



**INFORME EVALUADOR INDEPENDIENTE
LIBERTY COMPAÑÍA DE
SEGUROS GENERALES S.A.**

Señores
Miembros del Directorio

Marzo 2020

Liberty Compañía de Seguros Generales S.A.

Santiago de Chile

Presente

De acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios de fecha 11 de febrero de 2020, a continuación presentamos las conclusiones del análisis que **Liberty Compañía de Seguros Generales S.A.** (“Liberty Seguros” o la “Sociedad”) nos encomendó. Este informe contiene nuestro análisis en calidad de evaluador independiente respecto de la operación de provisión de servicios de estrategia y soporte operacional por parte de Liberty International Chile S.A. (LICSA), Liberty Seguros S.A. Colombia (LSC) y Liberty Seguros S.A. Ecuador (LSE), en favor de la Sociedad, en adelante la “Operación”.

Nuestro trabajo comprende una revisión de las condiciones, efectos y el potencial impacto para la Sociedad, de acuerdo a los requisitos establecidos en el Párrafo 8° del Título VII del Libro II del Código de Comercio Artículos N° 424 a N° 446, supletoriamente los artículos N° 44, N° 89, N° 146 y siguientes de la Ley de Sociedades Anónimas de Chile (“LSA”) y Artículo N° 41 E de la Ley de Impuestos a la Renta (“LIR”). Este informe se basa además, en las Directrices del modelo Convenio Fiscal de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (“OCDE”).

El presente informe ha sido preparado a petición de Liberty Seguros y sobre la base de los supuestos proporcionados y validados por la Administración de la Sociedad, bajo el entendimiento que se trata de información fiable, completa y que no ha sido manipulada por quien la proporcionó.

Tampoco se nos ha informado de hechos que pudieran ocurrir con posterioridad a la emisión de este informe, por lo que no nos hacemos responsables de cualquier cambio en las circunstancias que pudiese ocurrir con posterioridad a esta fecha. La información histórica contenida en este informe no ha sido verificada por Mazars, ni ha sido sometida a los procedimientos de una auditoría a los registros contables de Liberty Seguros, LICSA, LSC ni LSE. Por tanto, no asumimos responsabilidad por la veracidad o integridad de la información provista.

Este informe sólo puede ser publicado y dado a conocer en forma íntegra.

Atentamente,


Rodrigo Hernández
Lead Tax & Legal Partner
MAZARS CHILE



CONTENIDO

1. Objetivo y alcance
2. Antecedentes y descripción de la Operación
3. Efectos de la Operación
 - A. Análisis Cualitativo
 - B. Análisis Cuantitativo
4. Impacto de la Operación
5. Conclusiones
6. Anexos

1. OBJETIVO Y ALCANCE

OBJETIVO Y ALCANCE

- En función de lo convenido con Liberty Seguros, Mazars actúa como evaluador independiente para informar a los accionistas de la Sociedad respecto a **las condiciones de la Operación, sus efectos y su potencial impacto para Liberty Seguros**, en el marco de lo dispuesto en el Párrafo 8° del Título VII del Libro II del Código de Comercio Artículos N° 424 a N° 446, supletoriamente los Artículos N° 44 y N° 89 de la LSA y la normativa local de Precios de Transferencia explicitada en el Artículo N° 41 E de la LIR.
- De acuerdo a lo anterior, Mazars, en su calidad de asesor de la Administración de Liberty Seguros, preparó el presente informe, el cual contiene los siguientes antecedentes:
 - Una descripción de la Operación y sus condiciones
 - Un análisis cuantitativo y cualitativo de los efectos de la Operación
 - Una evaluación del impacto de la Operación para Liberty Seguros, en cuanto a si contribuye al interés social de ésta
- Hacemos presente que el análisis y las conclusiones de nuestro informe representan una opinión exclusiva de Mazars sobre la Operación y, por lo mismo, no constituye ni debe considerarse como una recomendación ni como una indicación dirigida al Directorio o a los accionistas de Liberty Seguros sobre la manera de proceder frente a la Operación. Las decisiones que se tomen por la Administración y/o los accionistas sobre esta materia serán de su exclusiva responsabilidad.
- Hacemos expresa reserva que nuestro informe no tiene por objeto pronunciarse respecto al cumplimiento satisfactorio de otras exigencias corporativas, tributarias o regulatorias que no se encuentren expresamente comprendidas en nuestra propuesta de servicios aprobada por la Administración de Liberty Seguros.
- Nuestro trabajo se basó, fundamentalmente, en información corporativa y financiera recibida de parte la administración de Liberty Seguros, así como información pública del Grupo Liberty, la cual se encuentra disponible en el sitio web de la Sociedad y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) así como en entrevistas y conferencias telefónicas sostenidas con la administración de Liberty Seguros. Dicha información no fue verificada por Mazars bajo procedimientos de auditoría, por exceder el ámbito de nuestro encargo.

2. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

2

Estructura y Objeto de la Sociedad

Liberty Compañía de Seguros Generales S.A., es una empresa perteneciente a Liberty Mutual Insurance Group (en adelante el Grupo), organización fundada en el año 1912 en Boston, Estados Unidos que actualmente posee más de 50.000 empleados alrededor del mundo en más de 800 oficinas en 30 países. La Sociedad ofrece una amplia gama de productos y servicios de seguros, incluidos automóviles personales, propietarios de viviendas, líneas especializadas, reaseguros, riesgos múltiples comerciales, compensación de trabajadores, automóviles comerciales, responsabilidad civil general, garantía y propiedad comercial.

Liberty Mutual Insurance Group, en Chile, se dedica a la comercialización de seguros generales, individuales y colectivos a pertenecientes a su unidad de negocios Global Retail Markets.

Desde el año 1912, el Grupo ha desarrollado sus actividades con un claro foco: ser una de las principales aseguradoras globales de propiedades y accidentes.

Liberty Compañía de Seguros Generales S.A., es una sociedad anónima especial que opera en el grupo de seguros generales, con domicilio legal en Santiago, Rut 99.061.000-2, constituida por escritura pública de 22 de abril de 1920 ante notario público señor Arturo Bascuñán Cruz. Su existencia fue autorizada por Decreto N° 1284 del 1 de Mayo de 1920, cuyo certificado se publicó en el Diario Oficial el 7 de Mayo de 1920, se inscribió en el Registro de Comercio de Valparaíso a fojas 362 y 377 el 17 de Mayo de 1920 y sus actividades están fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). La sociedad tiene como objeto asegurar a base de primas los riesgos comprendidos dentro del primer grupo de la clasificación del artículo octavo del Decreto con Fuerza de Ley número doscientos cincuenta y uno, de mil novecientos treinta y uno, sobre Compañías de Seguros, y cubrir cualquier otro riesgo que autorice la ley.

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

2

Descripción de la Operación – Proyecto Andes

De acuerdo a lo informado por la Administración, el Grupo se encuentra evaluando la implementación de una reestructuración regional denominado Proyecto Andes, que involucraría la participación de Liberty Seguros.

El foco del proyecto Andes es identificar y potenciar las sinergias regionales con el fin de apoyar el crecimiento del negocio en la región Latam. A tal efecto, el Grupo identificó diversas áreas donde existían oportunidades de aprovechar sinergias y centralizar funciones que garanticen la coherencia y uniformidad de estrategia en los negocios de cada país. Así, se emprendió un proceso de reorganización interna de funciones.

El Proyecto Andes, contempla generar sinergias en la región, garantizar la coherencia de estrategias y procesos, aprovechar las economías de escala y compartir las mejores prácticas. En tal sentido, el Grupo evalúa la conformación de un equipo regional que provea servicios a sus entidades relacionadas en Latinoamérica.

Dicho equipo, sería conformado por personal en nómina de LICSA, LSC y LSE. El proyecto contempla la prestación de servicios de estrategia y soporte operacional en favor de la entidad Liberty Seguros.

Considerando que LICSA, LSC y LSE cuentan con la capacidad, experiencia y recursos necesarios para asistir a Liberty Seguros, es que las compañías celebrarían un acuerdo de prestación de diversos servicios de apoyo esenciales para el desarrollo de actividades comerciales de la Sociedad.

En particular, LICSA, LSC y LSE prestarán servicios relacionados con las siguientes áreas: Commercial, Audit, Actuary and Analytics, Claims and Operations, Comercial, Distribution, Finance, IT, Legal, Personal Lines, Risk, Siniestros y operaciones / Control de Calidad, Strategy Transformation and Marketing, y Talent.

De acuerdo a las condiciones contractuales a incluirse en los acuerdos, los servicios podrán ser prestados por LICSA, LSC y LSE en diversas formas y

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

2

Descripción de la Operación – Proyecto Andes

modalidades incluyendo: suministro de estudios y otra información, asesoría verbal (llamadas telefónicas, visitas en terreno, etc.), asesoría escrita y/o participación en reuniones.

La metodología de cálculo de la tarifa establecida en los contratos de prestación de servicios mencionados, ha sido determinada en base al costo total de mercado del personal involucrado en los servicios prestados por LICSA, LSC y LSE más un margen de rentabilidad determinado en base a condiciones de mercado.

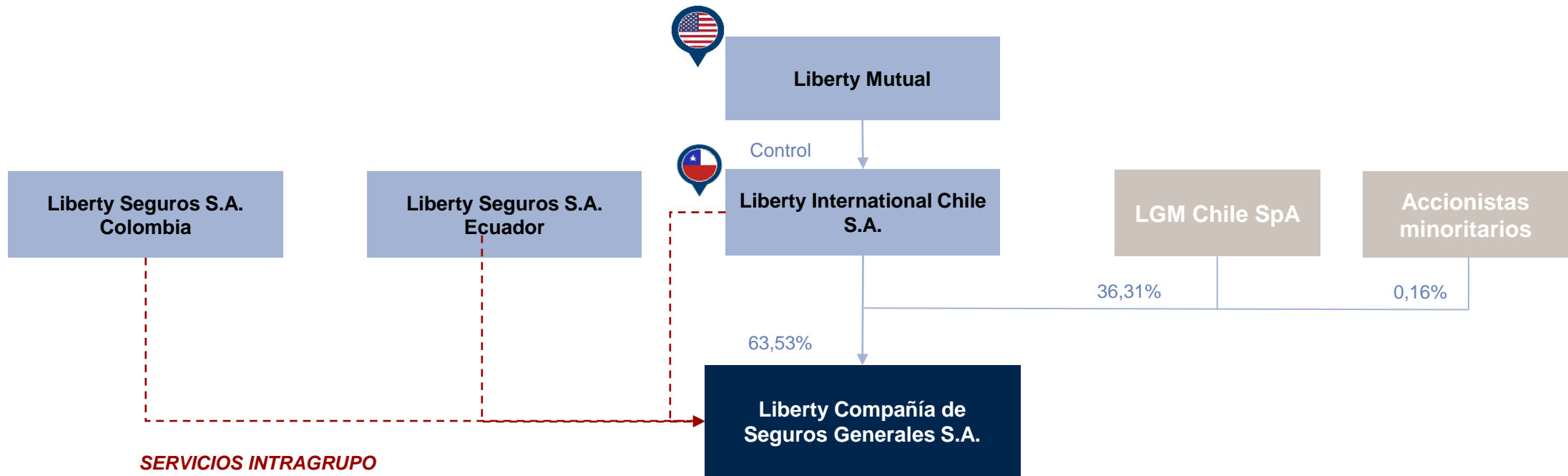
Trimestralmente, el Grupo realizará un levantamiento y actualización de las posiciones involucradas en el Proyecto Andes, revisando las fechas efectivas de prestación de servicios y remuneraciones asociadas, a efectos de categorizar los servicios de acuerdo al perfil funcional. Producto de esta evaluación, se distinguen dos tipos de niveles de servicios: Servicios de Gestión Estratégica y Servicios de Gestión Operativa. El mark up asociado, dependerá del tipo de servicio provisto. En el caso de los servicios estratégicos el margen será de 7,50% y para los servicios de soporte operacional el margen aplicado será del 5,00%.

Posteriormente, LICSA, LSC y LSE emitirán una facturación a la entidad beneficiaria (Liberty Seguros), considerando la proporción de costos y gastos asignables, en relación a la efectiva prestación de los servicios y el personal involucrado en cada caso.

Considerando que la prestación de los mencionados servicios involucra la participación de entidades pertenecientes al mismo grupo empresarial, es que la transacción estará sujeta al cumplimiento de la normativa de Precios de Transferencia tanto en Chile como a nivel regional.

A efectos de definir un rango de remuneración por la prestación de servicios intercompañía que sirva como referencia en la determinación del mark - up establecido por la Sociedad con sus entidades relacionadas, se desarrollará un análisis económico a la luz de la normativa de Precios de Transferencia y lineamientos internacionales en la materia.

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN



- Finance
- IT
- Legal
- Distribution
- Comercial
- Claims & Operations
- Actuary & Analytics
- Internal Audit
- Risk
- Personal Lines
- Siniestros y Operaciones
- Control de Calidad
- Strategy, Transformation and Marketing
- Talent

3. MARCO REGOLATORIO

MARCO REGULATORIO

3

Legislación en Chile

A nivel local las operaciones con empresas relacionadas se encuentran reguladas conforme el Artículo 41 - E de la Ley de Impuesto de la Renta (LIR). Sin embargo, la misma hasta la fecha se encuentra enfocada en operaciones transfronterizas.

