mejorar la experiencia de sus clientes y colaboradores, y reducir los costos operativos en diversas dimensiones.

La llegada de la IA generativa promete potenciar y acelerar los esfuerzos de mejorar experiencia, eficiencia y productividad de manera significativa. Su valor en este contexto va más allá de ser simplemente una herramienta de uso final. Es, en cambio, un recurso poderoso que complementa otros modelos de aprendizaje automático y aplicaciones, trabajando en conjunto con ellos. De este modo, las empresas con programas avanzados de IA ven a la IA generativa no como soluciones aisladas, sino como partes integrantes de un sistema más amplio de modelos que se enriquecen mutuamente, con los conocimientos de uno informando las operaciones del otro.

El objetivo de integrar la IA generativa es ambicioso y multifacético. En su máxima expresión, podría facilitar la transición de las empresas del sector financiero desde una orientación centrada en el producto a una centrada en el cliente, aprovechando la IA para optimizar la gestión del ciclo de vida del cliente. Al



combinar la IA generativa con otras tecnologías de IA, como el análisis de sentimientos y la analítica de clientes, se podría alcanzar una personalización profunda de los productos y servicios, generando más negocio y satisfaciendo las expectativas de personalización de los clientes.

El verdadero valor de la IA generativa reside en su capacidad para servir como un componente clave dentro de la infraestructura de datos y programas de IA más amplios, no solo como una herramienta aislada. Su aplicación puede acelerar enormemente el desarrollo y ajuste de modelos, procesando datos a una velocidad que supera las capacidades humanas. Este enfoque no solo contribuye a la transformación digital de la empresa, reduciendo tiempos, costos y riesgos, sino que también permite la creación de informes y análisis complejos que benefician a clientes, empleados y la toma de decisiones ejecutiva, además de ayudar a identificar fraudes y desperdicios.



A pesar de los riesgos inherentes, como la posible fuga de datos y errores en los resultados, la integración de la IA generativa en el ecosistema tecnológico de una empresa ofrece un potencial tan grande que se ha convertido en una prioridad para el sector financiero. Su capacidad para reducir costos, acelerar el lanzamiento al mercado, mejorar la interacción con los clientes y ampliar el alcance de las operaciones ofrece una ventaja competitiva significativa, con el potencial de transformar fundamentalmente la naturaleza de la empresa.

En la vanguardia de esta revolución tecnológica, la industria bancaria de Chile se encuentra en una posición expectante. El potencial de la IA generativa para remodelar el sector es inmenso, pero también lo son los desafíos. A medida que nos adentramos en esta nueva era de innovación, es imperativo que las instituciones financieras chilenas se equipen adecuadamente para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos inherentes.

El punto de inflexión marcado por ChatGPT en 2022 es una evidencia – y un recordatorio – de que no hay vuelta atrás y que es imperativo tratar el tema con la importancia y urgencia que implica, en todas sus dimensiones.





Gabriel Acuña, Director Líder Sustainability & Climate

Derechos Humanos y *la banca*

En el contexto global actual, la interconexión entre Derechos Humanos y Empresas adquiere relevancia. Basados en diversas fuentes, especialmente los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, este artículo ofrece una perspectiva sobre la vinculación entre Derechos Humanos y el sector financiero.

Al comprender y aplicar medidas de debida diligencia, las empresas resguardan su reputación, fortalecen relaciones con stakeholders y contribuyen a un entorno empresarial ético y sostenible.

Derechos Humanos: *Concepto*

Los Derechos Humanos “son normas básicas destinadas a garantizar la dignidad e igualdad para todos”¹. Los Derechos Humanos son un conjunto de libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones que toda persona posee, por el simple hecho de su condición humana y como garantía de una vida digna, sin distinción alguna sobre su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición.

Algunas características de estos derechos, según la “Guía de Derechos Humanos para empresas - Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos”² son:

- **Universalidad:** Son inherentes a toda persona, por el simple hecho de serlo.

- **Indelegabilidad:** La imposibilidad de disponer de su eliminación, incluso mediante decisiones mayoritarias, los sitúa fuera del ámbito del debate democrático.

- **Inalienabilidad e Imprescriptibilidad:** Al no poder ser renunciados ni cedidos, y al mantener su vigencia inalterable a lo largo del tiempo, los Derechos Humanos se desmarcan del ámbito mercantil.

- **Indivisibilidad:** Las diversas categorías de Derechos Humanos, ya sean civiles y políticos, económicos, sociales y culturales, o aquellos considerados “de incidencia colectiva”, comparten una jerarquía igualitaria y se complementan mutuamente.

- **Interdependencia:** Ningún derecho prevalece sobre otro, ya que todos son igualmente relevantes y se entrelazan de manera indivisible.”³

Nota 1. Navanethem Pillay, Alta Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, “The Corporate Responsibility to Respect: A Human Rights Milestone”, Annual Labour and Social Policy.

Nota 2. [Cita] elaborada por la red de Pacto Mundial Argentina.



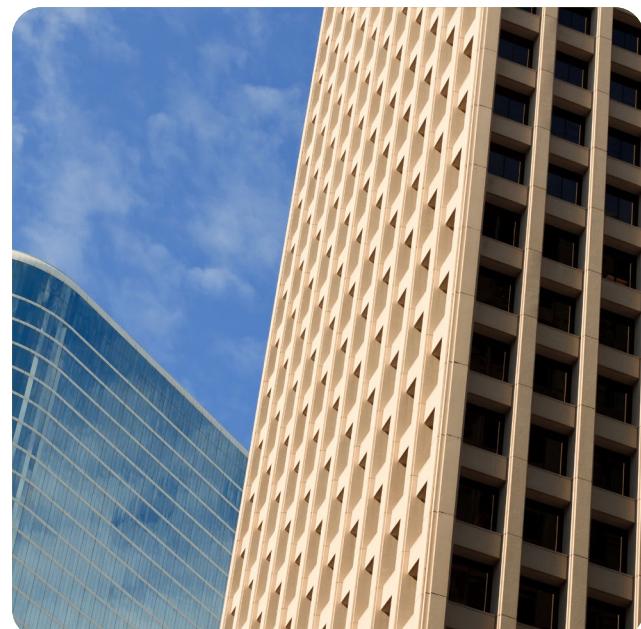
Tabla N°1: Derechos Humanos básicos en virtud de la Declaración Universal de Derechos Humanos

Discurso	Libertad	Viajar	Libertad	Defensa jurídica	Propiedad	Salud y vida
Religión	Educación	Matrimonio y familia	Residencia	Juicio público	Creatividad	Servicio social
Ocio	Seguridad social	Privacidad	Asilo	Autonomía corporal	Seguridad	Cultura
Ensamblaje	Democracia	Nacionalidad	Protección	Inocencia	Nivel de vida	Persona
Trabajo e igualdad salarial			Igualdad	Orden social		

Fuente: Deloitte Development LLC, 2023.

Es importante diferenciar el riesgo que una empresa representa para los Derechos Humanos, vinculado al impacto de sus acciones, del riesgo asociado a posibles repercusiones negativas para la empresa por su relación con los Derechos Humanos. Aunque son diferentes, abordar ambos aspectos es esencial para una gestión integral y ética de la organización. La primera implica la conciencia del impacto en los Derechos Humanos, mientras que la segunda se centra en posibles consecuencias adversas para la empresa.

A pesar de su independencia, estas dimensiones están interrelacionadas y gestionarlas conjuntamente es clave para una conducta empresarial ética y sostenible⁴.



Nota 3. "Guía de derechos humanos para empresas: proteger, respetar y remediar: todos ganamos" Mariana Rulli y Juan Bautista Justo; coordinado por Flavio Fuertes. - 1a ed. -Buenos Aires- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Red Argentina Pacto Global, 2012.

Nota 4. Guía Para la interpretación ONU - LA RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS - HR/PUB/12/2, Naciones Unidas 2012.



Marco Regulatorio

En el contexto internacional, Chile se adscribe a diversos tratados que establecen los fundamentos para la relación entre Derechos Humanos y empresas. Estos incluyen la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y otras convenciones específicas, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos del Niño.

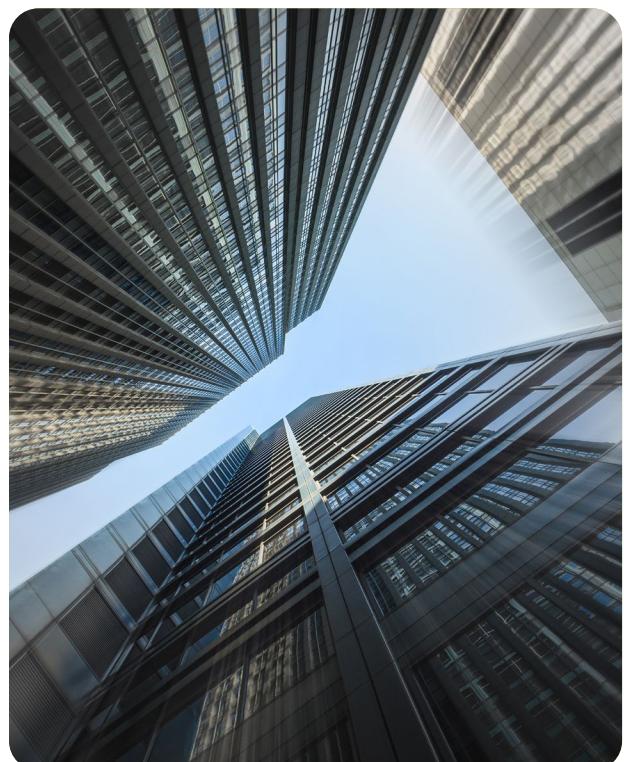
Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos buscan destacar medidas para fomentar el respeto de los Derechos Humanos, servir como modelo para políticas que reduzcan riesgos y proporcionar indicadores de cumplimiento. El marco regulatorio se basa en tres pilares: proteger los Derechos Humanos (deber estatal), respetarlos (responsabilidad empresarial) y remediar abusos (mejorar acceso a reparación).

Los Estados, bajo el derecho internacional, tienen obligaciones: respetar, proteger y realizar Derechos Humanos. En el ámbito empresarial, la globalización resalta el papel clave de las empresas en mejorar la calidad de vida y promover transparencia. Las empresas pueden contribuir al respeto de los Derechos Humanos al alinear operaciones con estos principios. Se han desarrollado guías e iniciativas, como el Pacto Global de Naciones Unidas, la Guía ISO 26000 y las Líneas Directrices de la OCDE, junto con la labor de la OIT en establecer estándares mínimos en relaciones laborales.

Los Principios Rectores de las Naciones Unidas no imponen nuevas obligaciones en el derecho

internacional, pero clarifican las implicaciones de las normas existentes para Estados y empresas, estableciendo la obligación de respetar los Derechos Humanos. La responsabilidad empresarial en este ámbito implica prevenir impactos negativos mediante medidas necesarias, lo que incluye un conocimiento profundo de los riesgos y una gestión adecuada con la debida diligencia. Identificar y gestionar los riesgos y actividades potencialmente perjudiciales demuestra un compromiso auténtico con el respeto de los Derechos Humanos, asegurando una gestión efectiva e integral de los riesgos asociados.

Una empresa que realiza procesos de debida diligencia en Derechos Humanos no solo se beneficia de levantar los riesgos para ver cómo los gestiona adecuadamente, sino que también crea una oportunidad de fortalecerse y ganar ventajas competitivas.





Banca y Derechos Humanos

Los marcos relacionados a empresas y Derechos Humanos ayudan a las organizaciones a comprender los impactos positivos y negativos que una actividad económica puede tener en el entorno natural y social, al tiempo que guía en la adopción de medidas preventivas para proactivamente maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.

La banca tiene una influencia significativa en la sociedad y, por lo tanto, la gestión por parte de la industria de los Derechos Humanos tiene efectos que se ramifican en la economía. La gestión implica asegurar que sus prácticas y decisiones no comprometan los derechos de las personas, tanto dentro como fuera de la organización. La gestión de Derechos Humanos en la operación también tiene efectos positivos para la banca, ya que con ello estos pueden fortalecer su reputación, generar confianza entre sus clientes y contribuir a un entorno empresarial sostenible y más equitativo.

Tabla N°2: Beneficios de gestionar los riesgos para los Derechos Humanos.

	Gestionar el riesgo La mejora del rendimiento social está directamente relacionada con la mejora del rendimiento financiero
	Crear valor Repensar el desempeño social crea oportunidades para nuevos productos en nuevos mercados
	Mejorar las relaciones Liderar el desempeño social construye, mejora y mantiene las relaciones comerciales
	Proteger la reputación La gestión del rendimiento social protege la reputación de una marca y aumenta su valor
	Cumplir con las expectativas Priorizar el desempeño social gestiona las expectativas de las partes interesadas y las respuestas a las resoluciones de los inversores

Fuente: Deloitte Development LLC, 2023

Debida diligencia de Derechos Humanos

La debida diligencia de Derechos Humanos puede definirse como la forma en la que la empresa toma noción y afronta los riesgos potenciales y/o reales en materia de Derechos Humanos que surgen de sus actividades en un momento determinado y un contexto operacional dado, y que podrían infringir determinados Derechos Humanos de los actores sociales relacionados. También considera las medidas que necesita adoptar la organización para prevenir y mitigar esos riesgos.

