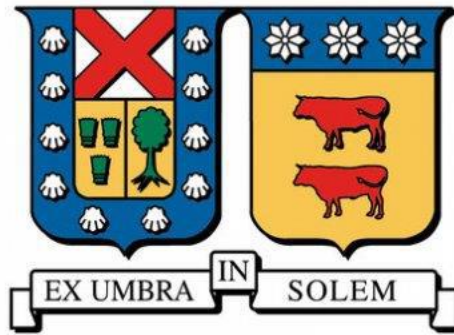




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO DE UNA CONSULTORA DE
SERVICIOS RELACIONADOS CON EL RIESGO CORPORATIVO DE
ACUERDO CON LA PREVENCIÓN DE FRAUDES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

RODOLFO VARGAS ORTEGA

PROFESOR GUÍA

DIEGO YAÑEZ MARTÍNEZ

SANTIAGO DE CHILE, ENE, 2025

AGRADECIMIENTOS

Mientras me encontraba trabajando como Ingeniero Mecánico en la empresa LAN, se acercó uno de mis jefes aconsejándome que, si quería tener las competencias para crecer en aquella empresa, debía estudiar Ingeniería Civil Industrial, pero no en cualquier lugar, sino en la Universidad Técnica Federico Santa María. De acuerdo con eso, y mi anhelo de seguir estudiando, el año 2003 ingresé al Plan Icipev de la Sede Vitacura, encantándome con la Universidad y principalmente con la enseñanza de que se impartía, lo que provocó que debí dedicarme de sobre manera, compatibilizando estudios y trabajo. Luego, cuando ya me había licenciado tuve que dejar mis estudios, debido a una nueva oportunidad laboral que me daba la vida, la de ser Detective, ingresando el año 2008 a la Escuela de Investigaciones Policiales de Chile.

Es así, que, al pasar de los años, forme una familia, alejándose la posibilidad de terminar mi Ingeniería Civil, debido al tiempo que debía destinar y principalmente al trabajo extenuante y sin horarios que empezaba a tener en esta nueva ocupación. Posteriormente, antes del estallido social, se me dio una pequeña ventana de tiempo, ingresando nuevamente a la Universidad, eso sí, luego de varias solicitudes al director de carrera y Rector de esta casa de Estudios, los que autorizaron que pudiera ingresar. Me di cuenta, que está ya no era la misma, habían pasado muchos años, por ejemplo, se capturaban imágenes del pizarrón con el teléfono, se escribía en Tablet y se solicitaban las grabaciones de las clases. Asimismo, debía nivelar muchos ramos en un nuevo plan de estudios el cual había cambiado.

Al pasar los trimestres, logré terminar todos los ramos y mientras ya me encontraba cursando Taller de Título II, desarrollando de manera paralela mi memoria, se presentó el estallido social y posteriormente la pandemia, lo que me imposibilitó nuevamente terminar mi tan añorada y querida Ingeniería Civil, reprobando la asignatura, decidiendo por tal motivo olvidarme definitivamente de la titulación.

Al pasar el tiempo y pensar siempre que debía haber terminado mis estudios, un día me pregunte nuevamente y qué tal si le demuestro a mi tan amada hija y a mí, que las cosas

no se deben dejar inconclusas, que si hay esfuerzo y uno es constante se puede lograr lo que uno se propone. De acuerdo con esto, a principios del presente año nuevamente me propuse solicitar una nueva oportunidad, teniendo resultados positivos con este requerimiento, empezando a ir de oyente a Taller de Título I, con el fin de ponerme de nuevo al tanto de la elaboración de una memoria, dándome ánimo y fuerza la profesora Paulina Santander, a quien agradezco por haber vuelto a la Universidad en el momento indicado.

Es así, que finalmente tuve la determinación de terminar este largo proceso de estudios, el cual no fue para nada fácil, pero concluye con el presente documento, el cual me ayudo mi profesor guía Diego Yáñez, que, sin su apoyo desde un comienzo, habría sido muy difícil de desarrollar y concluir, le agradezco por esto.

Dedico este trabajo a mi mamá Irene que siempre me apoya en lo que emprendo y a mí papá Guido que está apoyándome desde otra dimensión, quien recuerdo me preguntaba frecuentemente cómo me iba en mis estudios.

También lo dedico a mi esposa Andrea y a mi hija Rocío, quienes fueron un apoyo silente en este proceso, que con paciencia tuvieron la entereza de entenderme siempre cuando no podía estar con ellas.

Finalmente, querida hija, quiero que recuerdes siempre esto: los problemas y dificultades que enfrentes en la vida no serán más que retrasos temporales. Nunca te detendrán, siempre podrás seguir adelante. No te pongas límites, porque mientras creas en ti misma, en tu inteligencia y en tu capacidad, te levantarás cuantas veces sea necesario, cada vez con más fuerza. Los sueños se cumplen, y tú tienes todo lo necesario para hacerlos realidad.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene por finalidad la propuesta de modelo de negocio, el que pretende responder a la necesidad de las empresas en Chile, de tener implementado un Modelo de Prevención de Delitos, con el cual se pueda evitar la comisión de ciertos delitos en materia de corrupción al interior de su organización. Respecto de lo anterior, en Chile existe la percepción que este fenómeno ha ido en aumento, encontrándose la industria ante un escenario de notoria debilidad de control, dando espacio esto para la generación de gestión y auditoría del riesgo de corrupción.