No obstante, debido a la amplia admisión de los lineamientos internacionalmente aceptados para operaciones intercompañía publicados por la OCDE, es esperable que una extrapolación de dichos principios a operaciones locales sea aceptada.

Por su parte, conforme el Artículo N° 64 del Código Tributario el Servicio de Impuestos Internos (en adelante SII) goza de la facultad de tasación, lo cual puede ser aplicado a las operaciones locales. Según el mencionado artículo, *“Cuando el precio o valor asignado al objeto de la enajenación de una especie mueble, corporal o incorporal, o al servicio prestado sirva de base o sea uno de los elementos para determinar un impuesto, el Servicio, sin necesidad de citación previa, podrá tasar dicho precio o valor en los casos en que éste sea notoriamente inferior a los corrientes en plaza o de los que normalmente se cobren en convenciones de similar naturaleza, considerando las circunstancias en que se realiza la operación.”*

Asimismo, Mazars evaluará si la operación bajo análisis da cumplimiento a los requisitos del Título XVI de la Ley Sociedades Anónimas (LSA) Art. 147 ss., a saber:

- I. Que su objeto sea contribuir al interés social,
- II. Que se ajuste en precio, términos y condiciones a aquéllas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación (principio arm’s length).

MARCO REGULATORIO

3

Legislación en Chile

El presente informe comprende una revisión de las condiciones, efectos y el potencial impacto económico para las sociedades involucradas, de acuerdo a los requisitos establecidos en los artículos 146 y siguientes de la LSA.

En tal sentido, y conforme nuestra experiencia es esperable que la prestación de servicios gerenciales por parte de LICSA a su entidad relacionada Liberty Seguros esté sujeta a auditoría en el caso de no cumplir con una retribución de mercado.

En función de lo convenido, Mazars actúa como evaluador independiente para informar a los accionistas de Liberty Seguros respecto a las condiciones de mercado de la Operación, en el marco de lo dispuesto en el Título XVI de la LSA (i.e. “De las Operaciones con Partes Relacionadas en las Sociedades Anónimas Abiertas y sus Filiales”).

Hacemos presente que el análisis y las conclusiones de nuestro informe representan una opinión exclusiva de Mazars sobre la operación bajo análisis y, por lo mismo, no constituye ni debe considerarse como una recomendación ni como una indicación dirigida al Directorio o a los accionistas de Liberty Seguros sobre la manera de proceder frente a la servicios mencionados. Las decisiones que se tomen por el Directorio y/o los accionistas sobre esta materia serán de su exclusiva responsabilidad.

Hacemos expresa reserva que nuestro informe no tiene por objeto pronunciarse respecto al cumplimiento satisfactorio de otras exigencias corporativas, tributarias o regulatorias que no se encuentren expresamente comprendidas en nuestra propuesta de servicios aprobada por el Directorio de Liberty Seguros.

MARCO REGULATORIO

3

Legislación Internacional - Acción N° 10 BEPS OCDE

A nivel internacional, las Guías de la OCDE proveen un marco teórico para el análisis de operaciones entre relacionadas (operaciones controladas) y establecen el principio de plena competencia o arm's length. Una transacción controlada cumple con el principio de plena competencia, si los resultados de la transacción son consistentes con los resultados que se realizaron o hubieran realizado entre terceros en transacciones comparables bajo circunstancias similares.

Asimismo, proveen consideraciones especiales para el tratamiento de servicios intragrupo en su Capítulo XII, donde se establece que los servicios pueden incluir la gestión, coordinación y el control de servicios para el grupo de sociedades que conforman el Grupo Económico Multinacional y que si bien el costo de proveer dichos servicios puede ser asumido inicialmente por una determinada entidad (no necesariamente la matriz), para alinearse con el principio arm's length deben ser cargados a los beneficiarios reales conforme cierta metodología de mercado.

Párrafo 7.2: “...un miembro de un grupo multinacional que necesite un servicio podría contratarlo a una empresa independiente o a una o varias empresas asociadas del mismo grupo multinacional (esto es, dentro del grupo), o puede realizar el servicio por él mismo. Los servicios intragrupo a menudo incluyen **servicios que suelen prestar externamente** empresas independientes (como servicios jurídicos y contables), **además de los que ordinariamente prestan internamente** (por ejemplo, por la empresa para sí misma, como la auditoría central, el asesoramiento financiero o la formación de personal). Para el grupo multinacional, no es ventajoso incurrir en costes innecesarios, sino que, por el contrario, **sí redunda en sus intereses prestar servicios intragrupo de forma eficiente.**”

MARCO REGULATORIO

Legislación Internacional - Acción N° 10 BEPS OCDE

Párrafo 7.54: “...solo surge la obligación de pagar un servicio intragrupo cuando se **cumple la prueba del beneficio**, es decir, la actividad debe aportar al miembro del grupo a quien se quiere cobrar el servicio un valor económico o comercial que mejore o mantenga su posición comercial, lo que a su vez viene determinado por la evaluación de si una empresa independiente en circunstancias comparables hubiera estado dispuesta a pagar por la actividad realizada en su nombre por un tercero o la hubiera realizado ella misma internamente”.

La centralización de servicios, es una práctica habitual en compañías multinacionales, por temas de costos y eficiencia. En tal sentido la OCDE reconoce la existencia de tales estructuras y reconoce la existencia de servicios intragrupo en tales casos, de la siguiente manera:

“Otras actividades que pueden afectar al grupo en su conjunto son aquellas centralizadas en la sociedad matriz o en uno o varios centros de servicios de grupo (como una sede regional de la compañía) y puestas a disposición del grupo (o de varios de sus miembros). Las actividades que se centralizan dependen del tipo de negocio y de la estructura organizativa del grupo pero, en general, suelen incluir servicios administrativos tales como planificación, coordinación, control presupuestario, asesoría financiera, contabilidad, auditoría, servicios jurídicos, gestión de cobros, servicios informáticos; servicios financieros tales como la supervisión de los flujos de tesorería y la solvencia, las ampliaciones de capital, los contratos de préstamo, la gestión de riesgo de tipo de interés y de cambio, y las refinanciaciones; asistencia en las áreas de producción, compras, distribución y comercialización; y servicios de gestión de recursos humanos, tales como la selección y formación de personal. A menudo, los centros de servicio del grupo también realizan trabajos de gestión de pedidos, atención al cliente y centro de llamadas, labores de I+D, o gestionan y protegen los activos intangibles de una parte o del conjunto del grupo multinacional. **En general, las actividades de este tipo se consideran servicios intragrupo dado que son el tipo de actividades por las que una empresa independiente estaría dispuesta a pagar o que ejecutaría por sí misma.**”

4. EFECTOS DE LA OPERACIÓN

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

1. Análisis Funcional

El análisis de precios de transferencia se basa principalmente en la comparación de las operaciones controladas (transacciones efectuadas entre partes relacionadas) con las condiciones económicas y de mercado de las operaciones efectuadas entre partes independientes bajo circunstancias similares. A efectos de realizar dicha comparación, es de carácter crucial hacer una evaluación detallada de las funciones desempeñadas, los activos utilizados y los riesgos asumidos por las partes, esto se debe a que la remuneración determinada entre éstas, dependerá del grado de aporte de cada uno de los factores antes mencionados.

En este sentido, el análisis funcional de las partes involucradas es importante para determinar la comparabilidad entre las operaciones vinculadas (sujetas a análisis) y las operaciones independientes seleccionadas como comparables.

Al respecto, es importante considerar el trabajo realizado por la OCDE en materia de precios de transferencia, llevado a cabo en el marco del Plan de Acción BEPS. En este sentido, las acciones indicadas exigen una evaluación cuidadosa y detallada de la realidad de las transacciones efectuadas entre las partes relacionadas, evaluando así, si los términos contractuales y la conducta de las mismas mantienen una relación real, siendo la conducta la que complementará o reemplazará los términos contractuales cuando estos estén incompletos o resulten incompatibles con el proceder de las partes.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

Análisis Cualitativo

1. Análisis Funcional

Siendo que las entidades LICSA, LSC y LSE cuentan con personal especializado y capacitado para tal fin, resulta de interés del Grupo aprovechar tales ventajas y generar una estructura regional compartida.

El Proyecto Andes contempla la formación de un equipo regional liderado por el Multi Country Manager (MCM) y un gabinete de directores que colectivamente gestionarán las filiales del Grupo en el clúster Andino, desde un punto de vista estratégico y operativo.

A tal efecto, dicho equipo será conformado por empleados de distintas filiales del Grupo dependiendo de su expertise y locación. En particular, LICSA, LSC y LSE pondrán a disposición del Proyecto Andes personal en nómina relacionado a distintas áreas corporativas.

En la sección a continuación se identifican las áreas, posiciones, funciones, y mark up asociado a cada rol involucrado en la prestación de servicios regionales bajo el marco del Proyecto Andes.

En relación a los riesgos asumidos por LICSA, LSC y LSE en la prestación de servicios a Liberty Seguros, vale indicar que las compañías no enfrentan una exposición elevada a ningún tipo de riesgo¹.

Como entidades prestadoras de servicios, LICSA, LSC y LSE no depende del uso de activos tangibles o intangibles significativos.

¹ Matriz de funciones activos y riesgos expuesta en Anexo 2.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

Area	Posición	Tipo de servicio	Mark Up
Actuary and Analytics	Gerente de Analítica	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Planeación y Tendencias	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Reservas Andes	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	VP Actuary and Analytics	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Auditoría interna	Manager Internal Audit	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
	VP Claims and Operations	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Claims and Operations	Gerente de Control y Calidad	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Indemnizaciones de Automóviles	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Indemnizaciones no Auto	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Operaciones	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Proveedores y Servicios	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
Productos – Líneas Comerciales	Head of Property & other Commercial Lines, Head of Reinsurance & Product Services	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
Distribution	Gerente Canal No Tradicional	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Planificación, Inteligencia y Proyectos	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	VP Distribution	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

Area	Posición	Tipo de servicio	Mark Up
IT	MCM Applications	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	MCM Infrastructure	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	MCM SECURITY	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Multi-Country Architect Leader	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Multi-Country Data Management Leader	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Multi-Country IT Operations & Service Delivery	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Multi-Country Planning & Reporting	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	VP IT	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Legal	VP Legal and Compliance	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Personal Lines	Gerente de Data e Inteligencia de Negocios	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Hogar, AP y Pymes,	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Proyectos y Soporte a los Productos	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	VP Personal Lines	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Risk	VP Risk	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Strategy, Transformation & Marketing	VP Strategy, Transformation & Marketing	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
Talent	VP Talent	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

Area	Posición	Tipo de servicio	Mark Up
Finance	CFO	L4 Servicios gestión estratégica	7.50%
	Controller	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Abastecimiento	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Análisis y Planeación Financiera	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Operaciones Financieras	L5 Servicios gestión operativa	5.00%
	Gerente de Servicios Financieros	L5 Servicios gestión operativa	5.00%

Las posiciones expuestas corresponden al organigrama actual del equipo regional. Sin embargo, dentro del proceso de expansión y crecimiento del Grupo, no se descarta que a futuro el equipo regional pudiera incrementar su personal dedicado a servicios de soporte operacional, los cuales tendrán asociados un mark up del 5.00%. Vale indicar que, en dicha circunstancia, el Grupo procederá a realizar el análisis funcional respectivo.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

En esta sección serán analizadas las distintas posiciones involucradas en operación, y serán detallados los servicios que se prestan. Asimismo, serán identificados los beneficios que los mismos implican para el receptor, considerando los lineamientos de la OCDE en la materia que indican que un contribuyente estaría dispuesto a pagar por tales servicios en la medida que ayuden a mantener su posición comercial.

Por su parte, cabe señalar que este análisis permitirá como última instancia caracterizar al servicio según su naturaleza, lo que servirá de base para determinar la retribución de mercado en una etapa posterior.

Por lo anterior, se identificarán las características de los servicios prestados y se determinará su naturaleza, toda vez que podrá tener un impacto en la forma que el mismo es retribuido conforme los estándares internacionales en materia de precios de transferencia.

Asimismo se analizará por qué la función es necesaria para el receptor del servicio y si existe o no duplicidad en el mismo.

Cabe destacar que la estructura de sociedades prestadoras de servicios especializados basan su razonabilidad económica en las sinergias generadas dentro del Grupo. Estas permiten proveer los servicios de manera más eficiente, evitar la duplicidad de la estructura organizacional en cada entidad operativa y aprovechar las economías de escala. Asimismo, el Grupo ha planteado una estructura que promueva la especialización, existiendo un equipo regional proveedor de servicios estratégicos y de soporte operacional, mientras que las entidades de seguro basan su negocio en la comercialización de este tipo de productos.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

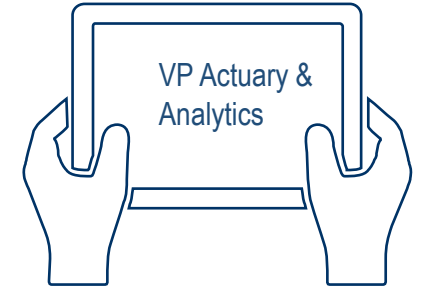
Objetivo: Asegurar el desarrollo, supervisión y entrega del plan de auditoría anual asignado a la región Andes mediante la ejecución de planes de auditoría complejos y de alta calidad.