El Principio 17 de los Principios Rectores de la ONU sobre empresas y Derechos Humanos establece que la debida diligencia en materia de Derechos Humanos debe abarcar las consecuencias negativas que la empresa haya causado o contribuido a través de sus actividades. La complejidad de este proceso variará según el tamaño de la empresa, el riesgo de consecuencias negativas y la naturaleza de sus operaciones.

La diligencia debida debe ser continua, ya que los riesgos evolucionan. Este análisis basado en mejora continua implica no solo realizar el proceso inicial, sino supervisar constantemente las medidas definidas. En cuanto a la diligencia debida en Derechos Humanos, no hay una fórmula única. Las empresas deben ajustar procesos según su tamaño, sector y estructura corporativa. Los elementos clave de evaluación, integración, actuación, seguimiento y comunicación, junto con procesos de reparación, brindan el marco para que cualquier empresa demuestre su respeto a los Derechos Humanos.



Remediación de una vulneración de DDHH, el gran desafío

“Remediar” en la debida diligencia en Derechos Humanos se refiere a adoptar medidas correctivas y compensatorias por impactos negativos causados o contribuidos por una empresa. Si esta identifica un impacto negativo en los Derechos Humanos, directa o indirectamente a través de su cadena de suministro, la remediación implica acciones como compensación, rehabilitación, restitución, ajustes en políticas y prácticas empresariales, y establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas.

La remediación abarca correcciones pasadas y la prevención de futuras violaciones de Derechos Humanos. La remediación debe ser inclusiva y participativa, involucrando a las personas afectadas y partes interesadas en el proceso.

El Principio Rector 22 introduce el deber de reparación, estableciendo que las empresas deben reparar o contribuir a reparar consecuencias negativas que hayan causado. Destacamos avances legislativos en Noruega (2022) y Alemania (2023), imponiendo la debida diligencia en Derechos Humanos para empresas de diversos tamaños. Estas leyes, con efectos globales, impactan las cadenas de suministro, impulsando la responsabilidad empresarial en materia de Derechos Humanos.

La remediación “puede [...] adoptar diversas formas, y es importante comprender qué es lo que los afectados considerarán una reparación eficaz, aparte

de la propia opinión de la empresa. Podría ser una disculpa, la adopción de medidas para garantizar que el problema no pueda volver a producirse, una indemnización (económica o de otro tipo) por los daños causados, el cese de una actividad o relación comercial determinada, o alguna otra forma de reparación que acuerden las partes”⁵.

La remediación de impactos adversos en Derechos Humanos plantea desafíos sustanciales para las empresas, como la precisa identificación de impactos, acceso a información detallada, colaboración con partes interesadas y asignación eficiente de recursos internos. Sobrellevar estos desafíos exige un enfoque integral y una dedicación constante para garantizar medidas correctivas efectivas y resultados positivos en términos de Derechos Humanos.



Nota 5. “Guía de derechos humanos para empresas: proteger, respetar y remediar: todos ganamos” Mariana Rulli y Juan Bautista Justo; coordinado por Flavio Fuertes. - 1a ed. - Buenos Aires- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Red Argentina Pacto Global, 2012.



La remediación como una oportunidad

Las empresas, al abordar la remediación en la debida diligencia en Derechos Humanos, no solo cumplen con una obligación ética, sino que también aprovechan una oportunidad para mejorar su reputación y desempeño comercial. Al corregir los impactos negativos, demuestran su capacidad para gestionar de manera efectiva los riesgos y fortalecer la sostenibilidad relacionada con la sociedad. Esta estrategia inteligente no solo evita consecuencias legales y financieras, sino que genera beneficios a largo plazo, como fortalecer relaciones con clientes, fomentar la lealtad de empleados e interesar a inversores comprometidos con prácticas sostenibles.

La remediación implica acciones clave: compensación justa, programas de rehabilitación, restitución de derechos, cambios internos preventivos y mecanismos de rendición de cuentas. Esta es esencial no solo para corregir impactos negativos, sino para consolidar la reputación, confianza y éxito comercial de las empresas. Un enfoque comercial en la remediación posiciona a las organizaciones como líderes comprometidos con prácticas sostenibles, construyendo relaciones sólidas con sus stakeholders.



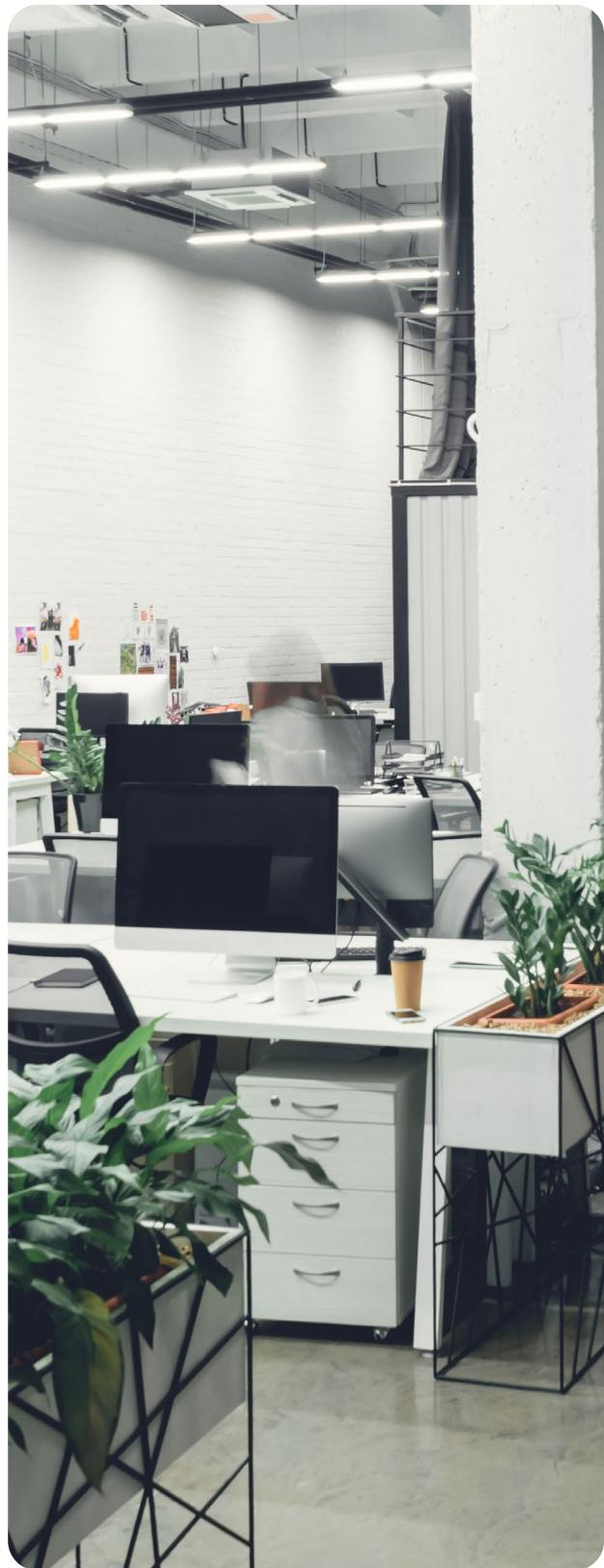


Conclusión

En el ámbito financiero, la conexión entre Derechos Humanos y empresas es innegable. Cumplir con estándares internacionales y regulaciones de Derechos Humanos es vital para preservar la reputación y el éxito empresarial. La debida diligencia en Derechos Humanos emerge como una herramienta crucial para prevenir y mitigar impactos adversos, contribuyendo a un entorno empresarial ético y sostenible.

En el segundo diagnóstico de DDHH y Empresas de 2023, se observa que el sector financiero presenta un rendimiento promedio inferior a sectores más operativos como el energético o la industria extractiva, lo que se presenta como un desafío ya que particularmente el tema sobre la pertinencia del sector financiero en el marco de Derechos Humanos ha sido discutido especialmente en Europa, a propósito de la inclusión del sector financiero en la nueva regulación de debida diligencia, señalando que los actores del mundo financiero tienen una capacidad de potencial para influir en la conducta de las empresas, así como también una responsabilidad en materia de la debida diligencia en los proyectos y actividades que reciben financiamiento, para que no generen impactos relevantes en materia de DDHH.

Desde Deloitte, hemos acumulado una valiosa experiencia en el proceso de debida diligencia en Derechos Humanos. Nuestra experiencia resalta que la debida diligencia en Derechos Humanos no solo es una obligación ética, sino también una ventaja competitiva para aquellas empresas que buscan operar de manera sostenible y responsable. Al acompañar a nuestros clientes en la evaluación de riesgos, la implementación de políticas y procedimientos sólidos, y la capacitación de empleados, hemos visto como este proceso resulta en empresas cuyo compromiso con los Derechos Humanos robustece su operación y aumenta su resiliencia.





Cifras y **Comparativas**

SECCIÓN 2

S02



Gloria Templeton, Socia Líder Finance Transformation | Daniel Solórzano, Socio Assurance | Catalina Castillo, Marketer Research

Tendencias transformadoras desde el Rol de los CFO en Chile

*En el ámbito de la gestión de riesgos, los líderes financieros son los vigías que **identifican, evalúan y mitigan las amenazas potenciales** que podrían impactar la estabilidad financiera y operativa de la empresa. Además, su capacidad para **comprender y aplicar directrices gerenciales** eficaces se traduce en la capacidad de dirigir la organización hacia metas estratégicas sostenibles.*

Esta investigación se embarca en el análisis de la perspectiva de estos líderes financieros, reconociendo su papel como catalizadores de la transformación empresarial. A través de la exploración de sus percepciones, experiencias y recomendaciones, buscamos no solo entender el estado actual de las finanzas lorganizaciones hacia un futuro sólido y próspero.

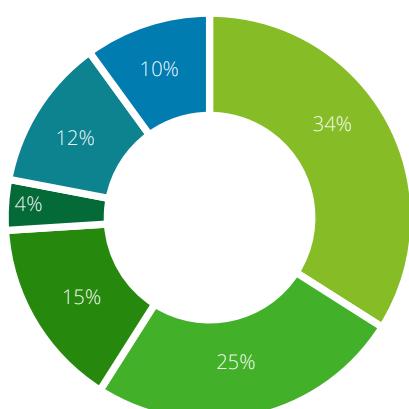
Metodología

Esta investigación está basada en el CFOs Signals de Deloitte, orientada a obtener una perspectiva local desde el rol de los líderes de gerencias de finanzas (CFOs) sobre el futuro y tendencias para el año 2024. La encuesta realizada en Chile tuvo como objetivo general enfocarse en la percepción de la situación económica global y nacional, así como en la proyección de las perspectivas financieras de las empresas.

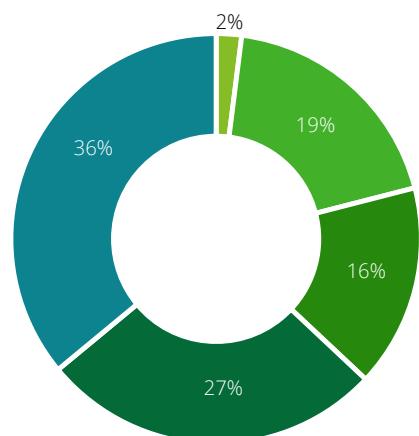
Con este fin, se utilizó una metodología cuantitativa. Se implementaron encuestas autoadministradas vía web, participando más de 90 CFOs, directores y/o gerentes de finanzas o administración de empresas en Chile. La muestra abarcó diversos sectores y tamaños de organizaciones.

El trabajo de campo se ejecutó durante el mes de noviembre de 2023, y el análisis de datos durante diciembre del mismo año.