A partir de este diagnóstico esta memoria plantea como objetivo general la propuesta de un modelo de negocio de una Consultora de Servicios relacionados con el riesgo corporativo de acuerdo con la prevención de fraudes, mediante un plan estratégico que permita elaborar un modelo apropiado para competir. Estableciendo objetivos específicos, como lo son efectuar un diagnóstico estratégico a través del análisis externo e interno, describiendo un modelo de negocio, proponiendo una estrategia de posicionamiento básico y el desarrollo de un sistema de medición a través de indicadores y planes de acción para el cumplimiento de metas planteadas.

En este contexto, bajo un enfoque cualitativo se formula un plan estratégico, en el cual se establecen las bases para el posicionamiento de una empresa consultora. Luego, a través de la revisión de antecedentes generales, se permite ahondar en el estudio del riesgo corporativo, presentando los aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación de un modelo de prevención de delitos. En base a esto, se efectúa un diagnóstico estratégico, utilizando las herramientas PESTLA y Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones, identificando los factores de mayor relevancia en la empresa dentro de la industria. Igualmente, se presenta un análisis VRIO como método de análisis interno de la empresa, elaborándose propuestas estratégicas a través del Modelo CANVAS. Así, en torno al Modelo Delta se plantea una estrategia de posicionamiento para una empresa consultora, basada en el conocimiento del negocio del cliente y en la segmentación de este de acuerdo con su ciclo de vida y la combinación de atributos que estos posean. A partir de

este plan estratégico, se elabora un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de planificación estratégica y control de gestión.

Dentro de los principales resultados, se encuentran los relacionados al análisis del macroentorno, encontrando interrelación de los factores políticos y sociales, respecto de la importancia que ha tomado la corrupción en el país, principalmente por los hechos que ha estado expuesto el gobierno (Caso Convenios, Caso Audios), provocando una percepción de desconfianza de la sociedad en los diferentes poderes del Estado. Respecto del análisis interno, entre las oportunidades destaca la creciente demanda de servicios de prevención de fraudes, mientras que entre las amenazas se identifica la competencia en el sector de consultoría.

Para la propuesta, se aplica un enfoque centrado en el cliente, ofreciendo una solución integral que vaya más allá de la prestación de servicios individuales, recomendando incluir una respuesta integral a las necesidades críticas de estos, permitiendo no solo proporcionar modelos de prevención de delitos, sino que también convertirse en un socio estratégico de las empresas que requieran el servicio, de acuerdo a una segmentación basada en el ciclo de vida y en las características particulares de cada organización.

La memoria demuestra que la propuesta de una consultora de servicios relacionados con la gestión del riesgo corporativo y la prevención de fraudes es atractiva y tiene un alto potencial en el mercado chileno actual, existiendo una percepción positiva del servicio de consultoría y de los beneficios que este puede generar, especialmente en un contexto de creciente regulación y vigilancia sobre las prácticas empresariales.

Ante lo anterior, la creación de una empresa que se preocupe de la elaboración de adecuados Modelos de Prevención de delitos contribuiría considerablemente en colaborar en la protección y seguridad de las organizaciones, asimismo en el avance que introduce una nueva cultura en el ámbito empresarial del país.

ABSTRACT

The purpose of this report is a business model proposal, which aims to meet the requirements of Chilean companies to implement a Crime Prevention Model, with which crimes as corruption can be avoided within your organization. In accordance with the above, in Chile there is a perception that this phenomenon has been increasing, with the industry facing a remarkable control deficiency scenario, allowing the generation of management and auditing corruption risk.

Based on this diagnosis, the objective of this report is to propose a business model of a Consulting Firm related to corporate risk in accordance with fraud prevention, through a strategic plan that allows the development of an appropriate model to compete. Establishing specific goals, such as carrying out a strategic diagnosis through external and internal analysis, describing a business model, proposing a basic positioning strategy and develop a measurement system through indicators and action plans for fulfilment of goals.

In this context, under a qualitative approach a strategic plan is developed, in which the bases for the positioning of a consulting company are established. Subsequently, through the review of general background information, it is possible to explore deeper into the study of corporate risk, presenting the aspects that must be taken for the implementation of a crime prevention model. Based on this, a strategic diagnosis is carried out, using the PESTLA tool and Porter Five Forces model, in order to guide correct decision making, identifying the most relevant factors in the company within the industry. Furthermore, a VRIO analysis is presented as a method of internal analysis of the company, developing strategic proposals through the CANVAS model. In this manner, a positioning strategy is proposed for a consulting company by the Delta model, based on the business knowledge of the customer and its segmentation, according to its life cycle and the combination of attributes that they possess. On the bases of this strategic plan a balanced Scorecard is prepared as a tool for strategic planning and management control.