Funciones:

- Comunicar la visión del departamento, estrategia de la compañía y factores clave
- Anticipar y gestionar el impacto de diferentes procesos de auditoría
- Supervisar la ejecución de los procesos de auditoría integrada en la región Andes, asegurando el alcance y el calendario de los proyectos
- Supervisar los planes operacionales y la asignación de recursos definiendo las prioridades
- Establecer y programar los planes de auditoría y disponer del equipo



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar y dirigir la estrategia actuarial y analítica de la región Andes, procurando la generación de valor en el logro de los objetivos de negocio.

Funciones:

- Comunicar los resultados a Senior Management regional y local, identificando drivers, áreas de incertidumbre e impacto en las decisiones de negocio
- Trabajar con los equipos de GRM Actuarial Risk and Capital para entender los procesos de modelación económica. Proveer información de mercados financieros locales con el objetivo de mejorar la certeza de los modelos
- Mantener cálculos actuariales propios acordes a la regulación local, asegurando el total cumplimiento
- Dar soporte al proceso de planeamiento financiero, mediante datos actuariales
- Contratar y desarrollar profesionales actuarios en el mercado
- Ser parte del equipo de liderazgo de mercado local y regional

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

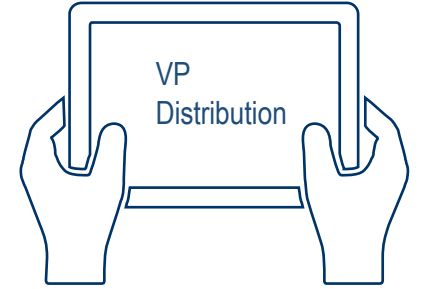
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Planear y dirigir la estrategia del proceso de Operations and Claims con el objetivo de garantizar calidad y valor en las distintas líneas de negocios de los productos ofrecidos.

Funciones:

- Definir, planear y controlar la implementación de estrategias necesarias para la ejecución de operaciones y modelos de servicios
- Dirigir y controlar el proceso de selección, contratación y administración de reclamos de proveedores para asegurar la ejecución de los procesos definidos
- Responder por la constitución y liberación de reservas de acuerdo a lo definido por la ley: Aprobar y delegar la definición de reclamos en cada subsidiaria
- Definir y asegurar la implementación de estrategias enfocadas en el control de gastos LAE y costos de reclamaciones
- Presentar reportes periódicos de manejo integral de reclamaciones que faciliten la toma de decisiones con el objetivo de dar cumplimiento con la estrategia
- Asegurar y actualizar la comunicación de los planes y proyectos entre los VP

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

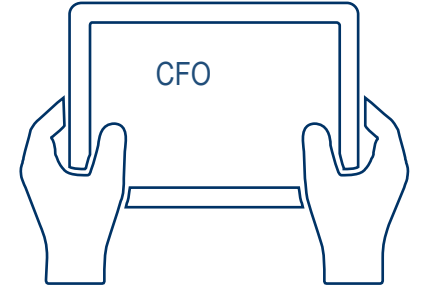
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Planificar, definir y liderar la implementación de estrategias de venta y distribución para todos los canales de la región Andes, con el objetivo de dar cumplimiento con el presupuesto anual y las estimaciones de venta, gasto, reclamaciones y portfolio asegurando el nivel de servicios garantizados tanto a clientes como brokers.

Funciones:

- Responsable por el análisis estratégico, distribución y control de las ventas anuales proyectadas para cada canal de ventas de acuerdo con las guías definidas por la compañía
- Responsable por el reclutamiento, segmentación, alineación y entrenamiento , diseño y definición de presupuestos, planes de incentivo y control de brokers / sponsors/ clientes
- Monitorear y controlar el gerenciamiento comercial de los canales de venta con el objetivo de asegurar ventas, gastos, reclamaciones y portfolio definido por la compañía
- Identificar oportunidades de negocio para establecer alianzas comerciales que contribuyan a posicionar las marcas y la participación de los productos de la compañía en el mercado
- Liderar y participar de los proyectos estratégicos definidos por el staff
- Representar a la compañía ante participantes externos: brokers, gremios, etc.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar, dirigir y controlar los recursos financieros para la región Andes con el objetivo de mantener la situación financiera en cumplimiento con las regulaciones locales y lo establecido por el grupo.

Funciones:

- Dirigir la preparación de los estados financieros locales de cada país, y consolidar la región Andes para dar respuesta las entidades controladoras
- Liderar el manejo eficiente de los recursos monetarios del mercado Andino y ofrecer la mejor estructura bancaria a los servicios de la compañía, en términos de recolección de canales y pagos, que permitan dar cumplimiento a los indicadores de rentabilidad
- Liderar la gestión estratégica de riesgos asumida por la región Andes a través de la aplicación de herramientas, metodologías y técnicas que garanticen el cumplimiento con los controles de las compañías y el grupo
- Promover y mantener Liberty Management System (LMS) con el objetivo de garantizar la mejora continua

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

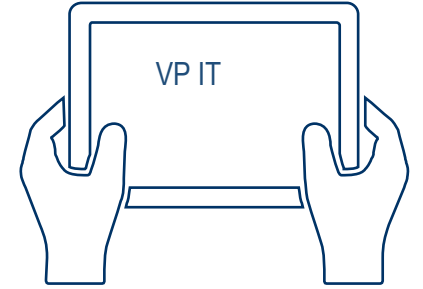
Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir la estrategia de tecnologías de la información para le región Andes, con el objetivo de proporcionar la plataforma necesaria para asegurar el desarrollo continuo, seguro y eficiente de las operaciones.

Funciones:

- Diseñar el plan estratégico de tecnología a través del entendimiento de las necesidades del negocio
- Liderar las mantenciones y actualizaciones de la plataforma de tecnología para asegurar la operatoria de la compañía
- Asegurar el control de los sistemas de información y seguridad de la compañía
- Administración eficiente de los recursos disponibles
- Participar, en coordinación con el CEO y el resto del equipo gerencial, en el establecimiento de la estrategia corporativa
- Promover la mejora continua del LMS



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

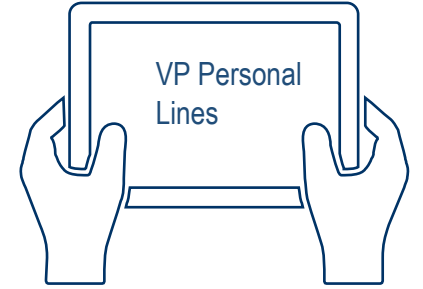
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar, dirigir y controlar las acciones del área Legal and Compliance de la región Andes, asegurando el cumplimiento con las leyes de las entidades controladoras, regulaciones internas, y normativa relacionada a lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y reguladores de mercado.

Funciones:

- Actuar como secretario general en las reuniones de Directorio de accionistas, firmando las minutas y formalizando las decisiones tomadas
- Definir y controlar las políticas de contratación de proveedores, asegurando el cumplimiento normativo del mercado
- Liderar el gerenciamiento de cumplimiento a través de la aplicación de las políticas y procedimientos que garantizan el mismo, con los requerimientos de las entidades controladas y los accionistas
- Contribuir al planeamiento estratégico y la toma de decisiones para el desarrollo e implementación de estrategias financieras consistentes con la estrategia de negocio
- Definir la estrategia de administración de asuntos legales de la compañía y monitorear el cumplimiento de los términos legales
- Promover y mantener una mejora continua de LMS

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Planificar, definir y gestionar la propuesta de valor para los clientes, dar seguimiento al ciclo de vida de los productos comercializados por la compañía, con el objetivo de maximizar los objetivos técnicos, comerciales, de rentabilidad y posicionamiento de la región Andes.

Funciones:

- Liderar el diseño y actualizaciones de los productos de las distintas líneas comerciales
- Liderar la estrategia de precios de los productos en la región Andes
- Establecer y definir guías de calidad, para asegurar los procesos de control y calidad
- Promover y mantener Liberty Management System (LMS) con el objetivo de asegurar la implementación de las mejoras acorde a la cultura
- Informar, mantener y actualizar el status de los proyectos entre su equipo
- Definir la estrategia de negociación de los contratos de reaseguro
- Gestionar y dar soporte a su equipo a cargo
- Liderar la definición e implementación de soluciones Low Touch para los productos asociados con las líneas de negocio a su cargo, con el fin de poner a disposición de los intermediarios herramientas que faciliten su gestión comercial

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Desarrollar, implementar y mantener el sistema Risk Management System que comprende estrategias, procesos, lineamientos, políticas, y procedimientos de reporting necesarios para identificar, medir, monitorear, mitigar y reportar riesgos a los que la compañía podría estar expuesta.

Funciones:

- Desarrollar y mantener el Risk Management Framework
- Trabajar con la administración y unidades de negocios para asegurar el cumplimiento de la estructura de gobernanza, políticas de documentación y estrategia de riesgos
- Desarrollar, en conjunto con VP Finance y Risk Committee, las políticas de apetito de riesgo alineadas con el SII y las políticas de compliance
- Asistir a VP Finance en el desarrollo del proceso ORSA, proveyendo información que facilite la toma de decisiones
- Monitorear la efectividad del sistema de gerenciamiento de riesgo incluyendo la finalización del plan de riesgos y reporte de incidencias al Risk Committee
- Mantener los registros de riesgos y evaluación de potenciales riesgos
- Monitorear indicadores y métricas de riesgos, procesos de aceptación de propuestas
- Involucramiento en proyectos de negocio clave asegurando la identificación y control de administración de riesgos
- Emitir reportes y presentaciones dirigidas al Directorio, de acuerdo a los requerimientos. Apoyo a la concientización de la cultura de riesgo en toda la organización. Identificar, desarrollar e implementar mejores prácticas de gestión de riesgos y mejoras de procesos

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

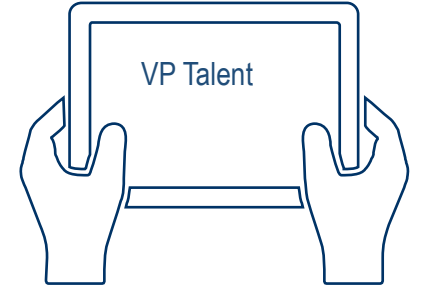
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Dirigir el proceso de planeamiento y transformación estratégica, con el objetivo de posicionar a la región Andes en la industria de seguros y generar eficiencia operativa que contribuya al cumplimiento de objetivos definidos en la estrategia corporativa.

Funciones:

- Definir y coordinar el desarrollo de los planes estratégicos de la compañía, y la prioridad de las iniciativas con el objetivo de dar cumplimiento a la concreción de los resultados financieros
- Definir y dirigir la transformación del modelo operacional de la compañía
- Implementar la estrategia de innovación, marketing y digital, incluyendo métodos de distribución de seguros. Liderar la estrategia de marca, experiencia de cliente y comunicación interna y externa
- Emitir y presentar reportes e indicadores de gerenciamiento asociados al desarrollo e implementación de proyectos e iniciativas que conlleven al cumplimiento de la estrategia
- Promover la mejora continua de LMS

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar y administrar la ejecución de la estrategia de compensación y talento de la región Andes con el objetivo de alcanzar los resultados establecidos.

Funciones:

- Diseñar el plan estratégico de gestión de talento (atracción desarrollo y lealtad) y de remuneraciones (fija, variable y beneficios asociados) mediante el entendimiento de las necesidades de negocio y la gestión de personal
- Tomar posición, en coordinación con el CEO y el resto del equipo de gerenciamiento, en la definición de la estrategia corporativa
- Diseñar el modelo de planeamiento de la fuerza de trabajo para el futuro, de manera de dar respuesta a las necesidades de la compañía
- Liderar la implementación de iniciativas de talento, cultura, marca interna y compensación global
- Promover y mantener la mejora continua de LMS
- Controlar el cumplimiento con las regulaciones laborales del mercado
- Administrar eficientemente los gastos relacionados a su área

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar, y liderar la construcción de soluciones analíticas que apoyen la toma de decisiones basadas en datos para el mercado andes

Funciones:

- Recomendar soluciones analíticas y herramientas desarrolladas que permitan tomar decisiones estratégicas a base de data
- Evaluar y definir las herramientas de procesamiento de datos que faciliten y agilicen la creación de Bases de Datos y modelos
- Presentar al comité ejecutivo informes periódicos sobre la gestión integral del negocio a fin de facilitar un seguimiento continuo que permita tomar medidas oportunas de ajuste en los casos que lo requieran.
- Asegurar que el desarrollo de los proyectos analíticos cumplan con los hitos y respondan a las expectativas de clientes internos para dar solución estratégica a las situaciones planteadas
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Responsable de evaluar la adecuación de las reservas de la compañía tanto a nivel local regulatorio como en base USGAAP.