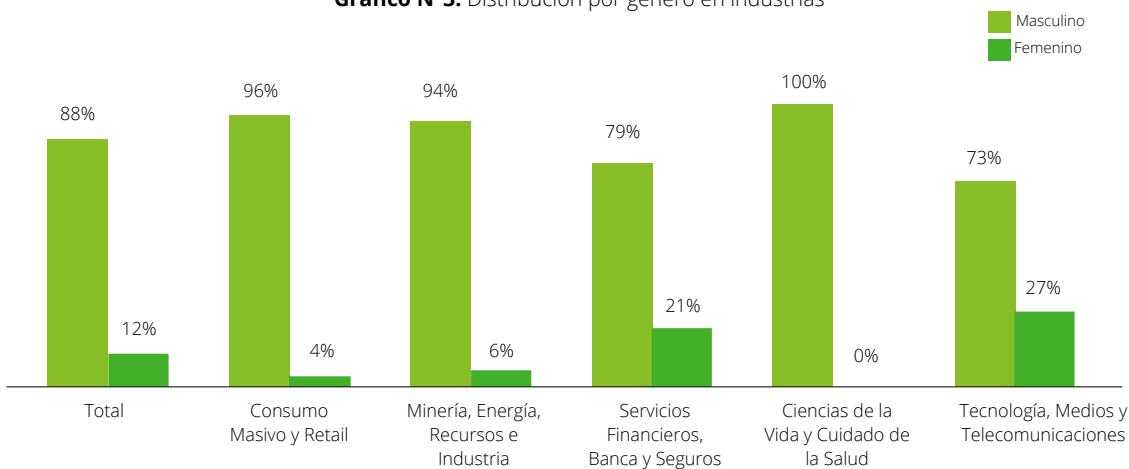


**Gráfico N°1:** Representación por industria

- ER&I
- Consumo
- Servicios financieros, Banca y Seguros
- Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud
- Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
- Otro

Gráfico N°2: Distribución por antigüedad en el cargo

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

Gráfico N°3: Distribución por género en industrias



Resumen de Resultados

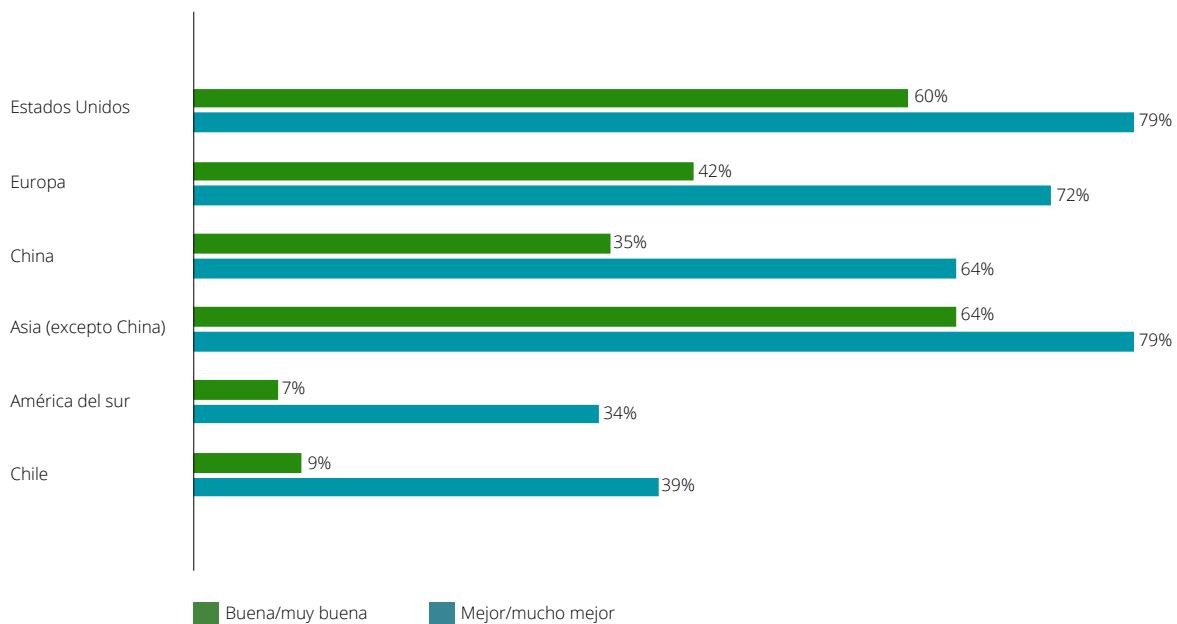
1) El optimismo por el futuro de la economía local y global marca la tendencia

Si bien los datos revelan una marcada discrepancia en las percepciones económicas entre la perspectiva internacional y la visión local, se observa un panorama futuro más alentador para ambos casos. Por un lado, a nivel global los gerentes financieros muestran una sólida confianza en la situación económica actual y expresan optimismo sobre las mejoras futuras. En contraste, la percepción local en Sudamérica refleja un tono más cauteloso, con un 7% considerando que la situación económica actual es buena. No obstante, 34% espera mejoras significativas para el futuro. En el caso específico de Chile, el 9% evalúa positivamente

la situación actual, mientras que un 39% anticipa una mejora sustancial para el futuro.



Gráfico N°4: Percepción de la situación económica actual versus la visión de la situación económica futura de diferentes áreas geográficas





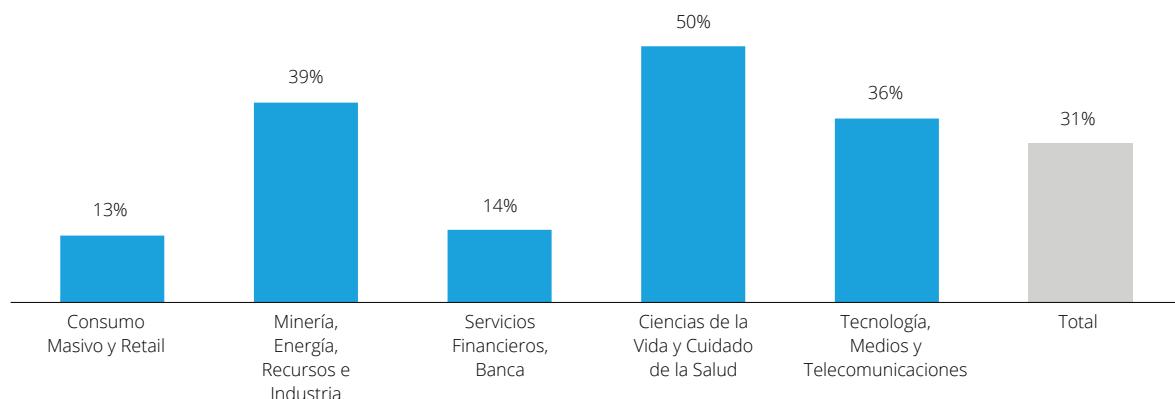
2) Se evidencian divergencias respecto a la situación financiera de las organizaciones

Adicionalmente, se detectan diferencias en cuanto a la situación financiera de las organizaciones, ya que solo uno de cada tres encuestados (31%) manifiesta optimismo con relación a sus respectivas industrias. Al analizar por industrias, destaca que el sector de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud lidera en confianza, con un sólido 50% expresando un optimismo pronunciado, seguido de cerca por el sector de Minería,

Energía y Recursos con un 39%. En contraste, se observa un menor grado de optimismo en los Servicios Financieros, banca y seguros, con tan solo un 14% manifestando confianza en el futuro financiero.

Asimismo, el sector de Consumo Masivo y Retail presenta un nivel aún más bajo, con apenas un 13% expresando optimismo.

Gráfico N°5: Nivel de optimismo por industria





3) Para enfrentar la situación económica actual las organizaciones están centrando sus esfuerzos en controlar y hacer más eficientes los costos e inversiones

La información recopilada permite afirmar que el control de costos y la mejora de la eficiencia operativa son las principales acciones que las organizaciones están implementando para hacer frente a la actual situación económica, contando con el respaldo del 82% de las preferencias. En segundo lugar, el fortalecimiento de la liquidez y la gestión de efectivo emerge como una estrategia esencial, respaldada por la mitad de los encuestados (50%). Sin embargo, se evidencia una menor preocupación con respecto a dos elementos clave para el desarrollo empresarial. En efecto, solo

un 29% ha implementado acciones relacionadas con inversiones en crecimiento, mientras que solo el 28% ha destinado recursos a inversiones en innovación y tecnología.

Es destacable el impacto en la gestión del talento, ya que el 24% de las organizaciones informa haber congelado la contratación de personal o ralentizado el proceso de búsqueda de nuevos perfiles. Por otro lado, solo el 20% se ha enfocado en retener y desarrollar la compensación y revisión de talento en su organización, revelando la complejidad de las decisiones estratégicas en medio de la actual coyuntura económica.

Gráfico N°6: Principales acciones que están tomando las organizaciones para enfrentar la actual situación económica





4) En línea con la percepción de la economía, las directrices de las organizaciones están principalmente en reducción de costos y eficiencia del capital de trabajo

Las directrices más relevantes para las organizaciones, según la recopilación de datos, son la reducción de costos, con un importante 75%, y la eficiencia del capital de trabajo, con un 57%. Es relevante destacar la primera directriz, donde 3 de cada 4 encuestados informan que su gerente general les ha encomendado la tarea de reducir costos e implementar iniciativas de ahorro, siendo esta disposición especialmente marcada

en la industria de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud.

Estos resultados encuentran respaldo en el estudio de CFOs de Deloitte US, que también identificó la reducción de costos como la medida principal. Este patrón se presenta como una tendencia global, subrayando la importancia de identificar y poner en marcha iniciativas efectivas de ahorro de costos en un contexto económico desafiante.

Tabla 1: Top 5 Directrices prioritarias Chile vs US

	Chile	US
1	Reducción de costo	Reducción de costo
2	Eficiencia del capital de trabajo	Estrategia y transformación
3	Estrategia y transformación	Crecimiento de los ingresos
4	Crecimiento de los ingresos	Gestión del rendimiento
5	Gestión del rendimiento	Inversión



**Gráfico N°7:** Directrices prioritarias % por industria

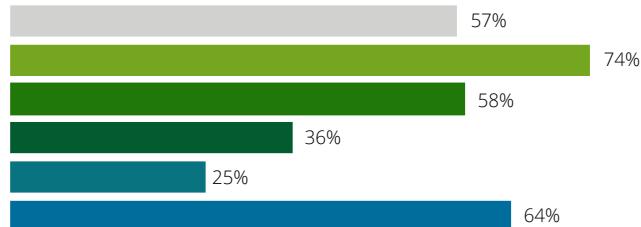
■ Total
 ■ Minería, Energía,
 Recursos e Industria

■ Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud
 ■ Consumo Masivo y Retail
 ■ Servicios Financieros, Banca y Seguros
 ■ Tecnología, Medios y Telecomunicaciones

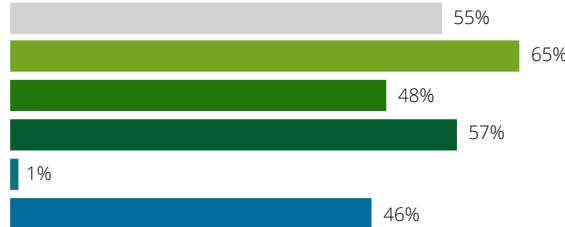
Reducción de costos: Identificar/evaluar/lanzar iniciativa de ahorro de costos



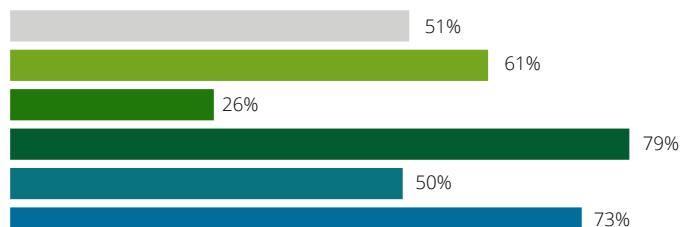
Eficiencia del capital de trabajo: impulsar mejoras en cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y cuentas asociadas al capital de trabajo



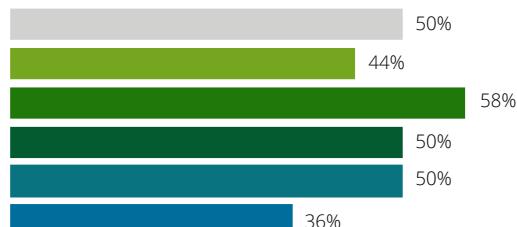
Estrategia/transformación: identificar y ejecutar nuevas estrategias transformadoras



Crecimiento de los ingresos: identificar/evaluar/lanzar iniciativas de crecimiento



Gestión del rendimiento: supervisar y gestionar el rendimiento en relación con objetivos, políticas y normativas del negocio



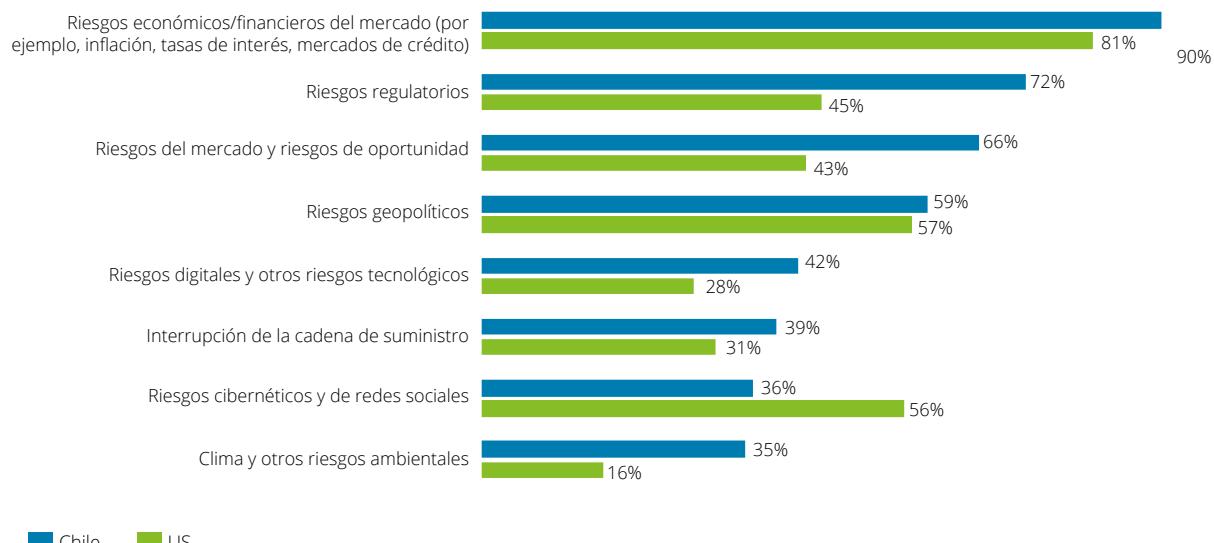


5) Riesgos financieros externos y regulatorios marcan las preocupaciones de los CFOs en Chile

Los CFOs en Chile enfrentan un panorama donde los riesgos financieros y regulatorios ocupan el centro de sus preocupaciones. Para 90% de los encuestados, los riesgos económicos y financieros encabezan la lista de inquietudes externas de las organizaciones, seguidos de cerca por los riesgos regulatorios, que representan el 72%. Estas preocupaciones se asemejan a los resultados de US, aunque en este último país también destaca la preocupación por los riesgos cibernéticos y las implicaciones asociadas a las redes sociales.