Among the main results, are those related to the analysis of the macroenvironment, meeting the interaction of political and social factors, regarding the relevance that corruption has taken in the country, mainly due to the incidents that the government has been exposed to (Convenios Case, Audios Case), creating a perception of mistrust of society by the different branches of the State. Regarding the internal analysis, among the opportunities stands out the growing demand for fraud prevention services, while among the threats stands out the competition in the consulting industry.

For the business proposal, applies a customer focus, offering a comprehensive solution that goes beyond the performance of individual services, recommending including a comprehensive response to their critical needs, allowing not only to provide crime prevention models, but also become a strategic partner of the companies that require the service, according to a segmentation based on the cycle life and the particular features of each organization.

The report demonstrates that the business proposal of a consulting firm for services related to corporate risk management and fraud prevention is attractive, with high potential in the current Chilean market, especially in a context of growing regulation and surveillance of business practices.

Accordingly, the creation of a company that is concerned with the development of appropriate crime prevention models would contribute significantly to collaborating in the protection and security of organizations, furthermore in the progress that offer a new culture in the business environment of the country.

ÍNDICES

ÍNDICES.....	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: OBJETIVOS.....	14
1.1 Objetivo General.....	14
1.2 Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES.....	14
2.1 Aspectos Generales de la Corrupción en la empresa.....	14
2.1.1 Bien jurídico protegido en los delitos de Corrupción.....	15
2.1.2 Análisis del concepto de empleado público para efectos penales.....	16
2.1.3 Niveles de Corrupción.....	16
2.1.3.1 Organización “Transparency International”.....	16
2.1.3.2 Asociación de Examinadores Certificados de Fraude.....	18
2.1.4 Factores Determinantes de la Corrupción.....	19
2.1.4.1 Factores externos a la empresa.....	19
2.1.4.2 Factores internos a la empresa.....	20
2.1.5 Tendencia del Fraude.....	22
2.1.5.1 Triangulo del Fraude.....	22
2.2 Análisis de los tipos penales de Corrupción contemplados en la legislación.....	24
2.2.1 Malversaciones.....	24
2.2.2 Fraude al Fisco.....	24
2.2.3 Negociación Incompatible.....	24
2.2.4 Enriquecimiento ilícito.....	25
2.2.5 Fraude en prestaciones estatales.....	25
2.2.6 Cohecho.....	25
2.2.7 Prevaricación Judicial.....	26
2.3 Gestión de Riesgo.....	26
2.3.1 Identificación de Riesgos.....	26
2.3.2 Cuantificación o Valorización de Riesgos.....	27
2.3.3 Control de los Riesgos.....	27

2.3.4 Monitoreo y reporte del Riesgo.....	28
2.4 Modelo de Prevención de delitos.....	29
2.5 Normativa.....	32
2.5.1 Ley 20.393 de Responsabilidad de las personas jurídicas.....	32
2.5.2 Ley 21.121, normativa legal que incorporó nuevos delitos.....	33
2.5.3 Ley 21.595, de Delitos Económicos.....	34
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	35
3.1 Análisis PESTLA.....	35
3.1.1 Factores Políticos.....	36
3.1.2 Factores Económicos.....	36
3.1.3 Factores Sociales.....	36
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	36
3.1.5 Factores Legales.....	37
3.1.6 Factores Ambientales.....	37
3.2 Modelo Delta.....	37
3.3 Modelo de Negocio.....	40
3.3.1 Método CANVAS de Generación de Modelos de Negocio.....	40
3.3.1.1 Segmento del mercado o Clientes.....	41
3.3.1.2 Propuesta de valor o Valor añadido.....	42
3.3.1.3 Canales.....	42
3.3.1.4 Relaciones con los clientes.....	42
3.3.1.5 Fuentes de ingresos.....	43
3.3.1.6 Recursos clave.....	43
3.3.1.7 Actividades clave.....	43
3.3.1.8 Asociaciones clave.....	44
3.3.1.9 Estructura de costos.....	44
3.4 Cuadro de Mando Integral.....	45
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	46
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	48
5.1 Análisis PESTLA.....	48
5.1.1 Factores Políticos.....	48

5.1.2 Factores Económicos.....	50
5.1.3 Factores Sociales.....	52
5.1.4 Factores Tecnológicos.....	53
5.1.5 Factores Legales.....	53
5.1.6 Factores Ambientales.....	54
5.2 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter.....	54
5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales.....	55
5.2.2 Amenaza de sustitutos.....	56
5.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	57
5.2.4 Poder de negociación de clientes.....	57
5.2.5 Poder de negociación de proveedores.....	58
5.3 Análisis VRIO.....	58
5.4 Análisis de situación de la empresa: FODA.....	60
5.4.1 Fortalezas.....	60
5.4.2 Oportunidades.....	61
5.4.3 Debilidades.....	61
5.4.4 Amenazas.....	61
5.5 Modelo Delta.....	62
5.5.1 Solución Integral al Cliente.....	63
5.5.2 Segmentación del Cliente.....	65
5.6 Modelo Canvas.....	68
5.6.1 Clientes.....	68
5.6.2 Propuesta de Valor o Valor añadido.....	68
5.6.3 Canales.....	69
5.6.4 Relaciones con los clientes.....	69
5.6.5 Fuentes de ingresos.....	70
5.6.6 Recursos clave.....	70
5.6.7 Actividades clave.....	71
5.6.8 Asociaciones clave.....	71
5.6.9 Estructura de costos.....	71
5.7 Cuadro de Mando Integral.....	72