Funciones:

- Desarrollar y ser responsable de opiniones de reservas locales y Us gaap, y realizar evaluaciones de adecuación para todas las líneas de negocio en el mercado des andes teniendo un conocimiento profundo del balance general.
- Mejorar continuamente el proceso de reservas incluyendo nuevas implementaciones metodológicas, medidas de eficiencia y actualizaciones de estándares. - Asegurar el cumplimiento con el marco de control interno y gobierno corporativo. Asegurar el cumplimiento regulatorio.
- Manejar y desarrollar un equipo de 5 analistas en 3 países.
- Trabajar de manera cercana con partes externas, como auditores, para explicar nuestros procesos, controles y resultados.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Identificar y analizar tendencias de siniestralidad y riesgos emergentes, a través de la construcción de un proceso robusto para planeación de siniestralidad y su monitoreo y comunicar los principales hallazgos a GRM West Chief Actuary, COO, CFO, market Presidents, y regional/local operational leaders.

Funciones:

- Proveer información sobre la base de análisis profundos para explicar la frecuencia y severidad histórica y pronosticar las tendencias futuras.
- Desarrollar un proceso eficiente de planeación y monitoreo en colaboración con los equipos de finanzas, producto y siniestros.
- Presentar comunicación efectiva y relevante a los stakeholders.
- Colaborar con el equipo de tendencias y planeación de Casa Matriz para compartir conocimiento y mejores practicas.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar, implementar e impulsar estrategias de distribución de productos y servicios para Bancaseguros, Masivos y Affinity del mercado Andes con la finalidad de garantizar la fluidez y efectividad operacional y el cumplimiento satisfacción y recomendación de los intermediarios y clientes. En consecuencia, dar cumplimiento a las metas de crecimiento y rentabilidad del área de acuerdo a lo establecido en el plan anual y enmarcado dentro de las directrices de Casa Matriz y la región.

Funciones:

- Dirigir la relación comercial con las alianzas estratégicas así como establecer de común acuerdo los planes comerciales con cada uno de ellos con el fin de incrementar las ventas.
- Diseñar estrategias y planes de incentivos para la fuerza comercial de Andes del negocio de Bancaseguros, Masivos y Affinity, con el fin de incrementar las ventas en este nicho de mercado.
- Consolidar y ajustar el presupuesto de producción anual del canal no tradicional de Andes para dar cumplimiento a las definiciones dadas por la Compañía.
- Captar y fomentar alianzas estratégicas a partir de la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección enmarcado en la normativa de la compañía, a partir del ofrecimiento de nuestro portafolio de productos y servicios destacando sus ventajas competitivas en comparación al mercado; con la finalidad de incrementar la cartera de clientes y generar mayor número de ventas que garanticen crecimiento rentable a la empresa

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Funciones:

- Asegurar el relacionamiento y cercanía con las grandes cuenta/corredores s a fin de proteger la estabilidad y lealtad de las mismas, involucrándose en las negociaciones de mayor envergadura, de la mano con sus equipos.
- Liderar, junto a los equipos de transformación, el desarrollo y ejecución de los proyectos estratégicos de la compañía definidos para el área, actuando como sponsor activo y promotor de la implementación de los mismos
- Atender, coordinar y promover la capacitación continua de los aliados estratégicos, con la finalidad de formalizar los conocimientos técnicos actualizados sobre el portafolio de productos y servicios de la empresa, variaciones o creaciones de nuevos productos y herramientas o técnicas de inherentes a la gestión comercial.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar, junto con el Vicepresidente de Distribución, la estrategia de distribución para el mercado Andes y liderar los proyectos estratégicos del área con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, a través del uso inteligente de la data, y asegurando la estandarización de metodologías que apalancen la estrategia y los resultados en todos los canales.

Funciones:

- Liderar y ejecutar el análisis estratégico cuantitativo y cualitativo que permita guiar de manera efectiva al equipo en la búsqueda de oportunidades de crecimiento y eficiencia.
- Evaluar, diseñar e implementar proyectos transformacionales para la Vicepresidencia Comercial, basado en el sistema de gestión de la compañía.
- Diseñar, controlar y monitorear los indicadores de efectividad de la Vicepresidencia para los diferentes canales de ventas de Mercado Andes.
- Desarrollar y disponibilizar herramientas de soporte (reportes, segmentación, Salesforce, etc) que permitan mejorar la gestión del equipo perteneciente a la Vicepresidencia Comercial.
- Garantizar la estandarización de la ejecución del modelo comercial para el mercado Andes, a través del seguimiento de indicadores y del diseño de estrategias transversales que impulsen el logro de los objetivos de negocio.
- Gestionar elementos necesarios para una correcta implementación y ejecución de iniciativas comerciales que estimulen y/o soporten la venta
- Buscar permanentemente elementos que permitan mejorar los procesos y herramientas de la Vicepresidencia Comercial

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

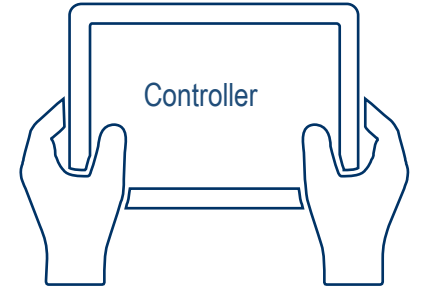
Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar el equipo de operaciones contables del Mercado Andes según los lineamientos de los entes de control internos y externos con el fin de proveer a la Alta Dirección y a Casa Matriz información confiable para la toma de decisiones, a través del análisis y control de la operación contable de los 3 países.

Funciones:

- Definir las políticas, los procedimientos y los marcos locales para la generación de estados financieros, pago de facturas y cumplimiento tributario, de acuerdo con los estándares globales y corporativos, y adoptar e implementar políticas locales y corporativas para cada país en el mercado
- Liderar el proceso de cierre contable local y consolidación de informes regulatorios locales, revisiones e informes de solvencia II, políticas de contabilidad grupal y tributaria, entorno de control interno y otras revisiones de cumplimiento normativo, y gestión de relaciones con los organismos reguladores -Velar por el cumplimiento de las disposiciones tributarias y fiscales para dar respuesta a requerimientos de entidades de control
- Definir y mantener un efectivo ambiente de control en informaciones financieras de la Compañía y los mercados locales.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir y asegurar la implementación de la estrategia y las políticas de abastecimiento del mercado Andes, buscando incorporar las mejores prácticas en la búsqueda, selección, negociación y administración de proveedores, permitiendo procesos eficientes y controlados que garanticen un óptimo manejo de los recursos económicos.

Funciones:

- Definir la estrategia de gestión integral de abastecimiento de la compañía alineada con las metas de optimización de la compañía.
- Establecer las políticas y lineamientos corporativos necesarios que permitan procesos justos de selección, evaluación y administración de proveedores desde su vinculación hasta la evaluación.
- Participar en las negociaciones de alto nivel buscando acompañar al equipo en el establecimiento de las mejores condiciones que generen acuerdos gana en la relación de compra
- Garantizar la alineación del proceso de abastecimiento con los demás procesos de la organización con el fin de cumplir con las metas establecidas por la compañía. -Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Dirigir el proceso de planificación financiera para los países del Mercado Andes, con el fin de generar información financiera sólida, que soporte la toma de decisiones y la generación de eficiencias organizacionales

Funciones:

- Asegurar el proceso de planificación financiera y la generación de informes y análisis para los países del Mercado andino según los lineamientos e indicaciones de Casa Matriz
- Asegurar la ejecución de el proceso de presupuesto y forecast incluyendo la incorporación de las variables macroeconómicas de cada país que permitan el adecuado análisis de la realidad financiera del mercado andino
- Apoyar la ejecución de procesos y capacidades de PF y A. en el mercado y lograr las eficiencias y optimización de procesos para procesos de FP & A.
- Presentar a la Vicepresidencia, informes periódicos sobre la gestión integral del negocio a fin de facilitar un seguimiento continuo que permita tomar decisiones estratégicas
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir e implementar la estrategia para la administración eficiente de los recursos monetarios del Mercado Andes y ofrecer la mejor infraestructura bancaria al servicio de la Compañía, en materia de canales de recaudo y de pagos, que permitan cumplir con los indicadores de rentabilidad de la compañía.

Funciones:

- Administrar eficientemente los recursos monetarios del mercado andes enmarcado en los principios de seguridad, rentabilidad y liquidez
- Dirigir la implementación de los procesos de facturación y cobranza, adoptando e implementando políticas relacionadas con operaciones financieras en el Mercado Andes -Diseñar y hacer seguimiento a la implementación de la estrategia de cartera (inversiones) de Mercado Andes
- Controlar el adecuado manejo de la remuneración al canal, cumpliendo con las políticas definidas por la Compañía
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

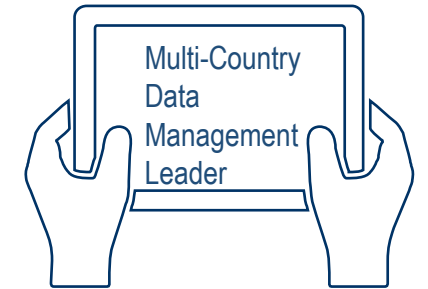
Objetivo: Liderar las iniciativas transformacionales y de mejora continua para la Vicepresidencia Financiera del Mercado Andes, garantizando que estas sean dirigidas de manera integral, coordinada con las áreas involucradas, y alineada con las necesidades que agregan valor al negocio.

Funciones:

- Dirigir la implementación de proyectos de desarrollo y mejora continua para la Vicepresidencia, alineado con las implementaciones y/o cambios de modelo definidas por GRM Finance.
- Asegurar la detección oportuna de necesidades y espacios de mejora en los procesos y recursos de la Vicepresidencia.
- Asegurar la gestión de los proyectos de manera alineada con las metodologías y procesos definidos por la compañía, así como su implementación de manera transversal con las áreas impactadas por estos.
- Asegurar la adecuada gestión del backlog de proyectos, planificación de los hitos y velocidad de entregas.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

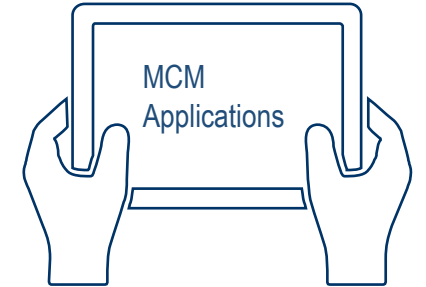
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Es un líder técnico responsable de habilitar la arquitectura y componentes tecnológicos que garantizan la disponibilidad y combinación de datos para brindar capacidades avanzadas de analíticas. Se centrará en impulsar iniciativas que promuevan las capacidades de datos de la organización, al mismo tiempo que mejora el nivel de habilitación para los socios comerciales y las partes interesadas

Funciones:

- Liderar el desarrollo de aspectos de arquitectura técnica, servicios de datos e ingeniería de datos con una planificación del producto y características definidas por casos de usos de negocio
- Establecer estrategias para la gestión tecnológica de datos corporativos, gestión de datos operacionales, persistencia de datos en varias nubes públicas, calidad de datos, integración de datos en tiempo real, patrones ETL / ELT y arquitectura de última generación
- Gestionar todas las actividades de desarrollo de nuevos casos de usos de datos, cambios, proveedores y equipos de soporte, y administrar programas, recursos y conflictos donde sea necesario.
- Anticipar de manera proactiva oportunidades y tecnologías relacionadas con el acceso, procesamiento, visualización y análisis de datos.
- Mantenerse al día en el panorama del seguro digital e identificar nuevas oportunidades y estrategias de crecimiento. Evaluar las tecnologías emergentes y brindar liderazgo y perspectiva cuando sea necesario.
- Comprender los marcos de arquitectura empresarial y los marcos de administración de TI empresariales, identificando las relaciones entre los servicios comerciales, la información, las aplicaciones y los activos de infraestructura global.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Garantizar el mantenimiento, la actualización y la optimización de las aplicaciones de negocio, mediante la identificación, construcción e implementación, de mejoras y correcciones necesarias para su operación.

Funciones:

- Contribuir en la planeación estratégica y operativa de TI para lograr los objetivos de negocio, a través de la priorización de las iniciativas de TI aplicadas al mejoramiento de los aplicativos.
- Gestionar el desarrollo de proyectos y requerimientos en base al presupuesto asignado.
- Definir los proyectos de mejoramiento a los aplicativos de acuerdo con los planes de implementación definidos.
- Definir y monitorear los procesos propios de TI, acorde con modelos reconocidos de calidad aplicables a TI
- Supervisa los cambios en las prioridades de iniciativas estratégicas de negocio y resuelve las demandas conflictivas de las áreas solicitantes
- Gestionar la identificación y el abastecimiento de los recursos tecnológicos del mercado para apoyar el esfuerzo de entrega de iniciativas estratégicas.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

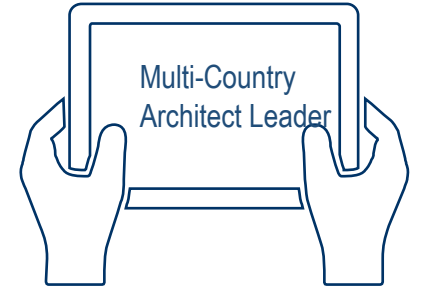
Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir e implementar la estrategia de arquitectura tecnológica ,a través de la investigación, análisis, diseño y mejora.