Al desglosar las preocupaciones por industrias, los riesgos regulatorios son más prominentes en el sector de Servicios Financieros. Por otro lado, los riesgos de mercado y de oportunidades generan mayor inquietud en la industria de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones. Los riesgos geopolíticos toman relevancia en la industria de ER&I al igual que los riesgos climáticos y ambientales. Finalmente, la interrupción de la cadena de suministro emerge como una preocupación destacada en el sector de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud.

Gráfico N°8: Riesgos externos más preocupantes Chile vs US



**Tabla 2:** Riesgos externos más preocupantes por industria

	Total	Consumo Masivo Y Retail	Minería, Energía, Recursos e Industria	Servicios Financieros, Banca y Seguros	Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
Riesgos económicos/financieros del mercado (por ejemplo, inflación, tasas de interés, mercados de crédito)	90%	100%	81%	100%	100%	91%
Riesgos regulatorios	72%	70%	77%	79%	75%	55%
Riesgos del mercado y riesgos de oportunidad	66%	65%	65%	64%	75%	82%
Riesgos geopolíticos	59%	52%	71%	64%	50%	46%
Riesgos digitales y otros riesgos tecnológicos	42%	30%	29%	64%	25%	73%
Interrupción de la cadena de suministro	39%	52%	42%	21%	75%	27%
Riesgos cibernéticos y de redes sociales	36%	30%	29%	57%	0	64%
Clima y otros riesgos ambientales	35%	48%	45%	14%	0	0

6) Las regulaciones asociadas a la reforma tributaria es el aspecto más preocupante entre los riesgos regulatorios

Las dinámicas del entorno empresarial contemporáneo han situado a las regulaciones asociadas a la reforma tributaria como el aspecto más inquietante entre los riesgos regulatorios que enfrentan las organizaciones, con un notable 82% de preocupación. Esto resalta la importancia de la reforma tributaria como un factor clave que impacta las estrategias y decisiones empresariales en todos los sectores.

Además, el 58% de los encuestados identifica las regulaciones asociadas al empleo como un aspecto destacado, reflejando la importancia de cumplir con las normativas laborales. Además, el 50% señala las regulaciones específicas de cada industria como una fuente significativa de riesgo regulatorio, lo que subraya la necesidad de adaptarse a los requisitos sectoriales específicos. Por otro lado, el 20% destaca los requisitos de divulgación de riesgos cibernéticos y normas de privacidad de datos como áreas críticas de preocupación, evidenciando la creciente importancia de proteger la información sensible y mitigar los riesgos relacionados con la seguridad digital.



Gráfico N°9: Riesgos regulatorios más preocupantes



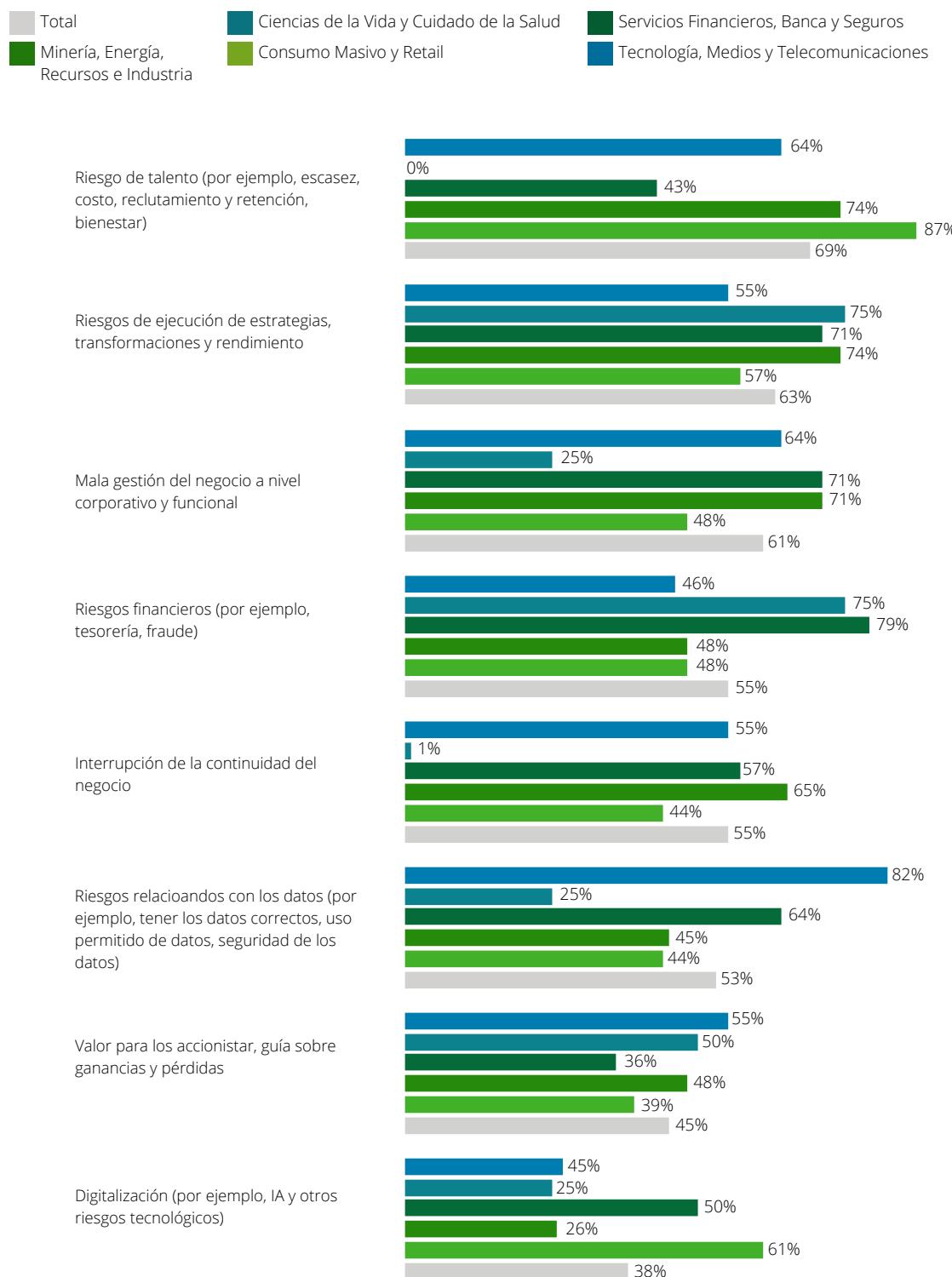
7) Talento y la ejecución de estrategias son los riesgos internos más relevantes

En el análisis de los riesgos internos más significativos para las organizaciones, se identifican diversas preocupaciones que varían en su nivel de relevancia según la industria. El talento surge como un riesgo interno de alta importancia, siendo mencionado por el 69% de los encuestados. Esta preocupación se acentúa notablemente en la industria de Consumo Masivo y Retail, donde alcanza un nivel aún más elevado de consideración. Esto sugiere la necesidad de estrategias específicas de retención y atracción de talento en sectores altamente competitivos.

Por otro lado, la ejecución de estrategias, transformaciones y rendimiento también se destaca como un punto crítico de atención, con un 63% de los participantes identificándolo como un riesgo interno relevante. Este aspecto adquiere mayor prominencia en la industria Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud, donde se registra un nivel especialmente alto de preocupación. Esto podría indicar la necesidad de mejorar la gestión del cambio y la ejecución de

proyectos en sectores altamente regulados y en constante evolución.

Asimismo, la mala gestión a nivel corporativo y funcional se posiciona como un riesgo interno significativo, siendo mencionado por el 61% de los encuestados. Esta inquietud es particularmente pronunciada en la industria de Minería, Energía y Recursos, así como en los Servicios Financieros, donde se observa un nivel más elevado que la media total. Esta diferencia en la percepción de riesgos podría indicar la necesidad de mejorar los procesos de gobernanza corporativa y de gestión del riesgo en industrias altamente reguladas y expuestas a fluctuaciones económicas.

**Gráfico N°10:** Riesgos internos más preocupantes por industria



8) CFOs en Chile enfrentan desafíos clave: gestión de recursos, riesgos macroeconómicos y retención de talento

Los mayores desafíos relacionados con la gestión del riesgo empresarial y el cumplimiento normativo abarcan una amplia gama de preocupaciones estratégicas y operativas. En primer lugar, la gestión de recursos, costes y limitaciones empresariales es el desafío central (59%), requiriendo la implementación de procesos efectivos para identificar, monitorear y abordar los riesgos asociados (50%). Este enfoque proactivo es crucial para mitigar posibles impactos negativos en la viabilidad financiera y operativa de la organización. Además, la gestión de riesgos macroeconómicos y su impacto e incertidumbre plantean desafíos adicionales (50%), ya que las organizaciones deben navegar en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil.

Finalmente, reclutar y retener el talento adecuado para gestionar los factores críticos de la organización (44%) emerge como un desafío fundamental, pues el éxito en la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo depende en gran medida de contar con equipos capacitados y comprometidos.

Los insights revelan diferencias en los desafíos relacionados con el riesgo empresarial y el cumplimiento normativo entre Chile y Estados Unidos. En el caso de Chile, el principal desafío identificado se centra en la gestión de recursos, costes y limitaciones empresariales. Esto sugiere que las organizaciones chilenas enfrentan dificultades para optimizar sus recursos y gestionar eficientemente los costos, lo que puede obstaculizar su capacidad para cumplir con las regulaciones y enfrentar riesgos emergentes. Por otro lado, en Estados Unidos, el principal desafío

está relacionado con el cambio y/o aumento de las regulaciones y el trabajo con los reguladores. Esta diferencia resalta un entorno normativo más dinámico y complejo en Estados Unidos, donde las organizaciones deben adaptarse constantemente a nuevas regulaciones y mantener una relación colaborativa con los reguladores para garantizar el cumplimiento normativo.

Tabla 3: 5 Desafíos relacionados al riesgo empresarial y cumplimiento normativo

	US
Gestión de recursos, costes y limitaciones empresariales	Cambiar y/o aumentar las regulaciones y trabajar con los reguladores
Implementar procesos para identificar, monitorear y abordar los riesgos	Implementar procesos para identificar, monitorear y abordar los riesgos
Gestión de los riesgos macroeconómicos, su impacto e incertidumbre	Gestión de recursos, costes y limitaciones empresariales
Reclutar y retener el talento adecuado para gestionar los factores críticos de la organización	Gestión de los riesgos macroeconómicos, su impacto e incertidumbre
Gestión de los riesgos de ciberseguridad	Reclutar y retener el talento adecuado para gestionar los factores críticos de la organización



9) Las organizaciones están tomando acciones consistentes con los desafíos relacionados al riesgo empresarial y de regulación

El 87% de las organizaciones que enfrentan desafíos en la implementación de procesos para identificar, monitorear y abordar los riesgos, están intensificando sus esfuerzos en fortalecer la gobernanza y la presentación de informes.

Esta estrategia busca garantizar una estructura sólida y transparente que facilite la gestión efectiva de riesgos en todos los niveles de la organización, así como también la búsqueda de entrega de información en menor tiempo para la toma de decisiones efectiva. Por otro lado, el 85% de las empresas que confrontan desafíos en la gestión de riesgos macroeconómicos, su impacto e incertidumbre, están priorizando la comprensión y el manejo proactivo de estos riesgos. Esto implica adoptar medidas para mejorar la

capacidad de respuesta ante cambios económicos y políticos que puedan afectar la estabilidad y el rendimiento empresarial.

Además, el 78% de las organizaciones que experimentan dificultades en reclutar y retener el talento adecuado para gestionar los factores críticos de la organización están haciendo hincapié en el fortalecimiento del liderazgo, el talento y las capacidades. Este enfoque busca cultivar un equipo talentoso y comprometido que pueda enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el camino hacia el éxito empresarial.

Finalmente, destaca que 73% de los encuestados aseveran que para gestionar los riesgos de ciberseguridad han establecido mejoras en los sistemas, tecnología y los datos de Enterprise Risk Management.