5.7.1 Perspectiva Financiera.....	73
5.7.2 Perspectiva del Cliente.....	74
5.7.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	75
5.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	76
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	81
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES.....	86
CAPÍTULO 8: REFERENCIAS.....	88

INTRODUCCIÓN

La corrupción en América Latina ha sido un problema sistemático a lo largo de su historia, sobre todo en la última década. En la actualidad la corrupción es considerada como una de las limitaciones más importantes para el desarrollo del sector privado, constituyendo barreras para el ingreso de las empresas al mercado, impactando el crecimiento y productividad de estas.

En este contexto, en nuestro país la corrupción era vista principalmente como un asunto de funcionarios públicos corrompidos que ponían a disposición su función pública a cambio de un beneficio indebido. Sobre lo anterior, las políticas criminales desplegadas para encarar este tipo de conductas se orientaban fundamentalmente sobre el funcionario público. A nivel de represión penal, era notoria la mayor penalidad con la que se castigaba al funcionario público en comparación con el agente corruptor, llegando incluso a neutralizarse esta en el plano criminológico.

Es ahora una cosa de dos, por lo que la actuación particular que tienen todos los que participan como agentes en la economía es considerada igualmente grave que la del funcionario público que se corrompe. A nivel represivo, el actuar del agente corruptor ha ido adquiriendo una independencia valorativa, lo que ha dado el surgimiento de nuevas figuras delictivas centradas únicamente en el acto corruptor del particular.

En la encuesta CEP (Centro de Estudios Públicos) de Octubre del año 2023, registró que, un 59 % de la opinión pública cree que el nivel de corrupción en Chile es mucho mayor que hace 5 años atrás, mientras que, un 28% indica que no ha cambiado. Así, el 73% de las personas participantes en la consulta, indican que los funcionarios que trabajan en el servicio público están involucrados en actos de corrupción, sindicando al Congreso, Gobierno, Municipalidades, Fundaciones y las Empresas privadas como las instituciones que se ven más comprometidas.

Es así, que en diciembre de 2009 se publicó la Ley N°20.393, en el contexto de la incorporación de Chile a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Esta Ley señala que las personas jurídicas serán responsables de los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho cometidos en su beneficio, estableciendo mecanismos que incentivan a las empresas a adoptar *modelos de prevención* respecto de situaciones que pueden traer aparejadas sanciones penales a la empresa (Matus, 2009, pp. 55-56). Norma que posteriormente, ha servido de base para la introducción y publicación de otras leyes (Ley N°20.931, Ley N°21.121 y Ley N°21.525) las cuales principalmente incorporan nuevos delitos económicos.

De acuerdo con lo anterior, las empresas han comenzado a identificar las obligaciones de cumplimiento e implicancias que éstas tienen para sus actividades propias, adoptando medidas internas de prevención de la corrupción, con el fin de no arriesgar sanciones penales que van desde las multas hasta la disolución de la compañía. Por esto han tenido que comenzar a colaborar a los órganos de persecución penal en la investigación de los casos de corrupción que se detectan. Es por esto que, el desarrollo de la presente memoria se orienta sobre el modelo de negocios que se quiere brindar a las empresas, respecto de elaboración de modelos de prevención de delitos, los cuales deberán enmarcarse principalmente en políticas anticorrupción.

Una primera parte, estará dirigida a determinar cómo se ha configurado jurídicamente la obligación y necesidad de las empresas privadas o públicas en adoptar sistemas de prevención de la corrupción, entregando para esto, los aspectos generales que se deben llevar a cabo en la implementación de un modelo de prevención de delitos. Y la segunda parte, se presentará la formulación de un plan estratégico para la empresa consultora, utilizando en su ejecución, el manejo de herramientas, tales como Análisis Estratégico, Modelo Delta, Modelo Canvas y Cuadro de Mando Integral, las cuales ayudarán a estructurar una estrategia, con el fin de apoyar la difusión, seguimiento y control de las actividades definidas como importantes para la empresa consultora.

CAPÍTULO 1: OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Proponer un modelo de negocio de una Consultora de Servicios relacionados con el riesgo corporativo de acuerdo con la prevención de fraudes, mediante un plan estratégico que permita elaborar un modelo apropiado para competir.