Funciones:

- Dirigir la estrategia de orquestación de tecnologías mediante la participación de equipos altamente técnicos (otros arquitectos de soluciones, gerentes de tecnología, consultores de servicios profesionales en la nube y socios de consultoría / servicios administrados).
- Garantizar e implementar todos los aspectos de la especificación de TI, generales de la infraestructura, el entorno, las aplicaciones y los datos de todos los sistemas de TI.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN

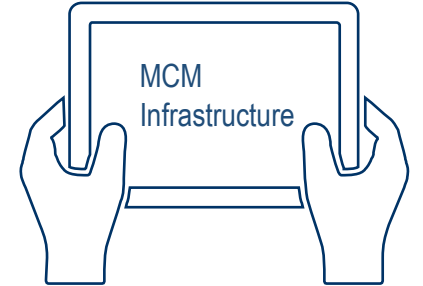
Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir y garantizar una operación eficiente, segura y brindar estabilidad de las aplicaciones de negocios a través de procesos de seguimiento y control, enmarcados en las políticas y normas establecidas para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Funciones:

- Proporcionar orientación estratégica de todas las decisiones relacionadas con la tecnología y la ingeniería, incluida la hoja de ruta de los componentes tecnológicos, para maximizar el crecimiento y la rentabilidad futuros de la empresa.
- Dirigir la implementación de soluciones tecnológicas y herramientas que puedan mejorar la eficiencia y la efectividad de todos los departamentos. - Definir y controlar los presupuestos de inversión y operación asignados.
- Planear la implementación de las estrategias de servicio orientadas al usuario final.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Planificar la estratégica de TI, a través de portafolio de iniciativas de negocios y análisis financiero con fines locales y globales mediante la alineación del presupuesto de TI y la adecuada asignación de equipos de trabajos según la capacidad disponible por la Vicepresidencia de TI.

Funciones:

- Dirige/Desarrolla los programas estratégicos de tecnología alineados con la estrategia a largo plazo de la Compañía. asegurando la alineación de recursos financieros, capacidades tecnológicas y talento que promueva la excelencia operativa de TI.
- Comunicar los aspectos claves de la estrategia del área para que todas las áreas de negocios la conozcan.
- Elaborar el presupuesto anual del área mediante el análisis de resultados para su aprobación.
- Comunicar sobre la relación costo-beneficio de todos los proyectos y gastos de mantenimiento dentro de TI.
- Liderar junto al área financiera la gestión de proveedores y procesos administrativos, garantizando el nivel de servicio (SLA's).
- Establecer los procesos y controles de los proveedores de TI y que se encuentren alineados con todas las estrategias, procesos, términos y condiciones estándares para la administración de los proveedores corporativos
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

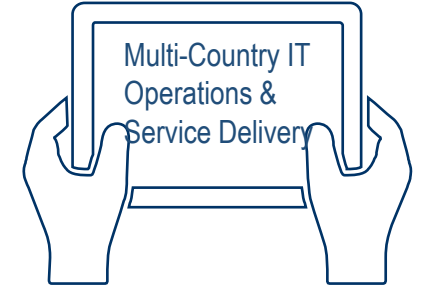
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: El Gerente de Seguridad de la Información proporciona la visión, estrategias y gestión de acciones que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, procesos y sistemas utilizados en la organización. Creando una cultura consciente de la seguridad dentro de las unidades de negocios y el Equipo de Dirección. Dirigir las actividades de la función de seguridad alineado con las directrices de la regional.

Funciones:

- Liderar y monitorear todas las actividades del Liberty Cyber-Security Risk Program (CRP) establecido por el grupo Global Cybersecurity (GCS) de Liberty Mutual Group.
- Comunicar los riesgos y recomendaciones en diversas audiencias incluyendo el equipo de dirección y/o global, en términos no-técnicos, costo / beneficio y en un formato relevante que promueva una toma de decisión efectiva.
- Gestionar con los diferentes equipos para entender los requerimientos relacionados con la seguridad y cumplimiento normativo.
- Diseñar las políticas, normas y directrices de estrategia de seguridad alineado con Liberty Mutual
- Planificar y ejecutar el plan de respuesta de incidentes de seguridad en la Compañía
- Asegurar una administración del presupuesto y recursos disponibles/asignados a las iniciativas de seguridad, y proporciona informes presupuestarios periódicos al equipo de dirección de TI.
- Atender los resultados de las Auditorías Internas, Corporativas, Externas y de cumplimiento implementando los correctivos necesarios para mantener el ambiente de control de TI en cumplimiento de las normas LI y la Política de Seguridad de la Información del Grupo.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar la entrega fluida de todos los servicios de tecnología a todo el mercado, independientemente de las funciones de TI que brinda el servicio. estableciendo y manteniendo mecanismos para revisar acuerdos y objetivos, gestionando las relaciones entre las diferentes grupos dentro y fuera de la VP de tecnología.

Funciones:

- Brindar orientación estratégica y arquitectónica, influya en los equipos de desarrollo para acelerar los tiempos de entregas y calidad de productos
- Liderar el desarrollo de los procesos de TI y herramientas que permitan a los desarrolladores de aplicaciones enviar código de alta calidad, seguro y confiable.
- Brindar liderazgo y dirección al personal de mesa de ayuda & DevOps responsables de la solución de interrupciones, disponibilidad y la confiabilidad de los servicios de tecnología de misión crítica
- Dirigir y gestionar los procesos escalamiento para todos los incidentes de producción en aplicaciones bajo administración y facilite la resolución oportuna de incidentes.
- Asegurar que todos los entorno de aplicaciones en producción mantengan alto nivel de disponibilidad de servicio. Realizar revisiones de calidad, gestionar problemas operativos.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

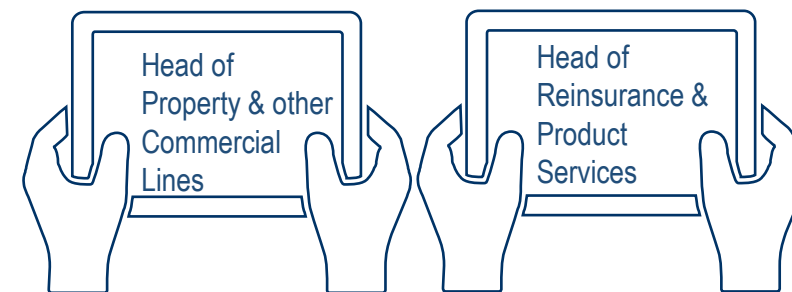
Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir para el mercado andino las estrategias técnicas y políticas de suscripción para el ramo y productos a cargo, dentro de los marcos definidos por Casa Matriz, Presidencia y la Vicepresidencia, así como dirigir y controlar su implementación, con el objeto de garantizar un crecimiento continuo del negocio y un resultado combinado acorde con los presupuestos previamente definidos.

Funciones:

- Administrar los productos a cargo, definir y autorizar negocios dentro de la delegación autorizada por la Vicepresidencia de Líneas Comerciales, con el fin de lograr su crecimiento y los resultados de rentabilidad esperados.
- Definir a los funcionarios a cargo, los requisitos para obtener sus niveles de delegación de suscripción en los diferentes ramos y hacer seguimiento a su utilización, a fin de garantizar el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Definir las políticas de suscripción de los productos a su cargo y dar orientación al área comercial a cerca del foco de los productos.
- Identificar oportunidades de mejora en los productos a cargo o crear nuevos productos que respondan a las necesidades de los clientes actuales y de los clientes potenciales a fin de presentar un portafolio con alternativas competitivas, lograr una mayor penetración en el mercado e incrementar el estimativo de ventas garantizando el índice combinado de los productos.
- Presentar a la Vicepresidencia, informes periódicos sobre la gestión integral del negocio a fin de facilitar un seguimiento continuo que permita tomar medidas oportunas de ajuste en los casos que lo requieran.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

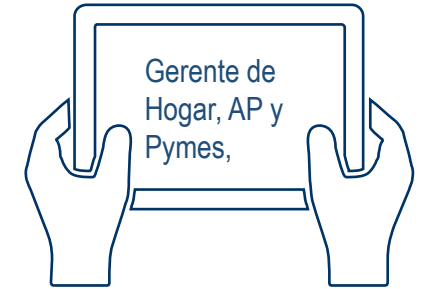
2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar e implementar la estrategia de construcción de bases de datos únicas, consolidadas actualizadas y confiables, que estén a disposición de las distintas unidades de negocio de la compañía, y que permitan tomar decisiones de negocios basadas en una cultura de datos, y en análisis descriptivos de negocio.

Funciones:

- Definir e implementar la estrategia de Data Program de la compañía a nivel Mercado Andes, de acuerdo a las normas definidas por Data Office.
- Definir y desarrollar los Datamart necesarios para la gestión adecuada de los Datos, verificación de procesos ETL, auditoría de procesos y en el seguimiento/monitorización de Calidad del Dato.
- Definir e implementar los procesos que garanticen la calidad de los datos.
- Asegurar el correcto uso de las bases de los Datamarts por parte de los usuarios de la compañía, promoviendo el uso de las herramientas de visualización que provee la compañía.
- Entender y dar recomendaciones a partir de soluciones analíticas y herramientas desarrolladas que permitan tomar decisiones estratégicas a base de data -Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir para el mercado andino las estrategias técnicas y políticas de suscripción para el ramo y productos a cargo, dentro de los marcos definidos por Casa Matriz, Presidencia y la Vicepresidencia, así como dirigir y controlar su implementación, con el objeto de garantizar un crecimiento continuo del negocio y un resultado combinado acorde con los presupuestos previamente definidos.

Funciones:

- Administrar los productos a cargo, definir y autorizar negocios dentro de la delegación autorizada por la Vicepresidencia de Líneas Comerciales, con el fin de lograr su crecimiento y los resultados de rentabilidad esperados.
- Definir a los funcionarios a cargo, los requisitos para obtener sus niveles de delegación de suscripción en los diferentes ramos y hacer seguimiento a su utilización, a fin de garantizar el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Definir las políticas de suscripción de los productos a su cargo y dar orientación al área comercial a cerca del foco de los productos.
- Identificar oportunidades de mejora en los productos a cargo o crear nuevos productos que respondan a las necesidades de los clientes actuales y de los clientes potenciales a fin de presentar un portafolio con alternativas competitivas, lograr una mayor penetración en el mercado e incrementar el estimativo de ventas garantizando el índice combinado de los productos.
- Presentar a la Vicepresidencia, informes periódicos sobre la gestión integral del negocio a fin de facilitar un seguimiento continuo que permita tomar medidas oportunas de ajuste en los casos que lo requieran.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Dirigir la planificación, priorización, coordinación e implementación de los proyectos asociados a las Vicepresidencias de Productos, que apalancen las iniciativas estratégicas de la compañía, garantizando que estos sean dirigidos de manera integral y alineada con las necesidades que agregan valor al negocio.

Funciones:

- Dirigir la priorización de proyectos transformacionales de las Vicepresidencias de Productos en conjunto con los equipos de Estrategia, Tecnología y todo el Comité Ejecutivo.
- Priorizar de forma adecuada el backlog de proyectos, planificar los hitos y los tiempos de entregas.
- Asegurar que la gestión de proyectos este alineada con las metodologías definidas por la compañía, asegurando además su implementación transversal en todas las áreas.
- Liderar a los equipos en la definición exitosa de un producto/servicio y sus historias de usuario, asegurando mantener la visión de cliente/corredor en todo momento .
- Dar cuenta al comité ejecutivo sobre los avances de proyectos de manera ejecutiva, frecuente y estructurada, asegurando el control de la agenda de proyectos.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Definir e implementar planes de monitoreo y control de calidad para los diferentes procesos de Siniestros y Operaciones del Mercado Andes con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la compañía.

Funciones:

- Administrar la ejecución de los planes de monitoreo y control de calidad para los procesos de Siniestros y Operaciones con el fin de identificar y detectar oportunidades de mejora y proponer planes de acción que permitan aumentar la productividad y los niveles de servicio
- Administrar el proceso de auto auditorías de la Vicepresidencia de Siniestros y Operaciones como estrategia para gestionar la mejora continua y aumentar los niveles de servicio al cliente
- Controlar la atención, respuesta y seguimiento de los plan de acción derivados de PQR'S y requerimientos de entes de control asignadas a la Vicepresidencia Siniestros y Operaciones de acuerdo con los niveles de servicio definidos.
- Diseñar e implementar la estrategia para mitigar riesgos en el área de Siniestros y Operaciones (asegurando el cumplimiento de las normas), con el propósito de ayudar a los equipos a mejorar la calidad de su trabajo así como disminuir errores del día a día. -Monitorear las practicas del mercado y realizar revisiones de nuestro modelo de servicio para identificar oportunidades que nos permitan diferenciarnos frente a nuestros competidores
- Presentar a la Vicepresidencia, informes periódicos sobre la gestión integral del negocio a fin de facilitar un seguimiento continuo que permita tomar medidas oportunas de ajuste en los casos que lo requieran.
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Dirigir, organizar y monitorear la gestión de la compañía en la atención de siniestros del ramo de Autos para el Mercado Andes asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos y prestando un óptimo servicio a los clientes externos e internos de la Compañía.