Tabla 4: Desafíos relacionados con la Gestión del riesgo empresarial y acciones para enfrentarlo

ACCIONES QUE SE ESTÁN TOMANDO	Gestión de recursos, costes y limitaciones empresariales	Implementar procesos para identificar, monitorear y abordar los riesgos	Gestión de los riesgos macroeconómicos, su impacto e incertidumbre	Reclutar y retener el talento adecuado para gestionar los factores críticos de la organización	Gestión de los riesgos de ciberseguridad	Priorizar la gestión de riesgos entre las iniciativas empresariales	Cambiar y/o aumentar las regulaciones y trabajar con los reguladores	Obtención/gestión de datos y tecnología
Fortalecimiento de la gobernanza y la presentación de informes	72%	87%	85%	65%	77%	64%	76%	64%
Reforzar el liderazgo, el talento, las capacidades y la capacitación	72%	61%	68%	78%	60%	72%	67%	71%
Establecer o mejorar los sistemas, la tecnología y los datos de ERM (Enterprise Risk Management)	59%	61%	53%	63%	73%	68%	52%	86%
Crear un proceso y una cadencia para la revisión, evaluación y/o comunicación del riesgo	46%	48%	50%	43%	40%	56%	48%	29%
Realizar mejoras comerciales, funcionales y de procesos	44%	37%	40%	40%	40%	40%	52%	36%



10) Tecnología y Talento: Preocupaciones vitales para la transformación de datos en decisiones empresariales

Las cifras destacan la relevancia de la tecnología y el talento experimentado, en la transformación de datos en información analítica para la toma de decisiones empresariales.

La principal inquietud identificada gira en torno a la carencia de la tecnología adecuada para esta tarea, así lo confirman 64% de los participantes quienes lo identifican como un obstáculo principal subrayando la importancia de contar con herramientas eficientes y avanzadas.

Asimismo, la falta de talento experimentado se

posiciona como la segunda principal preocupación, con el 61% de los encuestados destacando la importancia de contar con profesionales capacitados para aprovechar al máximo el potencial de los datos.

Al visualizar las tendencias de US (Gráfico N°11) se evidencia que tanto la tecnología como el talento son los elementos claves a nivel global para la lectura y transformación correcta de los datos hacia las decisiones empresariales.

Estos insights enfatizan la necesidad crítica de inversiones estratégicas en tecnología y desarrollo de talento para potenciar la capacidad de las organizaciones para transformar datos en información valiosa, impulsando así la toma de decisiones informadas y efectivas.

Gráfico N°11: Principales preocupaciones para transformar los datos en información de análisis para la toma de decisiones

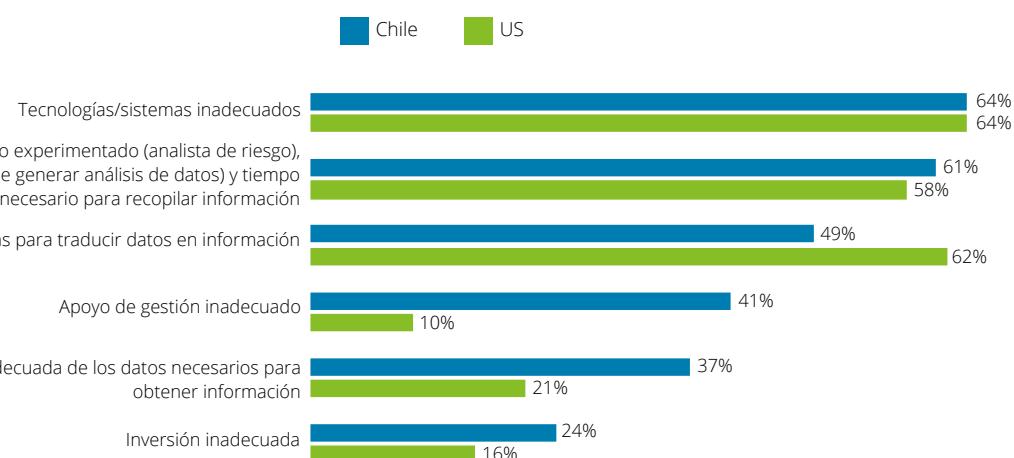




Tabla 5: Principales preocupaciones para transformar los datos en información de análisis para la toma de decisiones por industria

	Total	Consumo Masivo y Retail	Minería, Energía, Recursos e Industria	Servicios Financieros, Banca y Seguros	Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
Tecnologías/sistemas inadecuados	64%	65%	48%	79%	50%	73%
Falta de talento experimentado (analista de negocios), capacidades (habilidad de generar análisis de datos) y tiempo necesario para recopilar información	61%	44%	61%	36%	75%	100%
Capacidades inmaduras para traducir datos en información	49%	52%	48%	64%	50%	27%
Apoyo de gestión inadecuado	41%	35%	58%	29%	25%	46%
Identificación inadecuada de los datos necesarios para obtener información	37%	30%	45%	50%	0	18%
Inversión inadecuada	24%	30%	19%	29%	50%	27%

11) Optimizando Decisiones Financieras: Fomento de la toma de decisiones basadas en datos y automatización

En línea de las preocupaciones detectadas anteriormente, se han identificado acciones efectivas que las organizaciones están llevando para mejorar la lectura de la información que recaban. En primer lugar, han fomentado de la toma de decisiones basadas en datos y el diálogo fundamentado en torno a datos e información con 52% de las preferencias. En segundo lugar, 50% de los encuestados aseguran han realizado inversiones en automatización y la actualización continua de los sistemas. Finalmente, y de manera de atender directamente las preocupaciones de no contar con el talento calificado para la transformación

adecuada de datos en información para decisiones estratégicas, 34% de los encuestados aseguran que han realizado cambios de talento y/o organizacionales para mejorar el análisis de la información. Estas medidas se positionan como pilares fundamentales para fortalecer la capacidad de los equipos financieros para ofrecer información precisa y relevante, impulsando así la eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones empresariales.

**Gráfico N°12:** Acciones que ha hecho para mejorar los datos y la información que tu equipo de finanzas proporciona a la empresa**Tabla 6:** Acciones que ha hecho para mejorar los datos y la información que tu equipo de finanzas proporciona a la empresa

	Total	Consumo masivo y retail	Minería, Energía, Recursos e Industria	Servicios Financieros, Banca y Seguros	Ciencias de la vida y Cuidado de la Salud	Tecnología, medios y telecomunicaciones
Fomentar la toma de decisiones basada en datos y diálogo entorno a datos e información	52%	57%	52%	50%	50%	55%
Invertir en nuevos sistemas y automatización/sistemas existentes actualizados	50%	52%	52%	36%	25%	46%
Establecer y mantener KPI's	46%	52%	45%	43%	100%	36%
FP&A (Financial Planning & Analysis) mejorado y análisis de escenarios	42%	52%	36%	36%	50%	46%
Realizar cambios de talento/organizacionales implementados	34%	30%	29%	29%	50%	36%
Desarrollar estructuras de datos optimizadas y procesos y controles evaluados	34%	22%	42%	43%	25%	27%
Ánalysis de datos mejorado y uso de análisis de datos	33%	39%	26%	29%	50%	46%
Ajustar el tiempo/formato de la organización	25%	13%	13%	43%	50%	46%
Mejorar la cualificación de la organización	12%	9%	7%	0	50%	27%
Desarrollar un sistema de gestión de relaciones con los clientes	8%	13%	0	21%	25%	0



Conclusiones

Adaptación y Resiliencia

Visión estratégica para afrontar el cambiante escenario económico y coyuntural local y global.

En el análisis de las percepciones económicas y financieras, así como de las acciones y directrices de las organizaciones, se evidencia la influencia de factores contextuales en la evaluación de la situación económica. Esto subraya la importancia de considerar tanto los indicadores económicos como los factores regionales al tomar decisiones estratégicas.

Además, la diversidad de perspectivas sectoriales resalta la necesidad de abordar las particularidades de cada industria al evaluar la confianza empresarial y diseñar estrategias adaptadas a sus necesidades específicas. Esto implica reconocer y responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades que surgen en cada sector, priorizando la innovación y la eficiencia operativa para mantener la competitividad en un entorno cambiante. Al comprender las tendencias y los desafíos, las empresas pueden anticipar y responder de manera proactiva a las demandas del mercado, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La relevancia de estos hallazgos radica en la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia empresarial en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar desafíos tanto internos como externos, priorizando la gestión eficaz de riesgos y la toma de decisiones informadas. Esto requiere un enfoque estratégico y colaborativo que involucre a todas las áreas de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

Fortalecimiento de la gestión

de riesgos, gobernanza y talento

Respuestas a las Preocupaciones Financieras.

En un entorno empresarial dinámico y desafiante, los CFOs en Chile se encuentran en una encrucijada estratégica donde la gestión efectiva de riesgos financieros y regulatorios, junto con la retención del talento adecuado, emergen como prioridades críticas. La complejidad de los riesgos asociados con la gestión de recursos y costos, sumada a la incertidumbre derivada de los desafíos macroeconómicos, plantea preocupaciones significativas que demandan una respuesta estratégica y proactiva.

En este contexto, las organizaciones están intensificando sus esfuerzos para fortalecer la gobernanza y mejorar la presentación de informes, con el objetivo de gestionar los riesgos de manera más efectiva y transparente. Además, están priorizando la comprensión y el manejo proactivo de los riesgos macroeconómicos, reconociendo la necesidad de anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno económico y político.

Al mismo tiempo, se está llevando a cabo un enfoque renovado en el fortalecimiento del liderazgo, el desarrollo del talento y la construcción de capacidades, con el fin de cultivar equipos altamente competentes y comprometidos. Esta estrategia holística busca no solo abordar los desafíos actuales, sino también aprovechar las oportunidades emergentes para el crecimiento y el éxito empresarial a largo plazo, en el dinámico mercado chileno.



Transformación de Datos para Decisiones Estratégicas

Potenciando la Tecnología y el Talento.

La capacidad de análisis de información valiosa para la toma de decisiones estratégicas resalta la importancia crítica de la tecnología y el talento especializado. La falta de herramientas tecnológicas adecuadas surge como una preocupación central, así como también la escasez de talento experimentado, evidenciando la necesidad de invertir en el desarrollo y retención de profesionales capacitados en la gestión de inteligencia de negocio a través del manejo eficiente de los datos.

Para abordar estos desafíos, se han identificado acciones efectivas que incluyen promover la toma de decisiones basadas en datos y fomentar un diálogo fundamentado en la información disponible, además, invertir en automatización y actualización continua de sistemas para garantizar la eficiencia en la gestión de datos. El cambio organizacional y de talento también se posiciona como una estrategia clave para mejorar la calidad de la información proporcionada por los equipos financieros.

Estos hallazgos destacan la necesidad de invertir en tecnología y talento para potenciar la capacidad de las organizaciones en la gestión de datos. La adopción de herramientas avanzadas (como inteligencia artificial generativa, entre otras) y el desarrollo de habilidades especializadas son fundamentales para aprovechar al máximo el potencial de los datos en un entorno empresarial competitivo y dinámico. Mejorar la estrategia y la ejecución es esencial para garantizar la relevancia y el éxito a largo plazo en un mundo cada vez más impulsado por los datos.





Jorge Cayazzo, Socio Líder Riesgo Regulatorio y Financiero

Niveles de capital de la banca post implementación parcial de Basilea III

Una de las razones que tuvo en cuenta la autoridad para promover la adopción de Basilea III en Chile fue mejorar los niveles de capitalización de la banca local, toda vez que las comparaciones con otras jurisdicciones mostraban, antes de la implementación, menores niveles relativos de capital para la banca local.

Otra de las motivaciones mencionadas por las autoridades se asociaba con las ventajas de adoptar un “idioma común” con el resto del mundo, particularmente el mundo desarrollado, en materia de adecuación de capital, de modo de hacer más comparable y competitiva a la banca local con otras economías.

Transcurridos 3 años desde la puesta en marcha gradual de Basilea III en Chile, resulta oportuno observar los resultados obtenidos a la fecha y, a partir

de ello, identificar elementos para tener en cuenta en lo que resta del proceso de implementación. Para el efecto, la Tabla 1 permite tener una visión general de los resultados erogados hasta la fecha por Basilea III a nivel de un conjunto selectivo de países de la región (LATAM).

Tabla 1: Indicadores de Capitalización para países LATAM

	Chile		Brasil		México		Perú		Colombia		Panamá		Muestra selectiva países LATAM	
	2018	2023	2018	2023	2018	2023	2018	2023	2018	2023	2018	2023	2018	2023
Capital regulatorio / APR	13.3%	15.4%	19.5%	17.9%	19.5%	17.9%	14.7%	16.2%	17.8%	18.5%	15.7%	15.1%	16.2%	17.1%
Capital regulatorio / Total activos	10.2%	10.4%	11.4%	10.1%	11.4%	10.1%	13.6%	14.6%	13.4%	12.6%	11.6%	11.5%	11.8%	11.7%
Tier 1 / APR	10.7%	11.7%	15.6%	15.8%	15.6%	15.8%	11.3%	12.9%	12.3%	15.7%	16.9%	15.9%	13.5%	15%
Tier 1 / Total activos	8.2%	8.0%	9.1%	8.9%	9.1%	8.9%	10.4%	11.6%	9.3%	10.7%	12.5%	12.1%	9.8%	10.3%
Densidad de activos	77.0%	72.7%	58.5%	56.5%	58.5%	56.5%	92.7%	90.2%	75.4%	68%	74%	76%	72.8%	68.7%

Fuente: Fondo Monetario Internacional Nota: Argentina se excluye de la muestra por mostrar resultados extravagantes
Para el caso de Chile se descuentan del total de activos cifras del programa extraordinario de liquidez del Banco Central (FCIC)



¿Qué sugieren los números de Chile en relación con los de LATAM?