1.2 Objetivos Específicos

Para el cumplimiento del objetivo general, se trabajarán los siguientes objetivos específicos:

- Efectuar un diagnóstico estratégico, a través del análisis externo e interno, exhibiendo factores críticos mediante la creación de matrices de factores (FODA).
- Desarrollar el modelo de negocios que se implementara mediante la metodología Canvas en base a las necesidades y problemas que pueden enfrentar las empresas (clientes), la relación que se quiere establecer y el servicio que se desea ofrecer.
- Proponer una estrategia de posicionamiento básico mediante el Modelo delta.
- Desarrollar un sistema de medición, el cual se utilice en la gestión estratégica de la empresa, relacionada principalmente con la eficiente asignación de recursos.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Aspectos Generales de la Corrupción en la empresa

Hace algún tiempo, la corrupción era vista principalmente como un asunto de funcionarios públicos ímprobos que ponían a disposición su función pública a cambio de un beneficio indebido. Sobre lo anterior, las políticas criminales desplegadas para encarar este tipo de conductas se orientaban fundamentalmente sobre el funcionario público.

Esta situación indicada anteriormente ha ido cambiando con el tiempo, la corrupción es ahora una cosa de dos, por lo que la actuación particular que tienen todos los que participan como agentes en la economía es considerada igualmente grave que la del funcionario público que se corrompe. A nivel represivo, el actuar del agente corruptor ha ido adquiriendo una

independencia valorativa, lo que ha dado el surgimiento de nuevas figuras delictivas centradas únicamente en el acto corruptor del particular (García, 2016).

De acuerdo con lo anterior, las empresas han comenzado a adoptar medidas internas de prevención ayudando a las instituciones en la investigación de los casos de corrupción que se detectan. Es por esto, que en el desarrollo de la presente memoria se dará especial sentido al modelo de negocio que se quiere proponer, enfocándose principalmente en la evaluación, diseño e implementación del Modelo de Prevención de Delitos.

Una primera parte de este acápite estará dirigido a determinar cómo se ha configurado jurídicamente la obligación de las empresas de adoptar sistemas de prevención de la corrupción. Y la segunda parte, tiene un carácter operativo, definiendo los pasos que una empresa debe dar para adoptar un comportamiento anticorrupción.

La corrupción en la actualidad es considerada como una de las limitaciones más importantes para el desarrollo del sector privado, constituyendo barreras para el ingreso de las empresas al mercado, impactando el crecimiento y productividad de estas.

Asimismo, la corrupción ha sido destacada como una de las causas probables que explican la existencia de sectores informales en las economías, al existir regulaciones costosas, las que imponen costos de entrada prohibitivamente altos, forzando a las empresas para evitar estos el soborno.

2.1.1 Bien jurídico protegido en los delitos de Corrupción

Los delitos funcionarios, se denominan a todas aquellas conductas ilícitas cometidas por funcionarios públicos en el ejercicio de sus cargos, o aquellas que afectan el patrimonio del Fisco en el sentido amplio, tales como el cohecho, malversación de fondos públicos, tráfico de influencias, entre otros, y que son precedentes de lavado de activos o financiamiento de terrorismo. Estos se agrupan en el Título V, Libro II del Código Penal, presentando una serie de particularidades de singular interés, que son necesarias entender, entre ellas, el bien jurídico protegido.

Según el Craig Meneses (2011), los delitos funcionarios como aquellos que exigen que el sujeto activo sea funcionario público, y cuyo bien jurídico protegido es la probidad administrativa.

Lo antes descrito, permite concluir que el bien jurídico protegido en los delitos de corrupción es el correcto funcionamiento de la administración pública, sin perjuicio que, según el delito que se trate, también puedan afectarse otros bienes jurídicos como sería el patrimonio, la confianza o fe pública, o bien la probidad administrativa, como se indicó en el párrafo anterior.

2.1.2 Análisis del concepto de empleado público para efectos penales

Uno de los elementos que distinguen los denominados delitos funcionarios se refieren al sujeto activo, el cual debe tener la calidad de funcionario o empleado público.

En este sentido la legislación, en el Artículo 260 del Código Penal, proporciona un concepto de empleado público: “Art. 260. Para los efectos de este Título y del Párrafo IV del Libro III, se reputa empleado todo el que desempeñe un cargo o función pública, sea en la administración o en instituciones o empresas semifiscales, municipalidades, autónomas u organismos creados por el Estado o dependientes de él.

2.1.3 Niveles de Corrupción

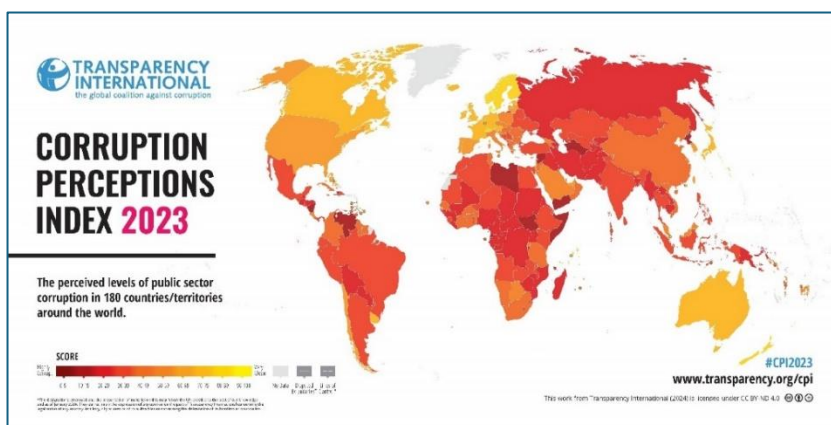
2.1.3.1 Organización “Transparency International”