Funciones:

- Administrar y controlar el proceso valoración de los daños con el fin de asegurar el control del costo medio del siniestro y la disminución de imprevistos.
- Administrar y controlar los procesos de definición y liquidación de siniestros de automóviles con el fin de asegurar el cumplimiento de los ANS e indicadores de gestión establecidos.
- Asegurar el correcto cálculo, ajuste y registro de las reservas de los siniestros en curso para asegurar que la información consignada en los estados financieros será el reflejo de la situación actual.
- Diseñar y controlar el proceso de cotización y compra de repuestos con el fin de garantizar la atención de siniestros de automóviles y control del costo medio de repuestos. -Hacer seguimiento de grandes pérdidas asociadas a Catástrofes del ramo de automóviles, incluida la comunicación con el área de reaseguros y demás partes involucradas, garantizando el adecuado ajuste de reservas y definición
- Monitorear las practicas del mercado y realizar revisiones de nuestro modelo de servicio para identificar oportunidades que nos permitan diferenciarnos frente a nuestros competidores
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Dirigir, organizar y monitorear la gestión de la compañía en la atención de siniestros de los ramos de Generales, Fianzas, Salud, Vida, Accidentes Personales, Responsabilidad Civil, SOAT y SOAP para el Mercado Andes asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos y prestando un óptimo servicio a los clientes externos e internos de la Compañía.

Funciones:

- Administrar y controlar la gestión de atención de los siniestros de Seguros Generales, Fianzas y Personas que permitan ofrecer al cliente una experiencia excepcional en cada interacción con la compañía
- Definir y autorizar siniestros representativos (según Matriz de delegación) o cuyo ramo no tenga delegación como IRF y con reaseguro facultativo.
- Asegurar el correcto cálculo, ajuste y registro de las reservas de los siniestros en curso para asegurar que la información consignada en los estados financieros será el reflejo de la situación actual.
- Seguimiento de grandes pérdidas asociadas a Catástrofes de los ramos a su cargo, incluida la comunicación con el área de reaseguros y demás partes involucradas, garantizando el adecuado ajuste de reservas y definición
- Administrar el proceso de auditorías médicas, glosas y conciliación de cartera con el fin de reducir el gasto médico.
- Monitorear las prácticas del mercado y realizar revisiones de nuestro modelo de servicio para identificar oportunidades que nos permitan diferenciarnos frente a nuestros competidores -Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.



EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Liderar y controlar el proceso de emisión y servicio del mercado Andes con el propósito de garantizar al cliente asegurado, intermediario y a la compañía, altos estándares de calidad que permitan mejorar su experiencia con la compañía

Funciones:

- Diseñar y controlar la implementación del modelo de emisión estandarizado para Andes con el fin de disminuir los tiempos de respuesta y maximizar la productividad del equipo -Diseñar el modelo de servicio para atender las solicitudes del cliente y corredores, disponibilizando y posicionando diferentes canales de contacto del cliente que permitan aumentar el NPS del Cliente e Intermediario
- Administrar y controlar la operación contact center para asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión de acuerdo con los estándares de calidad y servicio establecidos.
- Monitorear las practicas del mercado y realizar revisiones de nuestro modelo de servicio para identificar oportunidades que nos permitan diferenciarnos frente a nuestros competidores
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.
- Administrar y apoyar al recurso humano a su cargo, en cuanto a la búsqueda de su desarrollo integral y profesional.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN



Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Objetivo: Diseñar y definir la estrategia de negociación y administración de la red de proveedores de indemnizaciones para el Mercado Andes generando eficiencias en términos de costos, calidad, oportunidad y servicio así como administrar y controlar los procesos de salvamentos, recobros y procesos legales derivados de siniestros.

Funciones:

- Administrar y controlar el programa de asistencias de la compañía para garantizar la ejecución de los procesos asistenciales, de operación, legal, servicio y administración de salvamentos
- Administrar y Controlar la contratación de los proveedores del Siniestros y Operaciones bajo los parámetros y políticas establecidas por la compañía a través del área legal, seguridad de la información y de abastecimiento
- Administrar y controlar el proceso de salvamentos y recobros con el fin de generar otros ingresos.
- Diseñar, soportar la implementación y el monitoreo de redes preferenciales de proveedores en los cuales brindemos un servicio diferencial para nuestros asegurados y con costos competitivos
- Monitorear el mercado, realizar revisiones de modelos de servicio y contratación que brinden ventajas competitivas a nuestra compañía
- Promover y mantener el sistema de gestión LMS con el fin de asegurar una cultura de mejoramiento continuo.
- Actualizar, mantener y divulgar entre sus funcionarios los planes de continuidad de su área.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Beneficios generales

Producto del análisis realizado, se desprende que la prestación de servicios estratégicos y de soporte operacional de parte de LICSA, LSC y LSE, proporciona valor económico o comercial para las entidades receptoras, mejorando su posición comercial a través del incremento de las ventas originado en el mayor volumen de productos comercializados.

Asimismo, se observan beneficios relacionados a:

- ✓ unificación de estrategia y comunicación corporativa
- ✓ alineación de planes de negocio y optimización de recursos
- ✓ mejora posición comercial y participación en el mercado
- ✓ centralización de análisis de datos financieros e indicadores que facilitan la toma de decisiones
- ✓ soporte operativo centralizado y alineado a las exigencias del Grupo
- ✓ coordinación unificada regional, que permite ahorrar costos, evitar duplicaciones de esfuerzos a lo largo de las entidades del Proyecto Andes y ahorrar costos en la gestión

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Beneficios generales

De acuerdo a lo mencionado por la Administración, Liberty Seguros no posee personal propio destinado a realizar este tipo de funciones. Las funciones del personal en nómina de esta entidad se concentran en desarrollar actividades relacionadas a la comercialización de seguros generales.

Por lo tanto, considerando que LICSA, LSC y LSE poseen personal calificado y especializado capaz de proveer tales servicios, y con el fin último de aprovechar sinergias y economías de escala a nivel regional, resulta razonable que sea éstas la entidades del Grupo encargadas de la provisión de servicios estratégicos y soporte operacional regional.

Se puede concluir en primer término que las posiciones identificadas son complementarias del organigrama local, y no constituyen duplicidad alguna con respecto a las funciones internas de Liberty Seguros.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

Las funciones realizadas por las posiciones identificadas anteriormente, se centran en la operación diaria de las compañías y se considera razonable que el 100% de los costos de las posiciones sea alocado entre las entidades receptoras, dependiendo de la proporción asignable a cada beneficiaria.

Finalmente, vale mencionar que Liberty Seguros, no recibe servicios similares o comparables de terceros independientes o de otra entidad relacionada del Grupo.

En base al análisis realizado, es posible identificar que los servicios intercompañía prestados por LICSA, LSC y LSE en favor de su entidad relacionada Liberty Seguros como:

- **Servicios de alto valor agregado:** servicios que requieren un conocimiento específico y de personal altamente calificado, de difícil reemplazo. Por lo general, están relacionados con servicios gerenciales y de dirección que aportan de manera significativa al desarrollo de negocio de una compañía o sociedad. Los servicios de alto valor agregado pueden condicionar el éxito / fracaso de un negocio, o generar intangibles valiosos. Pueden incluirse entre otros, los vinculados a asesorías estratégicas cuyo conocimiento representa un intangible valioso para la compañía.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

2. Caracterización de los servicios

- **Servicios de Bajo Valor Agregado:** servicios que no requieren de personal altamente calificado que, aunque siendo personal profesional, puede ser fácilmente reemplazado, y se encuentran generalmente relacionados con procesos de soporte administrativo o contable. En este sentido, son servicios necesarios para el normal funcionamiento de una compañía o sociedad pero que no generan alto valor agregado dentro del negocio. Los mismos no condicionan el éxito / fracaso de un negocio ni están asociados a la generación de intangibles valiosos.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cualitativo

3. Racionalidad comercial y de negocio

Cabe señalar que una de las principales razones que motivaría la Operación radica en el hecho de aprovechar las sinergias generadas por la centralización de funciones.

Vale destacar que la estructura de sociedades prestadoras de servicios especializados basan su razonabilidad económica en las sinergias generadas dentro del Grupo. Éstas permiten ejecutar los servicios de manera más eficiente, evitar la duplicidad de la estructura organizacional en cada entidad operativa y aprovechar las economías de escala.

Asimismo, el Grupo ha planteado la existencia de una estructura regional central, que promueva la especialización, existiendo un equipo proveedor de servicios de coordinación y soporte estratégico en la implementación de las actividades desarrolladas, mientras que las entidades receptoras basan su negocio en la comercialización de los productos relacionados con la industria de seguros.

Por otra parte, la Operación, permitirá que Liberty Seguros no comprometa recursos propios en el desarrollo de funciones que no son su core principal evitando asumir determinados costes administrativos asociados a actividades de gerenciamiento o soporte. Asimismo, debido a regulaciones locales de la industria de seguros, la Sociedad estaría limitada a ejercer actividades relacionadas únicamente con su giro.

Por otro lado, la Operación permitiría garantizar una mejor comunicación así como una mayor coherencia de las estrategias de negocios y comerciales del Grupo.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

A efectos de determinar si el precio de la Operación pactado por LICSA, LSC Y LSE y Liberty Seguros cumple con la condición de operador independiente, es preciso llevar a cabo un análisis de precios de transferencia que permita identificar operaciones comparables realizadas por terceros independientes. La selección de un método de precios de transferencia, consiste en encontrar el método más apropiado a aplicar para cada transacción en particular.

El Art. 41 E de la LIR reconoce 6 métodos, de los cuales 5 de ellos se condicen con los señalados en las Guías OCDE: i) Método de Precio Comparable No Controlado, ii) Método del Precio de Reventa, iii) Método del Costo Más Margen, iv) Método de División de Utilidades y v) Método Transaccional de Márgenes Netos (TMN). Adicionalmente, se agrega uno nombrado “Método Residual”, que admite la aplicación de otras metodologías cuando los anteriores no han sido seleccionados como los más idóneos.

Los principales factores que determinan la confiabilidad de un método son:

- (i) el grado de comparabilidad entre las entidades relacionadas y operaciones o empresas comparables, y
- (ii) la calidad de la información y la validez de los supuestos empleados en el análisis.

Para ello, el proceso de selección debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de los métodos que reconoce la OCDE.

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

Como consecuencia del análisis efectuado, se concluyó que el uso del método TMN en su versión externa, es capaz de proporcionar una medida confiable para determinar si el mark up definido por el Grupo para calcular la remuneración de servicios prestados por LICSA, LSC y LSE es consistente con la rentabilidad generada por compañías independientes que desarrollan actividades similares.

Este método compara la rentabilidad operativa obtenida por una de las partes involucradas en la transacción controlada, con la rentabilidad operativa obtenida por entidades independientes que desempeñan funciones, asumen riesgos y aplican activos similares.

En base a la descripción funcional de la Operación y la caracterización de los servicios prestados por LICSA, LSC y LSE, fue posible identificar información pública de compañías independientes que realizan actividades, asumen riesgos y emplean activos similares a las entidades proveedoras en el marco de la Operación.

Por su parte, es necesario definir el indicador de rentabilidad apropiado para evaluar si el mark - up aplicado por LICSA, LSC y LSE en la facturación de servicios de gerenciamiento corporativo estratégico (7,50%) y servicios de soporte operacional (5,00%) cumplen con la condición Arm´s Length.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

Para el análisis de las actividades de prestación de servicios se ha seleccionado como mejor indicador al MOCG definido a continuación:

$$\textit{Margen Operativo sobre Costos y Gastos (MOCG)} = \textit{(Utilidad de Operación) / (Costos + Gastos Operativos)}$$

El MOCG resulta razonable toda vez que un prestador de servicios espera mediante su retribución cubrir sus costos y gastos de operación.

El proceso de búsqueda estuvo orientado a identificar compañías independientes que desarrollaran funciones, asumieran riesgos y emplearan recursos similares a los de LICSA, LSC y LSE en el marco de la Operación.

A efectos de confeccionar un benchmark de mercado para los servicios mencionados, se efectuó un proceso de búsqueda de compañías comparables en la base de datos internacional Standar & Poors Capital IQ.