- Para la banca local, las cifras de capitalización mejoran levemente en el período, lo cual obedece principalmente a la disminución observada en la densidad de los activos (activos ponderados por riesgo (APR)/total de activos), que pasa desde un 77% a un 72.7%.
- Esta disminución en la densidad de los activos de la banca local era esperable a propósito del tránsito desde Basilea I a Basilea III, en donde la inclusión de activos ponderados para los riesgos de mercado y operacional fue más que compensada por la disminución de los activos ponderados por riesgo de crédito.
- Las comparaciones con otros países de la región siguen siendo, aunque en forma poco significativa, desfavorables para Chile en términos de capitalización. La menor densidad de los activos que exhibe Chile tiende a abultar las diferencias de capitalización cuando esta se mide con relación a los APR. Esta situación se asocia al hecho de que los APR en Chile son determinados -hasta la fecha- exclusivamente en base al uso de modelos estandarizados, en tanto que en las principales economías de la región (México y Brasil), el uso de modelos internos es de uso común e impacta a la baja la densidad de los activos en dichas economías.
- Es importante tener en consideración que en Chile la aplicación de Basilea III aún está en proceso de implementación gradual y, hasta la fecha, el principal efecto que ha tenido en los niveles de capitalización de la banca es una disminución de las holguras de capital con que contaba la industria antes de su implementación. Así, la holgura de capital, es decir el capital que está por sobre las exigencias

regulatorias, se ubicaba en torno a 6% en 2018 (medido sobre los APR), en tanto que hacia 2023 se ubica en torno a 4% y se espera que para 2025 que dicha holgura se ubique en torno al 2%.

- De este modo, en la medida que las holguras de capital sigan disminuyendo y se complete hacia fines de 2025 la aplicación gradual de Basilea III, es esperable una revisión de los planes de capitalización por parte de los bancos y, al mismo tiempo, un despliegue de estrategias de optimización del capital mediante el uso, principalmente, de modelos internos para la determinación de los APR.





Por otro lado, la Tabla 2 muestra los resultados de la aplicación del nuevo Acuerdo de Capital para un conjunto selectivo de países desarrollados.

¿Qué sugieren los números de Chile en relación con los de países desarrollados?

- En primer lugar, cabe destacar que los indicadores de capitalización de la muestra de países desarrollados seleccionada son poco alentadores en términos del impacto que ha tenido la aplicación de Basilea III en aquellos países que estuvieron en el epicentro de la crisis que motivó el nuevo Acuerdo de Capital.
- En efecto, con excepción de USA, los países de la muestra presentan una trayectoria que sugiere que uno de los “males” que trató de subsanar Basilea III aún está pendiente de abordar, en particular al

bajo nivel de densidad de los activos. En 2023, dicho indicador se ubica por debajo de 40%, indicador equivalente a los niveles exhibidos previo a la crisis de 2008.

- De este modo, los indicadores de capitalización de Chile, cuando se miden respecto de los APR, se comparan desfavorablemente con los países desarrollados de la muestra, cuestión que obedece exclusivamente a la menor densidad de activos que exhibe dicha muestra. Si las comparaciones se hacen respecto del total de activos, entonces los resultados se invierten y Chile aparece con niveles de capital por sobre el promedio de la muestra.

Tabla 2: Indicadores de Capitalización para países desarrollados

	Chile			USA			Canadá			España			Inglaterra			Muestra Selectiva de Países Desarrollados		
	2013	2018	2023	2013	2018	2023	2013	2018	2023	2013	2018	2023	2012	2018	2023	2013	2018	2023
Capital regulatorio / APR	13.3%	13.3%	15.4%	14.4%	14.8%	15.9%	14.3%	15.2%	17.3%	13.3%	15.6%	17.1%	19.6%	21.4%	21.1%	15.4%	16.8%	17.9%
Capital regulatorio / Total activos	10.6%	10.2%	10.4%	10.3%	10.1%	9.3%	5.3%	5.5%	5.5%	6%	6.9%	6.5%	6.3%	6.7%	7%	7%	7.3%	7.1%
Tier 1 / APR	9.9%	10.7%	11.7%	12.8%	13.8%	14.9%	11.7%	13.2%	15.2%	11.9%	13.7%	14.8%	16.1%	17.9%	18.2%	13.1%	14.7%	15.8%
Tier 1 / Total activos	7.9%	8.2%	8%	9.2%	9.4%	8.7%	4.3%	4.8%	4.8%	5.3%	6%	5.7%	5.2%	5.6%	6%	6%	6.5%	6.3%
Densidad de activos	79.8%	77%	72.7%	71.5%	68.4%	58.4%	36.9%	36.3%	31.5%	45%	43.9%	38.2%	32.4%	31.1%	33%	45.3%	44.9%	40.3%

Fuente: Fondo Monetario Internacional



Conclusiones

La adopción de Basilea III en Chile ha tenido como efecto un consumo gradual de las holguras de capital que disponía la industria bajo el anterior esquema de adecuación de capital (Basilea I). Esta trayectoria se mantendrá hasta 2025, fecha en que culmina el proceso de implementación gradual de Basilea III.

Los indicadores de capitalización de la banca local se ubican en niveles confortables y se comparan algo por debajo de los países de la región y, en todo caso, por sobre los indicadores que exhiben los países desarrollados.

El indicador de densidad de activos de Chile es elevado (superior al 70%), particularmente si se le compara con las grandes economías de la región y con los países desarrollados. Esta situación obedece a que en Chile los activos ponderados por riesgos están siendo, hasta la fecha, determinados exclusivamente en función de modelos regulatorios estandarizados, en tanto que en las demás economías mencionadas el uso de modelos internos para dicho propósito es una práctica extendida.





Gabriela Álvarez, Socia Líder Customer

***Radiografía* de los Programas de Lealtad en Chile: una visión desde el punto de vista de los clientes**

Radiografía a los Programas de Lealtad en Chile es la primera entrega desarrollada por Deloitte que explora y profundiza en los principales desafíos que hoy existen en el mercado nacional. Para ello, durante el mes de junio de 2023, se encuestó a más de 1.000 personas para entender la perspectiva de los usuarios respecto a la realidad de los programas de lealtad en Chile.

Conclusiones generales:

- Hoy en Chile hay grandes desafíos para las empresas en comunicar de mejor manera sus programas de lealtad, en términos de hacer entender a los usuarios los alcances y reglas de los programas y, además, explicar de mejor manera los beneficios asociados.
- La mitad de las personas encuestadas forman parte o son miembros de un programa de lealtad, no obstante, no todas conocen las reglas ni los beneficios que tienen disponibles.
- La personalización de beneficios es uno de los elementos diferenciadores más relevantes para las personas.
- En general, las personas están conformes con la experiencia ofrecida por los programas de lealtad. En esa línea, las empresas tienen que seguir trabajando en personalizar las comunicaciones y las estrategias de recuperación de usuarios.

- Las empresas deben seguir profundizando y ampliando la cobertura de sus programas de lealtad, ya que la mayoría de las personas los consideran una buena herramienta de fidelización y de alto impacto en la valoración de los clientes.

Información y conocimiento sobre los programas

Como primer acercamiento, se consultó a todos los participantes, independiente si pertenecían a programas o no, por nivel de conocimiento de diferentes aspectos de los programas enfocando sobre todo por los programas de cada industria/sector. Los resultados, en general, evidencian el desafío que tienen las organizaciones de informar y acercar los programas de lealtad a los consumidores.

En el caso de la banca no es diferente, ya que un 29% asegura saber sobre los programas de lealtad del sector bancario, un 34% considera fácil entender las reglas y condiciones de los programas de lealtad, y un 36% estima fácil entender los beneficios de los programas de lealtad.



Adherencia a los programas

El estudio se enfocó en preguntar directamente a los encuestados si eran parte de algún programa de beneficios. En este sentido, se destaca que la adherencia a este tipo de programas es alta, **más de la mitad de los entrevistados son parte de alguno de ellos (52%)**. Esta condición se da de modo relativamente transversal entre los diferentes grupos socioeconómicos y etarios.

Entre quienes aseguran pertenecer a algún programa, destaca la popularidad de los programas de lealtad del retail. Esto es esperable en la medida que esta industria fue pionera en la incorporación de los programas y, al tratarse de bienes de consumo, su uso es más transversal entre los consumidores. Por otro lado, el resto de los sectores evidencian el desafío que tienen de fortalecer la participación. Asimismo, los datos varían si visualizamos por segmentos. En el caso particular de la banca, los más jóvenes y los grupos socioeconómicos más acomodados presentan mayor adherencia a los programas.

Gráfico N° 1: Adherencia a los programas por sector

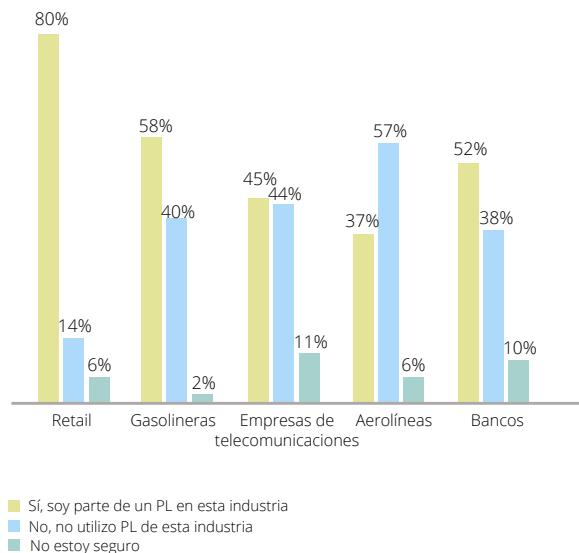


Gráfico N°2: Adherencia a los programas de la banca **por edad**

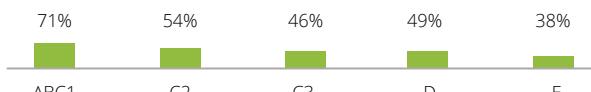
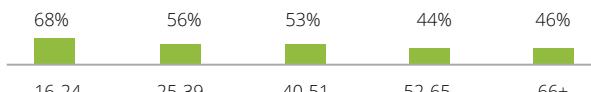


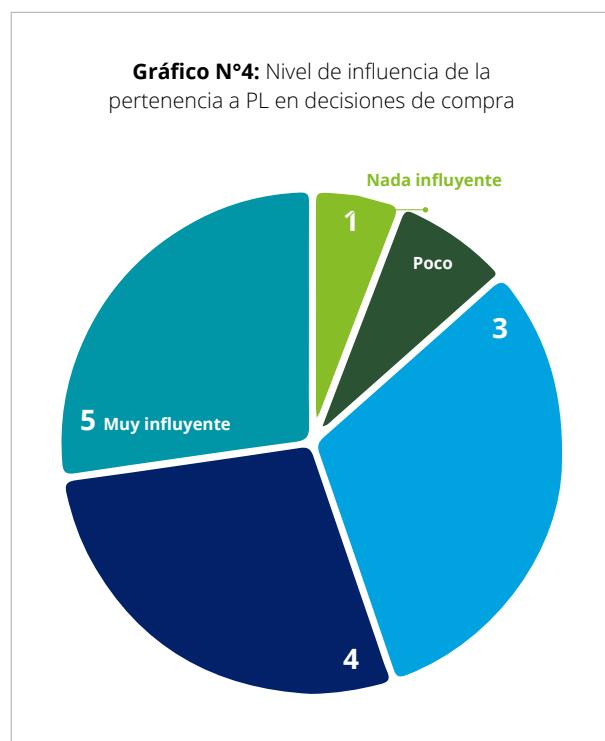
Gráfico N°3: Adherencia a los programas de la banca **por GSE**





Influencia de la pertenencia a los programas de lealtad en las decisiones de los clientes

El fin último de todo programa de lealtad es impactar de forma positiva en el negocio, aumentando la participación en el mercado y generando más y mejores interacciones con los clientes. Ahora bien, utilizando los datos levantados en el estudio podemos analizar qué tanto movilizan los programas de lealtad a los usuarios. En este sentido, se evidencia que la pertenencia a los programas ejerce bastante influencia en las decisiones de compra. Para la banca en particular un 55% aseveró que es influyente. Si además se considera 45% de los encuestados afirma que su comportamiento de compra es diferente al unirse a determinados programas de lealtad, se confirma que los programas son un elemento relevante para los clientes.



Motivaciones para participar de los programas de lealtad

Los principales motivos para pertenecer a un programa de lealtad están relacionados a los descuentos (85%) y acumulación de puntos (76%). Ambos elementos están en el marco de los beneficios más comunes del mercado. En un segundo plano, pero muy relevante para el desarrollo de un plan de lealtad efectivo, es la simplicidad y facilidad para participar en el programa, que junto a el reconocimiento y la transparencia cierran los motivos principales a la hora de inscribirse en un programa de lealtad.