Para analizar los niveles de corrupción en una sociedad, la presente memoria se apoyó en la organización no gubernamental Transparency International (TI, 1993), la cual promueve principalmente medidas contra crímenes corporativos y corrupción política en el ámbito internacional. Esta organización, publica anualmente un Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), clasificando a 180 países y territorios según sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, relacionado con un índice compuesto, basado en diversas encuestas a expertos y empresarios, utilizando una escala de 0 a 100, donde 0 es altamente corrupto y 100 es un país muy transparente o con muy baja corrupción.

El IPC utiliza 13 fuentes de datos de 12 instituciones independientes que se especializan en análisis sobre gobernanza y entorno de negocios. Entre las manifestaciones más importantes de corrupción que recoge el IPC (TI, 2023), son las siguientes: Soborno, Desvío de fondos públicos, Preponderancia de funcionarios públicos que aprovechan la función pública para beneficio personal, Trabas administrativas y requisitos burocráticos excesivos que podrían incrementar las oportunidades de corrupción, Nombramientos en la administración pública efectuados en función del nepotismo, en vez del mérito, Juzgamiento penal efectivo de funcionarios corruptos, Leyes adecuadas sobre divulgación financiera y prevención de conflictos de intereses para funcionarios públicos, Protección legal de denunciantes, periodistas e investigadores cuando informan sobre casos de soborno y corrupción, Captura del Estado por intereses particulares, Acceso de la sociedad civil a información sobre asuntos públicos, Lavado de dinero, Economías y mercados informales, y finalmente una de las manifestaciones que se profundiza en el desarrollo de la presente memoria, es la **Corrupción en el sector privado**.

A continuación, se exhibe el gráfico del mapa global con el índice de percepción de la Corrupción, donde se visualizan los territorios sombreados desde el color más oscuro para el más corrupto hasta la tonalidad más clara para el más transparente.

Figura 1: Mapa mundial IPC 2023



Fuente: Corporación Transparency International (2023)

Del mismo modo, se muestra a continuación la tabla de resultados del mapa anterior, destacando a Chile en puesto N°29, con un IPC de 66, bajando un punto comparado con el año 2022.

Figura 2: Índice Ranking IPC 2023

SCORE	COUNTRY/TERRITORY						
90	Denmark	68	United Arab Emirates	52	Fiji	42	Moldova
87	Finland	67	Taiwan	52	Saudi Arabia	42	North Macedonia
85	New Zealand	66	Chile	51	Malta	42	Trinidad and Tobago
84	Norway	64	Bahamas	51	Mauritius	41	Burkina Faso
83	Singapore	64	Cabo Verde	50	Croatia	41	Kosovo
82	Sweden	63	Korea, South	50	Malaysia	41	South Africa
82	Switzerland	62	Israel	49	Greece	41	Vietnam
81	Netherlands	61	Lithuania	49	Namibia	40	Colombia
80	Germany	61	Portugal	48	Vanuatu	40	Côte d'Ivoire
78	Luxembourg	60	Latvia	47	Armenia	40	Guyana
77	Ireland	60	Saint Vincent and the Grenadines	46	Jordan	40	Suriname
76	Canada	60	Spain	46	Kuwait	40	Tanzania
76	Estonia	59	Botswana	46	Montenegro	40	Tunisia
75	Australia	59	Qatar	46	Romania	39	India
75	Hong Kong	58	Czechia	45	Bulgaria	39	Kazakhstan
73	Belgium	57	Príncipe	45	Sao Tome and Principe	39	Lesotho
73	Japan	56	Dominica	44	Jamaica	39	Maldives
73	Uruguay	56	Italy	43	Benin	38	Morocco
72	Iceland	55	Slovenia	43	Ghana	37	Argentina
71	Austria	55	Costa Rica	43	Oman	37	Albania
71	France	55	Saint Lucia	43	Senegal	37	Belarus
71	Seychelles	54	Poland	43	Solomon Islands	37	Ethiopia
71	United Kingdom	54	Slovakia	43	Timor-Leste	37	Gambia
69	Barbados	53	Cyprus	42	Bahrain	37	Zambia
69	United States	53	Georgia	42	China	36	Algeria
68	Bhutan	53	Grenada	42	Cuba	36	Brazil
		53	Rwanda	42	Hungary	36	Serbia
						36	Ukraine
						35	Bosnia and Herzegovina
						35	Dominican Republic
						35	Egypt
						35	Nepal
						35	Panama
						35	Sierra Leone
						35	Thailand
						34	Ecuador
						34	Indonesia
						34	Malawi
						34	Philippines
						34	Sri Lanka
						34	Turkey
						33	Angola
						33	Mongolia
						33	Peru
						33	Uzbekistan
						32	Niger
						31	El Salvador
						31	Kenya
						31	Mexico
						31	Togo
						30	Djibouti
						30	Eswatini
						30	Mauritania
						29	Bolivia
						29	Pakistan
						29	Papua New Guinea
						28	Gabon
						28	Laos
						28	Mali
						28	Paraguay
						27	Cameroon
						26	Guinea
						26	Kyrgyzstan
						26	Russia
						26	Uganda
						25	Liberia
						25	Madagascar
						25	Mozambique
						25	Nigeria
						24	Bangladesh
						24	Central African Republic
						24	Iran
						24	Lebanon
						24	Sierra Leone
						23	Azerbaijan
						23	Guatemala
						23	Honduras
						23	Iraq
						22	Cambodia
						22	Congo
						22	Guinea-Bissau
						21	Eritrea
						20	Afghanistan
						20	Burundi
						20	Chad
						20	Comoros
						20	Democratic Republic of the Congo
						20	Myanmar
						20	Sudan
						20	Tajikistan
						18	Libya
						18	Turkmenistan
						17	Equatorial Guinea
						17	Haiti
						17	Korea, North
						17	Nicaragua
						16	Yemen
						13	South Sudan
						13	Syria
						13	Venezuela
						11	Somalia