A continuación se presenta el detalle del proceso realizado y los criterios de selección considerados:

EFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

Análisis Cuantitativo

	<i>Servicios de Alto Valor Agregado</i>	<i>Servicios de Bajo Valor Agregado</i>
<i>Criterio</i>	Descripción	Descripción
<i>Códigos SIC</i>	8721: Servicios de contabilidad, auditoría y teneduría de libros. 8741: Servicios administrativos 8742: Servicios de consultoría y gestión 8748: Servicios de consultoría empresarial no clasificados en otra parte	7361: Agencias de empleo 7363: Servicios de suministro de ayuda 7389: Servicios comerciales, no clasificados 8742: Servicios de consultoría de gestión
<i>Estatus de la compañía</i>	Inclusión de compañías con estatus operativo	Inclusión de compañías con estatus operativo
<i>Tipo de compañía</i>	Exclusión de compañías privadas	Exclusión de compañías privadas
<i>Información disponible</i>	Exclusión de compañías con información financiera no disponible para el período 2016 - 2018	Exclusión de compañías con información financiera no disponible para el período 2016 - 2018
<i>Resultados Operacionales</i>	Exclusión de compañías con pérdidas operativas promedio para el periodo 2016 - 2018	Exclusión de compañías con pérdidas operativas promedio para el periodo 2016 - 2018
<i>Ratios operativos</i>	Exclusión de compañías sin información disponible de ingresos 2016 - 2018	Exclusión de compañías sin información disponible de ingresos 2016 - 2018
<i>Criterios cualitativos</i>	Diferentes actividades	Diferentes actividades
	Diferente nivel de mercado	Diferente nivel de mercado
	Diferentes productos	Diferentes productos
	Exclusión de compañías radicadas en países de baja o nula tributación fiscal	Exclusión de compañías radicadas en países de baja o nula tributación fiscal

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

4

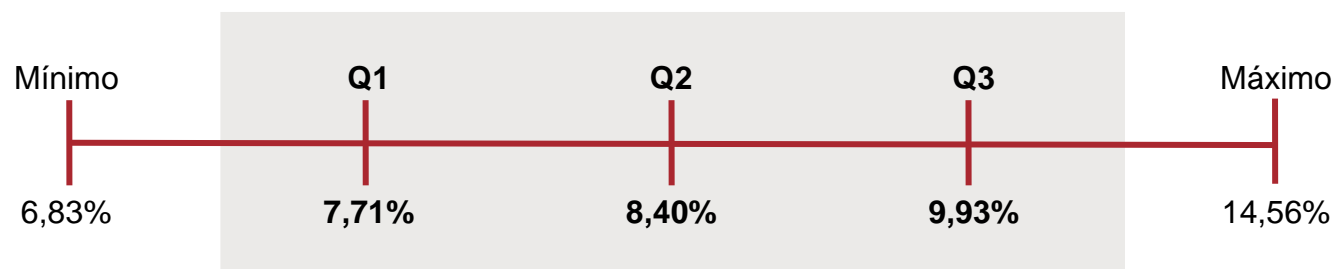
Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

En base a los criterios descritos, fueron seleccionadas compañías funcionalmente comparables a LICSA, LSC y LSE en su actividad de prestación de servicios estratégicos y de soporte operacional y fue elaborado un rango de mercado de márgenes comparables a tal fin:

A continuación, se expone el rango de MOCGs obtenido por las entidades comparables (promedio 2016 – 2018):

Servicios de Alto Valor Agregado

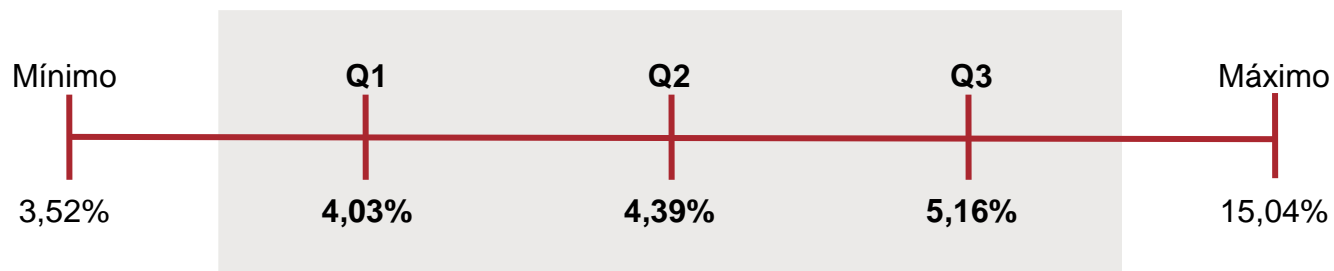


EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

Servicios de Bajo Valor Agregado



Cabe indicar que los rangos de mercado son estables en el tiempo (2 - 3 años), pero deberán revisarse en caso de hechos económicos que hagan desviar las rentabilidades obtenidas por las comparables de manera significativa, o si por el mero paso del tiempo los rangos difirieren significativamente.

A su vez, en principio, la mediana del rango observado es la medida recomendada toda vez que constituye un parámetro conservador desde el punto de vista fiscal y menos sujeto a variaciones a lo largo del tiempo, brindando estabilidad a los márgenes aplicados.

EFFECTOS DE LA OPERACIÓN

Análisis Cuantitativo

4. Estimación de un rango de precios de mercado

Producto del análisis económico realizado, es posible concluir que los márgenes aplicados por LICSA, LSC y LSE en la prestación de servicios intragrupo, cumplen con el principio de operador independiente.

En particular, en relación a los servicios estratégicos, se observa que el mark up aplicado del 7,50% se encuentra comprendido dentro del rango de MOCG obtenidos por empresas funcionalmente comparables en el período 2016 – 2018, que proveen servicios de alto valor agregado.

En relación a los servicios de soporte operacional, se observa que el mark up aplicado del 5,00% se encuentra comprendido dentro del rango de MOCG obtenidos por empresas funcionalmente comparables en el período 2016 – 2018, que proveen servicios de bajo valor agregado.

5. IMPACTO DE LA OPERACIÓN

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

5

Tutela del interés social en la Operación

1. Marco Teórico

El interés social es un concepto subyacente en el Derecho societario chileno, cuyo mayor desarrollo doctrinal y jurisprudencial se ha producido bajo el marco de la ley de sociedades anónima (“LSA”, Ley 18.046).

La LSA no contiene una definición expresa del concepto de “interés social”, sin embargo, tanto la doctrina chilena como comparada han esbozado dos grandes aproximaciones a dicho concepto.

Por una parte, la llamada teoría institucionalista, que define a la sociedad anónima como un núcleo en torno al cual giran variados y diversos intereses, entre los cuales figura –como uno más– el interés de los accionistas. Bajo esta concepción, la sociedad posee una función pública al interior de la economía, como un medio por el cual se desarrolla la actividad productiva del país. Como consecuencia de lo anterior, el “interés social” no se identificaría solamente con el interés de los accionistas, sino que incluiría también el propio de otros actores externos a la sociedad (i.e. stakeholders), llegando en algunos casos a supeditarse dicho interés a la función pública que le correspondería cumplir a la sociedad.

Por otra parte, la visión contractualista del interés social, que define a la sociedad anónima como una institución jurídica de Derecho privado y, por consiguiente, conforme a esta teoría, el “interés social” se refiere sólo al interés de los socios o accionistas de la sociedad, excluyendo intereses de terceras partes, tales como acreedores o incluso el de los accionistas minoritarios. Al contrario, en opinión de esta teoría, dichos intereses estarían cubiertos por normas de orden público.

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

5

Tutela del interés social en la Operación

1. Marco Teórico

Como consecuencia de lo anterior, esta teoría ha concebido al interés social como “aquel interés común de los socios en su calidad de tales”. Por lo tanto, el interés social debe propender siempre al fin último de la sociedad (causa del contrato), que no es otro que lograr la maximización de sus utilidades por medio de la actividad societaria. Puede decirse que éste es el mínimo común denominador que une a los socios o accionistas desde la constitución de la sociedad hasta su disolución. Así, el concepto de interés social se torna un concepto objetivo, en la medida que un hecho contribuirá al interés social cuando aquél genere un beneficio para el patrimonio de la sociedad; y por el contrario, dicho interés se verá perjudicado cuando hay un perjuicio para el patrimonio de la sociedad.

2. Derecho Chileno

Nuestro ordenamiento jurídico se inclina por la teoría contractualista del interés social, en tanto éste necesariamente dice relación con el interés de los socios o accionistas, con exclusión de terceros, por legítimos que puedan ser sus intereses. No obstante lo anterior, es también evidente que, dentro de una misma compañía, pueden confluir múltiples intereses entre sus accionistas, los cuales – supuesta su licitud - se encuentran también amparados en la LSA por distintas vías y a distintos niveles (i.e. regulación de Directorio, Juntas, derechos de accionistas, etc.).

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

5

Tutela del interés social en la Operación

2. Derecho Chileno

Siguiendo este punto de vista, el interés social consiste en un concepto objetivo, vinculado directamente con la causa del contrato (i.e. “poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan”, en los términos del artículo 2053 del Código Civil). Siendo éste el fin común – al cual debiera aspirar un socio o accionista medianamente razonable- tal objetivo debe ser respetado por cualquier accionista, aún en desmedro de sus legítimas aspiraciones, analizadas individualmente.

3. Conclusión

Por tanto, a la luz de lo expuesto, estimamos que la ejecución de la Operación analizada no contraviene en caso alguno el interés social de Liberty Seguros. Por el contrario, su materialización contribuiría directamente a la consecución del mismo, en la medida que las condiciones económicas de la Operación permitirán satisfacer la finalidad objetiva de la sociedad anónima, cual es la maximización de sus utilidades, lo que corresponde ciertamente a una finalidad que todo accionista –mayoritario o minoritario- razonablemente debiera compartir.

6. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, Mazars en calidad de evaluador independiente concluye lo siguiente:

- La operación de servicios estratégicos y soporte operacional recibidos por Liberty Seguros, y la metodología aplicada en la determinación de la remuneración intragrupo, es consistente con la política corporativa del Grupo Liberty Mutual así como con la normativa local e internacional en materia de precios de transferencia.
- La metodología de facturación intercompañía definida por el Grupo como total de costos y gastos de mercado (incurridos en la provisión del servicio) más la aplicación de un margen de rentabilidad asociado por tipo de servicio, es consistente con la normativa local e internacional en materia de precios de transferencia.
- Los mark ups definidos por el Grupo para cada tipo de servicio, 7,50% servicios estratégicos y 5,00% servicios de soporte operacional, y aplicados en la facturación intercompañía se encuentran comprendidos dentro de los rangos de márgenes observados en el mercado por empresas funcionalmente comparables.

Por lo cual es posible concluir que los precios intercompañía cumplen con el principio Arm's Length definido por la OCDE.

- Dentro de los antecedentes tenidos a la vista no se divisa que la Operación pudiera generar algún impacto negativo para la Sociedad ni para sus accionistas, sino que – por el contrario- es posible identificar una serie de impactos positivos derivados de la ejecución de la Operación:
 - Aprovechamiento de sinergias y eficiencias a nivel Grupo;
 - Operación que no genera riesgos ni compromete activos para la Sociedad;

CONCLUSIONES

- Asegurar la implementación de las políticas definidas por el Grupo y el cumplimiento de los lineamientos de una manera unificada;
 - Debido al giro de la Sociedad, la misma no se encuentra habilitada a ejercer funciones relacionadas con servicios estratégicos o de soporte. Por lo tanto en caso de que LICSA, LSC y LSE no proveyeran los servicios mencionados, la Sociedad se vería obligada a contratar a un tercero independiente para obtener soporte en tales áreas.
- En síntesis, en nuestra calidad de evaluador independiente, estimamos que los antecedentes tenidos a la vista nos permiten concluir que la Operación satisface razonablemente los parámetros requeridos por la normativa en la materia, considerando la naturaleza de la Operación, sus términos y condiciones, así como las circunstancias de su celebración, todas las cuales tienden a contribuir al interés social de la Sociedad y sus accionistas.

7. ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Legislación Aplicable

ART N° 44 LSA: “Una sociedad anónima cerrada sólo podrá celebrar actos o contratos que involucren montos relevantes en los que uno o más directores tengan interés por sí o como representantes de otra persona, cuando dichas operaciones sean conocidas y aprobadas previamente por el directorio y se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado, salvo que los estatutos autoricen la realización de tales operaciones sin sujeción a las mencionadas condiciones...”

ART N° 89 LSA: “En el caso de las sociedades anónimas cerradas, las operaciones entre sociedades coligadas, entre la matriz y sus filiales, las de estas últimas entre sí, o con las coligadas, y aquellas realizadas con sus personas relacionadas, definidas en la ley N° 18.045, deberán observar condiciones de equidad, similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado. Los administradores de una y otras serán responsables de las pérdidas o perjuicios que pudieren causar a la sociedad que administren por operaciones hechas con infracción a este artículo.”

ART N° 41 E LIR: “Para los efectos de esta ley, el Servicio podrá impugnar los precios, valores o rentabilidades fijados, o establecerlos en caso de no haberse fijado alguno, cuando las operaciones transfronterizas y aquellas que den cuenta de las reorganizaciones o reestructuraciones empresariales o de negocios que contribuyentes domiciliados, o residentes o establecidos en Chile, se lleven a cabo con partes relacionadas en el extranjero y no se hayan efectuado a precios, valores o rentabilidades normales de mercado.”

Las disposiciones de este artículo se aplicarán respecto de las reorganizaciones o reestructuraciones empresariales o de negocios señaladas cuando a juicio del Servicio, en virtud de ellas, se haya producido a cualquier título o sin título alguno, el traslado desde Chile al extranjero de bienes o actividades susceptibles de generar rentas gravadas en el país y se estime que de haberse transferido los

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Legislación Aplicable

bienes, cedidos los derechos, celebrados los contratos o desarrollado las actividades entre partes independientes, se habría pactado un precio, valor o rentabilidad normal de mercado, o los fijados serían distintos a los que establecieron las partes, para cuyos efectos deberá aplicar los métodos referidos en este artículo.