En la profundización por segmentos socioeconómicos, se repite la tendencia visualizada en el gráfico, y respecto a la visualización por grupos etarios se evidencia, también, que se mueven de manera homogénea entre los diferentes motivos para ser parte de un programa de lealtad. Algunos rasgos destacables son que a 36% de los jóvenes menores de 25 años les motiva lograr un avance en niveles de membresía con beneficios adicionales dentro del programa, muy sobre la media de la muestra (17%). Además, a un 25% de este mismo grupo les motiva tener acceso a experiencias exclusivas, 10 puntos porcentuales sobre la media nacional.

Lo anterior sugiere que las marcas pueden captar su atención mediante programas personalizados y experiencias únicas.

**Gráfico N°5:** Motivos por los que participa en los programas de lealtad

Beneficios favoritos de los participantes de los programas de lealtad

Hoy en Chile la mayoría de los beneficios entregados están relacionados a los descuentos y al canje de puntos. En este sentido los beneficios más atractivos para los usuarios están relacionados a la acumulación de unidades (como puntos o millas), los descuentos y el canje de dinero. Como se evidencia, estas preferencias tienen relación directa con los tipos de programa ofrecidos en Chile y dan luces claras de las expectativas que tienen los usuarios de programas de

lealtad. Es relevante destacar que los envíos gratuitos son un elemento altamente mencionado (19%), lo que principalmente se explica por el aumento de interacciones digitales y compras no presenciales.

Finalmente, los beneficios en experiencia y ventas anticipadas (21% entre ambos) levantan menos atractivo entre los usuarios de programas de lealtad, lo que puede ser a causa de la poca oferta relacionada a éstos, o bien a la poca comunicación sobre los mismos hacia los clientes.

Gráfico N°6: Tipos de beneficios que les parecen más atractivos de lo que ofrecen los programas lealtad



En general, el grado de satisfacción con los programas de la banca es alto, ya que 2 de cada 3 encuestados lo declara así. Para indagar cómo se podría mejorar el nivel de satisfacción, los encuestados señalaron las estrategias más efectivas para capturar nuevamente el interés y fidelidad de un cliente con mala experiencia en programas de lealtad. Dentro de ellas, destaca, en primer lugar, ofrecer un programa de recuperación diseñado exclusivamente para clientes insatisfechos, que incluya beneficios adicionales y experiencias únicas para reconstruir su confianza. En segundo lugar, mejorar y optimizar el programa teniendo en cuenta el feedback y sugerencias de los clientes que hayan sido afectados por alguna mala experiencia. Y, en tercer lugar, ofrecer acciones de compensación y disculpas personalizadas hacia los afectados.

Gráfico N°7: Grado de satisfacción general con los programas de los bancos

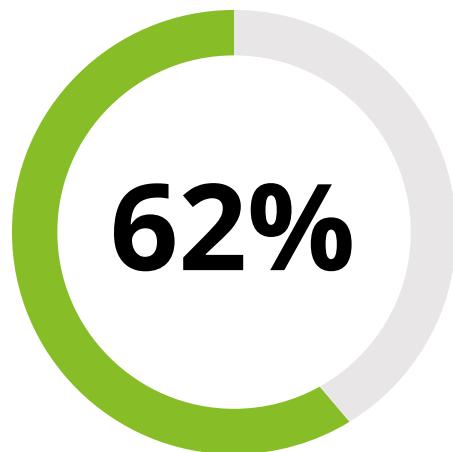


Gráfico N°8: Estrategias que consideran más efectiva para capturar nuevamente el interés y fidelidad de un cliente con mala experiencia en programas de lealtad





Los programas de todas las industrias hacen sentir más valorados y apreciados a los clientes

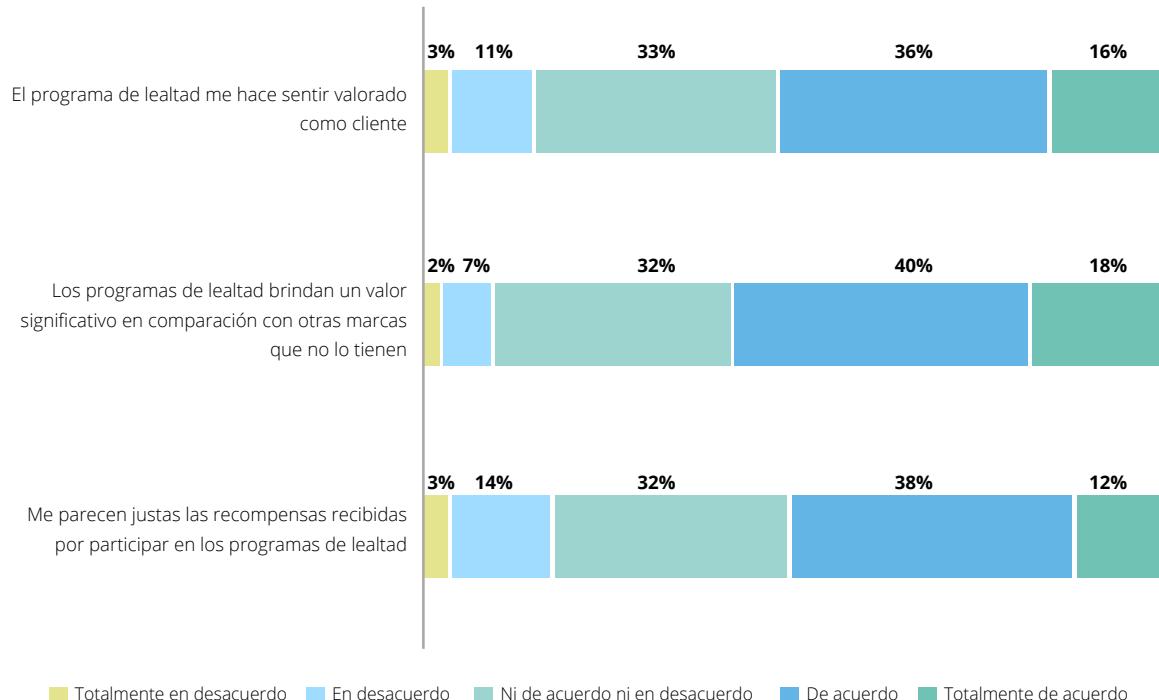
Las cifras destacadas por la investigación destacan que 51% de los clientes afirma que estos programas los hacen sentir valorados y apreciados, lo que evidencia su capacidad para generar un sentido de reconocimiento y gratitud hacia los consumidores leales. Además, el 58% de los participantes destaca el valor significativo que los programas de lealtad ofrecen en comparación con otras marcas que no los implementan, consolidándose como una estrategia efectiva para sobresalir en un mercado altamente competitivo.

Sin embargo, también es importante reconocer espacios de mejora, ya que el 50% de los encuestados considera que las recompensas recibidas podrían

ser más justas. En este sentido, optimizar la personalización de las recompensas y la transparencia en la comunicación sobre los beneficios del programa podría potenciar aún más su impacto y brindar experiencias más satisfactorias a los clientes.



Gráfico N°9: Grado de acuerdo con las siguientes declaraciones en torno a los programas de lealtad



Desarrollos *Regulatorios*

SECCIÓN 3

S03



Jorge Cayazzo, Socio Líder Riesgo Regulatorio y Financiero

Iniciativa de proyecto de ley de conglomerados financieros

*En 2023 la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) publicó un documento denominado “Lineamientos para una **Ley de Conglomerados Financieros en Chile**”.*

Se trata de una iniciativa que apunta a fortalecer el marco de supervisión prudencial de la CMF, mediante la incorporación de una práctica común en la industria financiera internacional. De hecho, Chile es parte de un grupo reducido de jurisdicciones que aún no cuenta con un marco legal de este tipo.

Operan en Chile poco más de 30 conglomerados financieros, con un total de activos que superan en poco más de una vez el PIB del país. Casi el 90% de este volumen de actividad está concentrado en 11 conglomerados en donde un banco es parte del grupo. Desde un punto de vista de estabilidad financiera, es precisamente este subgrupo el más importante, al cual por lo tanto debería estar orientado el nuevo marco legal. Los estándares internacionales están hechos precisamente a propósito de los conglomerados financieros con presencia de una entidad bancaria en su interior.

Un conglomerado financiero no regulado y con un banco en su interior constituye una zona gris para la supervisión prudencial. De este modo, si un banco es parte de un grupo financiero no sujeto a supervisión consolidada, en donde también coexisten otras empresas de naturaleza financiera, entonces se produce un fenómeno de “visión limitada” de los supervisores respecto de los riesgos



a que está expuesto el conglomerado en forma consolidada. Es decir, el supervisor dispone de un entendimiento incompleto del grupo y, por lo mismo, no está en condiciones de advertir -y menos de mitigar- potenciales riesgos que pueden afectar al conglomerado en su conjunto y contagiar al banco que forma parte de este.

Este tipo de regulaciones impone a los conglomerados financieros estándares de gestión centralizada



más exigentes que los existentes en ausencia de regulación. Ello abarca todas las áreas relevantes para la gestión de los riesgos, desde las estructuras de gobernanza, las plataformas tecnológicas, la data y los sistemas de información, pasando también por la contabilidad consolidada, entre otros. En materia de exigencias regulatorias, también podrían establecerse requerimientos prudenciales a nivel consolidado.

Mientras los bancos, al menos los que se han pronunciado sobre la materia, no ven la necesidad de avanzar en una iniciativa de esta naturaleza, otros actores del mercado ven en esto una oportunidad de avanzar en una iniciativa que se extienda más allá de los conglomerados financieros y, de este modo, abarque también a los conglomerados económicos. Ninguna de ambas opciones parece realista. Lo recomendable es avanzar en una ley, pero al mismo tiempo circunscribirla solo a aquellos conglomerados financieros con presencia de un banco en su interior.

Aunque la complejidad de la ley en cuestión hace previsible que la misma no vea luz en el corto plazo, es importante que en su preparación las autoridades convoquen a los distintos actores afectados, de modo de lograr un adecuado balance entre las eficiencias que se esperan de la conglomeración (obtención de economías de escala y de ámbito) y la adecuada mitigación de los riesgos consolidados de estas estructuras.

Por su parte, los conglomerados existentes deberían comenzar a revisar sus estructuras de funcionamiento y asegurarse que la empresa holding que los encabeza tiene un efectivo entendimiento de las actividades y riesgos asociados de cada una de las empresas del conglomerado. A partir de ello, establecer un

mecanismo de agregación de los riesgos que permita a la empresa holding tener una visión de los riesgos del grupo a nivel consolidado. Finalmente, asegurarse de disponer de una infraestructura de gestión consolidada del grupo, en donde la empresa holding sea un efectivo orquestador del quehacer de cada una de las empresas que lo componen.





Jorge Cayazzo, Socio Líder Riesgo Regulatorio y Financiero

Iniciativa de proyecto de ley de resolución bancaria

En 2023 la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) publicó el documento *"Lineamientos para un nuevo marco de resolución bancaria y de seguro de depósitos en Chile"*.

Más recientemente, el Ministerio de Hacienda manifestó interés en avanzar en esta iniciativa.

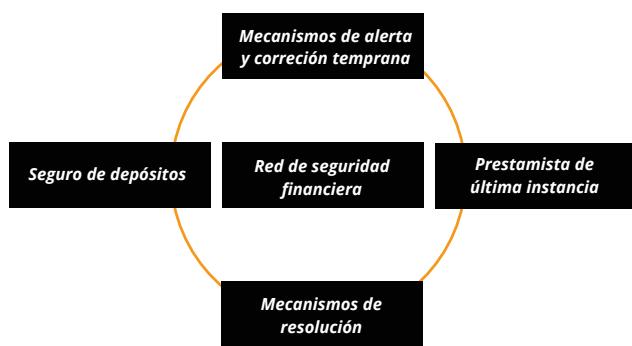
La iniciativa busca hacerse cargo de las desviaciones entre el marco legal vigente para la resolución bancaria y los estándares internacionales sobre la materia. En este caso particular, hay elementos que sugieren que una adopción total de los estándares internacionales puede tener más costos que beneficios para el país.

Un marco de resolución bancaria es parte de la llamada red de seguridad financiera, compuesta por los distintos mecanismos que operan para mantener la estabilidad del sistema financiero. Está en primer lugar el **mecanismo de alerta y corrección temprana**, que consiste habitualmente en planes de regularización cuyo objetivo es reestablecer en forma preventiva el desempeño de una entidad antes que esta caiga en un espiral de deterioro que la lleve a la insolvencia. Chile dispone de este tipo de mecanismos.

En segundo lugar, está el prestamista de **última instancia**, consistente en las facilidades extraordinarias de liquidez del Banco Central para aquellas entidades que pasan por problemas de liquidez temporales. Chile dispone de este tipo de mecanismos.

En tercer lugar, están los **mecanismos de resolución bancaria**, consistentes en las herramientas legales disponibles para resolver un banco insolvente al menor costo posible. Chile dispone de muy limitadas herramienta para este propósito, con un sistema de resolución que lleva casi en forma automática a la liquidación, lo cual impide soluciones intermedias que han demostrado a nivel internacional ser efectivas en términos de costo/beneficio (separación entre **"banco bueno"** y **"banco malo"**, banco puente, P&A, etc.).