Fuente: Corporación Transparency International (2023)

2.1.3.2 Asociación de Examinadores Certificados de Fraude

Otra organización que estudia el fenómeno de la corrupción y principalmente el fraude, corresponde a la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 1988), la cual es la mayor organización internacional antifraude, que agrupa a más de 90.000 expertos profesionales en la prevención, disuasión y detección de fraudes en las organizaciones, en más de 150 países, reuniendo a profesionales vinculados a diversas áreas.

Esta organización en su último informe (Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations, 2024) entregó un análisis detallado de 1.921 casos reales de fraude ocupacional provenientes de 138 países, los cuales fueron investigados entre enero de 2022 y septiembre de 2023. Dentro de los hallazgos más importantes se destacan los siguientes:

- Dentro de las categorías de esquemas de fraude la Apropiación Indebida de Activos es la más común, aunque la menos costosa, presente en el 89% de los casos.
- La Corrupción se encuentra presente en el 48% de los casos.
- Fraude en los Estados Financieros es el menos frecuente pero el más costoso, encontrado en el 5% de los casos.
- Las denuncias de fraude realizadas especialmente por parte de los empleados son el método de detección más efectivo, descubriendo el 43% de los fraudes. Asimismo, los mecanismos de reporte por correo electrónico y formularios en línea están ganando preferencia sobre las líneas telefónicas tradicionales.

- El fraude afecta a organizaciones de todos los sectores, tamaños y tipos, siendo las compañías privadas las que reportan la incidencia más alta. Así el impacto es más grave en organizaciones más pequeñas debido a su limitada capacidad financiera.
- Las pérdidas por fraudes cometidos por los propietarios o ejecutivos fueron más de siete veces mayores que aquellas perpetradas por empleados. Más del 50% de los casos provinieron de las áreas de Operaciones, Contabilidad, Ventas, Servicio al Cliente y Gerencia.
- Dentro de la respuesta contra el fraude, el 68% de los perpetradores fueron despedidos, el 57% de los casos se denunciaron a las autoridades legales, y el 72% de esas denuncias terminaron en una condena.
- El 34% de las organizaciones indicaron que el temor a la mala publicidad fue la razón para no llevar el caso a las autoridades legales.

Finalmente, el precitado informe indica que las organizaciones pierden un estimado de 5% de sus ingresos por fraude al año, enfatizando la necesidad de mejora continua en las estrategias de prevención y detección de fraude, sugiriendo invertir en controles efectivos para proteger los activos de las empresas.

2.1.4 Factores Determinantes de la Corrupción

Para formular diagnósticos correctos y estrategias para la prevención de la corrupción. Artaza (2019) clasificó los factores más relevantes en la comisión de actos corruptos, de acuerdo a si corresponden a elementos internos o externos al funcionamiento de las empresas, detallándose a continuación los más relevantes.

2.1.4.1 Factores externos a la empresa

- a) *Regulación legal a nivel administrativo, civil y penal de la conducta*: esto guarda relación con los marcos legales que regulan las conductas. La ausencia de sanciones penales, puede ser un factor decisivo al momento de evaluar, planificar y cometer dichas conductas.