Se entenderá por precios, valores o rentabilidades normales de mercado los que hayan o habrían acordado u obtenido partes independientes en operaciones y circunstancias comparables, considerando por ejemplo, las características de los mercados relevantes, las funciones asumidas por las partes, las características específicas de los bienes o servicios contratados y cualquier otra circunstancia razonablemente relevante. Cuando tales operaciones no se hayan efectuado a sus precios, valores o rentabilidades normales de mercado, el Servicio podrá impugnarlos fundadamente, conforme a lo dispuesto en este artículo.”

ART N° 147 LSA: “Una sociedad anónima abierta sólo podrá celebrar operaciones con partes relacionadas cuando tengan por objeto contribuir al interés social, se ajusten en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación, y cumplan con los requisitos y procedimientos que se señalan a continuación:

1) Los directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o liquidadores que tengan interés o participen en negociaciones conducentes a la realización de una operación con partes relacionadas de la sociedad anónima, deberán informar inmediatamente de ello al directorio o a quien éste designe. Quienes incumplan esta obligación serán solidariamente responsables de los perjuicios que la operación ocasionare a la sociedad y sus accionistas.

2) Antes que la sociedad otorgue su consentimiento a una operación con parte relacionada, ésta deberá ser aprobada por la mayoría absoluta de los miembros del directorio, con exclusión de los directores o liquidadores involucrados, quienes no obstante deberán hacer público su parecer respecto de la operación si son requeridos por el directorio, debiendo dejarse constancia en el acta de su opinión.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Legislación Aplicable

Asimismo, deberá dejarse constancia de los fundamentos de la decisión y las razones por las cuales se excluyeron a tales directores.

3) Los acuerdos adoptados por el directorio para aprobar una operación con una parte relacionada serán dados a conocer en la próxima junta de accionistas, debiendo hacerse mención de los directores que la aprobaron. De esta materia se hará indicación expresa en la citación a la correspondiente junta de accionistas.

4) En caso que la mayoría absoluta de los miembros del directorio deba abstenerse en la votación destinada a resolver la operación, ésta sólo podrá llevarse a cabo si es aprobada por la unanimidad de los miembros del directorio no involucrados o, en su defecto, si es aprobada en junta extraordinaria de accionistas con el acuerdo de dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto.

5) Si se convocase a junta extraordinaria de accionistas para aprobar la operación, el directorio designará al menos un evaluador independiente para informar a los accionistas respecto de las condiciones de la operación, sus efectos y su potencial impacto para la sociedad. En su informe, los evaluadores independientes deberán también pronunciarse acerca de los puntos que el comité de directores, en su caso, haya solicitado expresamente que sean evaluados. El comité de directores de la sociedad o, si la sociedad no contare con éste, los directores no involucrados, podrán designar un evaluador independiente adicional, en caso que no estuvieren de acuerdo con la selección efectuada por el directorio.

Los informes de los evaluadores independientes serán puestos por el directorio a disposición de los accionistas al día hábil siguiente de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales y en el sitio en Internet de la sociedad, de contar la sociedad con tales medios, por un plazo mínimo de 15 días hábiles contado desde la fecha en que se recibió el último de esos informes, debiendo comunicar la sociedad tal situación a los accionistas mediante hecho esencial.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Legislación Aplicable

Los directores deberán pronunciarse respecto de la conveniencia de la operación para el interés social, dentro de los 5 días hábiles siguientes desde la fecha en que se recibió el último de los informes de los evaluadores.

6) Cuando los directores de la sociedad deban pronunciarse respecto de operaciones de este Título, deberán explicitar la relación que tuvieran con la contraparte de la operación o el interés que en ella tengan. Deberán también hacerse cargo de la conveniencia de la operación para el interés social, de los reparos u objeciones que hubiese expresado el comité de directores, en su caso, así como de las conclusiones de los informes de los evaluadores o peritos. Estas opiniones de los directores deberán ser puestas a disposición de los accionistas al día siguiente de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales así como en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios, y dicha situación deberá ser informada por la sociedad mediante hecho esencial.

7) Sin perjuicio de las sanciones que correspondan, la infracción a este artículo no afectará la validez de la operación, pero otorgará a la sociedad o a los accionistas el derecho de demandar, de la persona relacionada infractora, el reembolso en beneficio de la sociedad de una suma equivalente a los beneficios que la operación hubiera reportado a la contraparte relacionada, además de la indemnización de los daños correspondientes. En este caso, corresponderá a la parte demandada probar que la operación se ajustó a lo señalado en este artículo.

No obstante lo dispuesto en los números anteriores, las siguientes operaciones con partes relacionadas podrán ejecutarse sin los requisitos y procedimientos establecidos en los números anteriores, previa autorización del directorio:

a) Aquellas operaciones que no sean de monto relevante. Para estos efectos, se entiende que es de monto relevante todo acto o contrato que supere el 1% del patrimonio social, siempre que dicho acto o contrato exceda el equivalente a 2.000 unidades de fomento y, en todo caso, cuando sea superior a 20.000 unidades de fomento.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Legislación Aplicable

Se presume que constituyen una sola operación todas aquellas que se perfeccionen en un periodo de 12 meses consecutivos por medio de uno o más actos similares o complementarios, en los que exista identidad de partes, incluidas las personas relacionadas, u objeto.

b) Aquellas operaciones que, conforme a políticas generales de habitualidad, determinadas por el directorio de la sociedad, sean ordinarias en consideración al giro social. En este último caso, el acuerdo que establezca dichas políticas o su modificación será informado como hecho esencial y puesto a disposición de los accionistas en las oficinas sociales y en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios, sin perjuicio de informar las operaciones como hecho esencial cuando corresponda.

c) Aquellas operaciones entre personas jurídicas en las cuales la sociedad posea, directa o indirectamente, al menos un 95% de la propiedad de la contraparte.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Matriz funciones, activos y riesgos

Funciones		
Descripción	LICSA/LSC/LSE	Liberty Seguros
Supervisión ejecutiva	x	
Estrategia	x	
Auditoría Interna	x	
Actuarial	x	
Gestión financiera	x	
Control de calidad	x	
Procedimientos de reclamaciones	x	
Tecnología	x	
Legal y cumplimiento	x	
Desarrollo de producto	x	
Comercial	x	
Distribución	x	
Gestión riesgo	x	
Siniestro y Operaciones	x	
Gestión talento	x	

Riesgos		
Descripción	LICSA/LSC/LSE	Liberty Seguros
Riesgo de mercado	NA	NA
Riesgo de marca y reputacional	NA	NA
Riesgo legal y de cumplimiento	NA	NA
Riesgo regulatorio	NA	NA
Riesgo cambiario	NA	NA
Riesgo liquidez	NA	NA

Activos		
Descripción	LICSA/LSC/LSE	Liberty Seguros
Tangibles	NA	NA
Intangibles	NA	NA

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Información Financiera Comparables Servicios Alto Valor

Información financiera de las empresas comparables, cifras en millones de USD:

2018

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>CBIZ, Inc.</i>	922,003	766,608	62,848	92,547
<i>FTI Consulting, Inc.</i>	2027,877	1296,538	505,334	226,005
<i>Huron Consulting Group Inc.</i>	877,999	604,46	219,805	53,734
<i>Resources Connection, Inc.</i>	654,129	408,074	201,431	44,624
<i>The Hackett Group, Inc.</i>	285,887	184,793	64,123	36,971
<i>CRA International, Inc.</i>	417.65	289.43	99.53	28.69
<i>Crawford & Company</i>	1,122.98	775.08	275.35	72.55

2017

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>CBIZ, Inc.</i>	855,34	732,523	56,356	66,461
<i>FTI Consulting, Inc.</i>	1807,732	1184,383	471,462	151,887
<i>Huron Consulting Group Inc.</i>	807,745	530,242	222,809	54,694
<i>Resources Connection, Inc.</i>	583,411	362,086	183,023	38,302
<i>The Hackett Group, Inc.</i>	285,862	184,825	64,447	36,59
<i>CRA International, Inc.</i>	370.08	257.67	88.42	23.99
<i>Crawford & Company</i>	1,163.71	811.31	270.52	81.88

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Información Financiera Comparables Servicios Alto Valor

Información financiera de las empresas comparables, cifras en millones de USD:

2018

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>CBIZ, Inc.</i>	922,003	766,608	62,848	92,547
<i>FTI Consulting, Inc.</i>	2027,877	1296,538	505,334	226,005
<i>Huron Consulting Group Inc.</i>	877,999	604,46	219,805	53,734
<i>Resources Connection, Inc.</i>	654,129	408,074	201,431	44,624
<i>The Hackett Group, Inc.</i>	285,887	184,793	64,123	36,971
<i>CRA International, Inc.</i>	417.65	289.43	99.53	28.69
<i>Crawford & Company</i>	1,122.98	775.08	275.35	72.55

2017

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>CBIZ, Inc.</i>	855,34	732,523	56,356	66,461
<i>FTI Consulting, Inc.</i>	1807,732	1184,383	471,462	151,887
<i>Huron Consulting Group Inc.</i>	807,745	530,242	222,809	54,694
<i>Resources Connection, Inc.</i>	583,411	362,086	183,023	38,302
<i>The Hackett Group, Inc.</i>	285,862	184,825	64,447	36,59
<i>CRA International, Inc.</i>	370.08	257.67	88.42	23.99
<i>Crawford & Company</i>	1,163.71	811.31	270.52	81.88

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Información Financiera Comparables Servicios Alto Valor

Información financiera de las empresas comparables, cifras en millones de USD:

2016

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>CBIZ, Inc.</i>	799,832	675,628	58,417	65,787
<i>FTI Consulting, Inc.</i>	1810,394	1172,071	483,558	154,765
<i>Huron Consulting Group Inc.</i>	797,984	509,305	206,843	81,836
<i>Resources Connection, Inc.</i>	598,521	366,355	177,463	54,703
<i>The Hackett Group, Inc.</i>	288,561	190,713	62,081	35,767
<i>CRA International, Inc.</i>	324.78	227.38	78.48	18.92
<i>Crawford & Company</i>	1,177.59	825.52	271.00	81.06

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Información Financiera Comparables Servicios Bajo Valor

Información financiera de las empresas comparables, cifras en millones de USD:

2018

Nombre de la Compañía	Ventas	Costos	Gastos	Resultado Operativo
<i>Barrett Business Services, Inc.</i>	940,70	754,03	148,18	38,49
<i>Insperity, Inc.</i>	3.828,55	3.146,64	493,57	188,34
<i>Kforce Inc.</i>	1.418,35	999,75	336,96	81,65
<i>ManpowerGroup Inc.</i>	21.991,20	18.326,40	2.837,20	827,60
<i>Mastech Digital, Inc.</i>	177,16	134,18	32,82	10,17
<i>StarTek, Inc.</i>	560,42	446,84	107,31	6,27
<i>Teleperformance SE</i>	5.084,73	3.346,69	1.027,02	711,01

2017

Nombre de la Compañía	Ventas	Costos	Gastos	Resultado Operativo
<i>Barrett Business Services, Inc.</i>	920,43	761,90	128,59	29,94
<i>Insperity, Inc.</i>	3.300,22	2.727,49	438,49	134,24
<i>Kforce Inc.</i>	1.357,94	949,88	341,73	66,33
<i>ManpowerGroup Inc.</i>	21.034,30	17.465,30	2.746,30	822,70
<i>Mastech Digital, Inc.</i>	147,88	116,02	25,76	6,10
<i>StarTek, Inc.</i>	414,82	344,95	36,21	33,66
<i>Teleperformance SE</i>	5.019,21	3.297,31	1.037,46	684,44

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Información Financiera Comparables Servicios Bajo Valor

Información financiera de las empresas comparables, cifras en millones de USD:

2016

<i>Nombre de la Compañía</i>	<i>Ventas</i>	<i>Costos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Resultado Operativo</i>
<i>Barrett Business Services, Inc.</i>	840,59	695,05	108,10	37,44
<i>Insperty, Inc.</i>	2.941,35	2.449,74	384,98	106,63
<i>Kforce Inc.</i>	1.319,71	911,21	343,90	64,60
<i>ManpowerGroup Inc.</i>	19.654,10	16.235,00	2.682,70	736,40
<i>Mastech Digital, Inc.</i>	132,01	105,51	21,21	5,29
<i>StarTek, Inc.</i>	304,19	261,96	40,43	1,80
<i>Teleperformance SE</i>	3.852,00	2.570,46	836,06	445,48

Rodrigo Hernandez

Tax & Legal Lead Partner

Tel: +56 22963 3300

Mail: rodrigo.hernandez@mazars.cl

The contents of this document are confidential and not for distribution to anyone other than the recipients. Disclosure to third parties cannot be made without the prior written consent of Mazars LLP.

Mazars LLP is the UK firm of Mazars, an international advisory and accountancy organisation, and is a limited liability partnership registered in England with registered number OC308299.

A list of partners' names is available for inspection at the firm's registered office, Tower Bridge House, St Katharine's Way, London E1W 1DD.

Registered to carry on audit work in the UK and Ireland by the Institute of Chartered Accountants in England and Wales. Details about our audit registration can be viewed at www.auditregister.org.uk under reference number C001139861.

© Mazars 2018