Finalmente, en cuarto lugar, está **el seguro de depósitos**, que consiste en un seguro que, en caso de liquidación, permite a los pequeños ahorrantes recuperar una parte de sus depósitos. El objetivo es proteger, al menos parcialmente, a aquellos depositantes pequeños que no tienen capacidad para evaluar el nivel de riesgo de una entidad financiera. Chile no tiene un seguro de depósitos comparable a la práctica internacional, sino que dispone de una combinación muy particular entre una garantía estatal parcial a los depósitos a plazo (equivalente al seguro de depósitos) y una garantía de 100% para los depósitos a la vista. Esta garantía total la provee el Banco Central y tiene por objeto mantener la estabilidad de los medios de pago.





De acuerdo con los lineamientos del documento de la CMF, la autoridad tiene en mente un cambio total del esquema actual de la red de seguridad financiera. Es decir, no se trataría solamente de una ampliación de los mecanismos de resolución bancaria propiamente tales, que es donde los organismos multilaterales han puesto el foco en sus evaluaciones del entorno legal local, sino que también la adopción del seguro de depósitos de acuerdo con las prácticas internacionales y, es de suponer, una revisión de los otros dos componentes de la red de seguridad financiera.

Al respecto, cabe tener presente que un cambio como el delineado en el referido documento tendrá impactos en la institucionalidad vigente, toda vez que supone la creación de una entidad a cargo del seguro de depósitos (equivalente a la FDIC de USA), probablemente otra entidad a cargo de la resolución de bancos y, además, abre un debate respecto de la necesidad de desmantelar parte o totalmente las actuales atribuciones Banco Central en materia prudencial, dado que parte de estas últimas son la contraparte de la garantía universal de los depósitos a la vista provista por el Instituto Emisor, la cual sería reemplazada por la nueva institucionalidad (seguro de depósitos).

Con todo, se estima más prudente y efectivo avanzar en la ampliación de las herramientas de resolución y no alterar los demás componentes de la red de seguridad, al tiempo de mantener la actual institucionalidad y evitar, por lo tanto, la creación de nuevas agencias estatales y el debilitamiento del Banco Central en materias prudenciales.

Dotar de mayores grados de autonomía presupuestaria a la CMF, que también es parte de las temáticas observadas por los organismos multilaterales, debería ser considerada una condición necesaria para avanzar con mayor decisión en materias que, por su naturaleza y complejidad, requieren una flexibilidad

presupuestaria difícilmente alcanzable bajo el actual mecanismo de financiamiento de la CMF.

Por último, la adopción de estándares internacionales no debe ser un fin en sí mismo. La bondad de adoptar o adaptar depende de las características del mercado local, las cuales en ocasiones difieren, como lo es en el caso bajo discusión, de aquellas jurisdicciones desarrolladas que marcan la pauta en materia de estándares.





Francisco Cabezón, Director de Riesgo Financiero y Asuntos Regulatorios

Norma para el Sistema de Finanzas Abiertas

La reciente publicación de la norma de carácter general para la regulación del Sistema de Finanzas Abiertas (SFA) da cuenta de un cambio sin precedentes respecto de la forma de hacer negocios en el país, facilitando la creación de propuestas de valor específicas para cada cliente, mediante la utilización de su propia información.

En el SFA deberán participar obligadamente los actores tradicionales de la industria financiera regulada y, por otra parte, permitirá la inscripción voluntaria de otras empresas, a condición de que cumplan con los estándares establecidos por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Dichos estándares definen nuevos conceptos, como el consentimiento explícito y accesible, así como el uso de lineamientos predefinidos de comunicación entre los participantes, a través de APIs.

Las instituciones que se unan al marco regulatorio de la CMF en este ámbito enfrentarán desafíos significativos. Por ejemplo, como entidades dentro del perímetro regulatorio, deberán mantener la información disponible para el regulador, la cual considera desde datos de identificación básicos de la entidad (estructura corporativa, plan de negocios, organigrama, etc.) hasta información relacionada con cómo gestionan los riesgos involucrados en sus operaciones.

La normativa establece una implementación progresiva para los participantes, dependiendo de su tipología. Aunque los requisitos normativos fomentan la competencia, la innovación y la transparencia en el mercado financiero, también implican costos para los

participantes y el regulador. En tal sentido, uno de los mayores desafíos para los participantes del SFA será cumplir con el mandato de obtener el consentimiento explícito del titular de los datos, lo cual obligará a las empresas a desarrollar mecanismos tecnológicos idóneos. Se deberá informar al cliente de manera precisa y clara sobre qué datos se están recopilando, a qué institución se le está otorgando la autorización, por qué periodo y para qué propósito.

Asimismo, la normativa prohíbe ejercer influencia “indebida” para inducir al cliente a dar su consentimiento, aunque no define explícitamente qué se entiende por influencia indebida. Algunos ejemplos incluyen exigir que el consentimiento sea otorgado para obtener un descuento o recompensas, o condicionar la prestación del servicio a la obtención del consentimiento.

Otro aspecto relevante es el establecimiento de estándares explícitos para el uso de APIs para la conexión e intercambio de información entre las empresas participantes del SFA. Los parámetros definidos facilitarán la interoperabilidad de los actores de sistema; no obstante, los obligará a revisar y eventualmente adaptar su funcionamiento para



cumplir con los requisitos técnicos, de seguridad y de gestión de riesgos, los cuales simultáneamente deberán garantizar la disponibilidad, rendimiento y cumplimiento de los umbrales definidos.

Es relevante mencionar que la normativa del SFA recientemente publicada introdujo algunas modificaciones y precisiones respecto de la que se encontraba en consulta, de las cuales las principales corresponden a las siguientes:

- Aumento del requerimiento de garantías para las PSIP en función de los montos operados.
- Mayores especificaciones respecto del tercero que provea el reporte de hallazgos, necesario para la autorización.
- Disminución de la periodicidad del requisito de pruebas de calidad de los datos, pasando de frecuencia trimestral a semestral.
- Que en relación con la función de riesgos, sea el Directorio la instancia que vele por una adecuada segregación de funciones e independencia respecto de las áreas de negocio.

Para la CMF la entrada en vigor de la norma, fijada para julio de 2026, resultará también desafiante, debido a que se traducirá en nuevas tareas de supervisión y regulación, incluyendo en ello el desarrollo de herramientas para el monitoreo continuo del cumplimiento, además de la mantención del Registro de Participantes, entre otras tareas.

Con todo, y a pesar de los desafíos que conlleva, el SFA generará grandes beneficios a largo plazo, permitiendo la creación de ofertas personalizadas para los usuarios, que agregarán mayor valor y mejoraran su experiencia.





María Luisa Acuña, Socia Líder Cyber Strategy & Transformation

Ley Marco de Ciberseguridad

*El 8 de abril recién pasado, se publicó la Ley N° 21.663, denominada **Ley Marco de Ciberseguridad**, la cual, junto con crear la institucionalidad en nuestro país para resguardar y fomentar la protección del ciberespacio -Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI)-, también plantea nuevos desafíos para las organizaciones que presten servicios calificados como esenciales y aquellas designadas como operadores de importancia vital.*

En un primer término, el artículo cuarto de esta ley establece qué entidades son las que se entienden como prestadoras de servicios esenciales. Son aquellas que entregan servicios que resultan fundamentales para el funcionamiento y calidad de vida del país, como lo son los de la salud, suministro de energía, agua y combustible, transportes, bancos, medios de pago, entre otros.

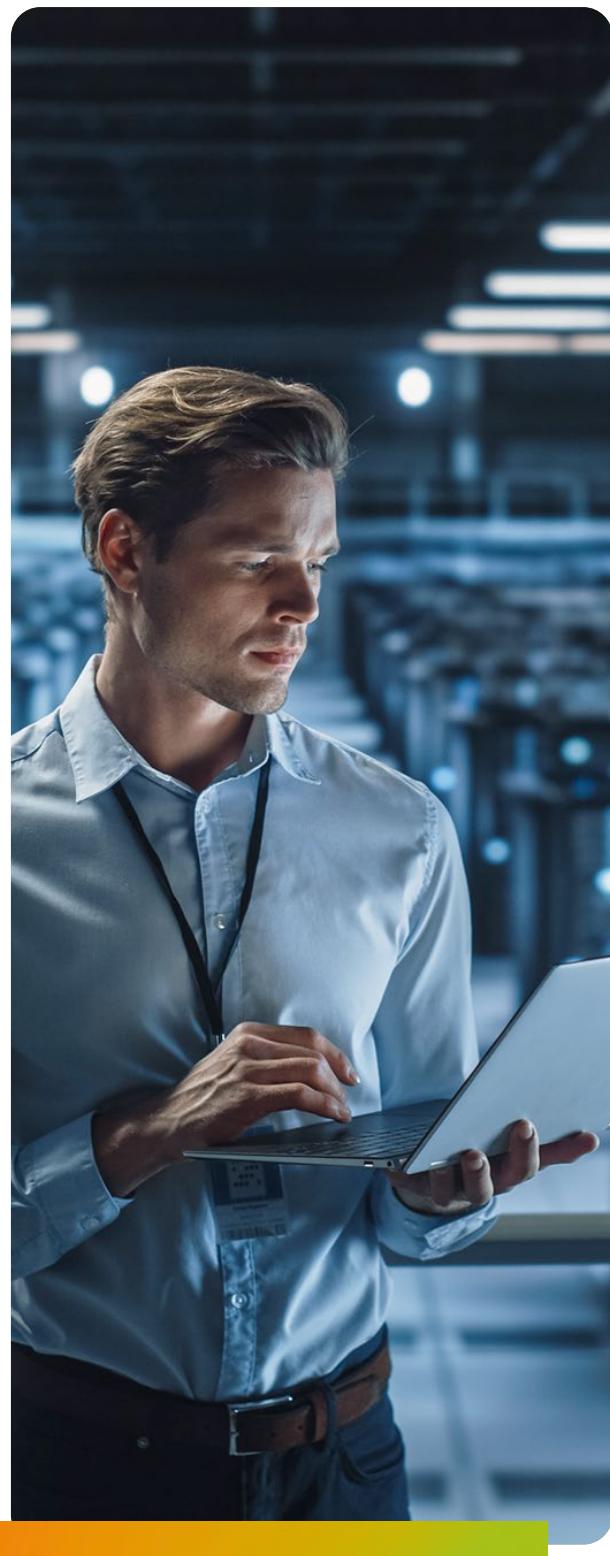
Se incluye una mención expresa a los organismos de administración del Estado como prestadores de servicios esenciales, lo que es un guiño al compromiso en materia de ciberseguridad, considerando que el sector privado y especialmente el fiscalizado, ha logrado avances importantes en esta materia principalmente impulsados por su regulación sectorial.

Importante también es entender que existirán ciertas organizaciones que presten servicios esenciales, que además tendrán la calidad de operador de importancia vital. Esta calificación la entregará la ANCI, y es relevante, por cuanto tendrán obligaciones transversales y diferenciadas, que en caso de incumplimiento se enfrentarán a sanciones que, en el caso de los operadores de importancia vital, se dupliquan.

Las obligaciones transversales son básicamente dos, implementar los protocolos y estándares en materia de ciberseguridad que imparta la ANCI y el regulador sectorial respectivo, además de aplicar medidas para prevenir, reportar y resolver incidentes de ciberseguridad.

En tanto, los operadores de importancia vital además de implementar lo anteriormente mencionado, deberán entre otros aspectos, implementar un sistema de gestión de seguridad de la información para gestionar los riesgos a los que se enfrentan, elaborar planes de continuidad operacional y ciberseguridad debidamente certificados, designar un delegado de ciberseguridad, y realizar continuamente ejercicios, análisis y simulacros para detectar brechas, y estas serán compartidas al Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática Nacional (CSIRT).

La publicación de esta ley es un hito relevante para el desarrollo digital de nuestro país, incentivando a que las organizaciones con mayor impacto en nuestra sociedad mejoren los estándares de seguridad en un mundo cada vez más interconectado. Poner en marcha los nuevos deberes y obligaciones del sector público y privado no será tarea menor, y por lo mismo es que esta ley ha establecido plazos diferidos para



su total entrada en vigor. En este sentido, se faculta al Presidente de la República para que en el plazo de un año de publicada la ley, establezca mediante uno o más decretos con fuerza de ley, cuándo comenzará a funcionar la ANCI y el periodo para la entrada en vigencia de las normas de la ley, el que no podrá ser inferior a 6 meses desde su publicación.

Hay tiempo para adaptarse. Revisar el impacto y los cambios que conllevará en la organización será vital para superar los desafíos que plantea este nuevo escenario regulatorio.



COMITÉ EDITORIAL

Jorge Cayazzo

Socio Líder Riesgo Regulatorio y Financiero

jcayazzo@deloitte.com

Agustín Alcaide

Socio Líder Industria Financiera

aalcaide@deloitte.com



Deloitte.

www.deloitte.com

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2024 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Phone: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Av. Grecia 860
3rd floor
Antofagasta
Chile
Phone: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Office 906
Viña del Mar
Chile
Phone: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
7th floor
Concepción
Chile
Phone: (56) 232 519 800
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Office 1107
Puerto Montt
Chile
Phone: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com