- b) *Gravedad de la pena asociada a la conducta*: esto dice relación no solo con la naturaleza de la pena asociada a la conducta, sino hasta la extensión de estas y sus diversas formas de ejecución.
- c) *Burocracia, que complica y/o retrasa trámites vinculados a la gestión de negocios*: la burocracia en si es un mecanismo de administración de las organizaciones y no es privativa del Estado, sino que también alcanza a las empresas privadas. La diferencia se relaciona que en la burocracia estatal sus efectos generan externalidades negativas en la ciudadanía en general, mientras que la burocracia en el sector privado impacta de manera exclusiva en los titulares de derechos de propiedad sobre las organizaciones corruptas, principalmente sobre los dueños de las empresas.
- d) *Eficacia del sistema de justicia criminal para detectar, procesar y condenar la conducta*: la eficacia del sistema procesal penal se ve afectada no solo por los roles de los actores del sistema de justicia penal, sino también por el propio fenómeno de la corrupción.

2.1.4.2 Factores internos a la empresa

Entre los factores internos más relevantes se encuentran los siguientes:

- a) *Controles internos o administrativos deficientes*: en Chile existen una gran cantidad de empresas que, debido a la falta de interés, manejos inadecuados tanto de sus recursos como de las actividades, se han visto involucradas a problemas de tipo financiero y/o administrativos, e incluso se han visto obligadas a culminar definitivamente sus operaciones. En el tiempo se ha logrado comprobar que, sin importar el tamaño de una empresa o su giro o segmento, el ejercer un adecuado control sobre esta resulta fundamental. El control interno, más que una medida que garantiza un adecuado funcionamiento empresarial es una herramienta que permite identificar riesgos o debilidades a las cuales se enfrentan diariamente las empresas.

A través de un adecuado control interno se pueden conocer las intenciones o el compromiso que existe por parte del personal de la compañía, logrando identificar

falencias de estas personas y la implicación de esto sobre las operaciones y resultados obtenidos.

- b) Disparidad de ingresos, rotación de personal:* los malos salarios son una poderosa razón para que los funcionarios públicos, en general, realicen conductas corruptas, o bien los trabajadores de compañías del sector privado cometan el mismo tipo de conducta.

En cuanto a la rotación de personal, este ha sido un factor poco documentado en la literatura científica. Adicionalmente, existe un experimento sobre la efectividad de la política de rotación de funcionarios públicos (Abbink, 2004), en el que se muestra que la cooperación existente entre los agentes que participan en una transacción o negociación donde hay algún tipo de corrupción depende fuertemente del tiempo y la continuidad que tienen para construir confianzas en su relación.

El enfoque preventivo puede funcionar al menos por dos razones: primero, porque la corrupción implica un comportamiento cooperativo entre quien demanda el acto corrupto y quien lo suministra. A su vez, en segundo lugar, porque al ser rotados con regularidad, los trabajadores se pueden ver menos tentados a la corrupción bien sea porque la rotación implica mejores condiciones laborales y mayor remuneración, o bien sea porque al entrar en un nuevo cargo o ambiente laboral, el funcionario incurriría en un costo al añadir a su aprendizaje normal aspectos operativos y técnicos de su posición al tener que familiarizarse con procedimientos ajenos que puedan facilitar la corrupción.

- c) Falta de transparencia en los procesos de toma decisiones:* el establecimiento deficiente de mecanismos que resguarden la forma en como las empresas llevan a cabo sus resoluciones genera zonas grises que pueden ser utilizadas para disimular o encubrir la perpetración de actos corruptos.

d) *Cultura corporativa que incentiva actos corruptos*: se puede entender la cultura corporativa como el conjunto de valores y creencias que los empleados de una compañía comparten entre sí (Liu, 2016, como se citó en Artaza, 2019). Dichas culturas organizacionales junto a las estructuras que revisten las propias empresas generan espacios de oportunidades para que sus integrantes puedan cometer delitos. La relevancia de los valores culturales es gravitante respecto de los aspectos estructurales vinculados a conductas corruptas.

2.1.5 Tendencia del Fraude

Comprender el fenómeno del fraude desde la perspectiva del defraudador ha ocupado el interés de diversas disciplinas, las cuales parten de la clásica teoría del triángulo del fraude propuesta por el criminólogo estadounidense Donald Cressey, la cual no ha cambiado sustancialmente (Cressey, 1953).

A continuación, se detallarán las tres variables que aborda la teoría conocida como el triángulo del fraude.

2.1.5.1 Triángulo del Fraude

Esta teoría consta de tres variables fundamentales, las cuales al estar presentes llevarían a que una persona podría comportarse de manera fraudulenta (Galvis, 2017).

La primera variable corresponde a la *presión*, la cual generalmente se relaciona con la necesidad material que tiene una persona, la cual no puede resolver con medios legítimos.

El segundo elemento del fraude es la *oportunidad* percibida, esta corresponde al conjunto de circunstancias medioambientales, que facilitan la acción y posterior protección del individuo, para reducir el riesgo de ser responsabilizado por el fraude. Entre estas circunstancias está la posición de confianza que ocupe en la organización, el dominio y control de procesos generales y particulares, algunas debilidades bien por ausencia, e indisciplina en el cumplimiento.

En conclusión, la persona debe ver alguna forma por la cual puede usar su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con la percepción de que puede efectuar el fraude sin que sea descubierto.

El tercer elemento del fraude es la *racionalización*. El individuo mantiene un diálogo interno, un conjunto de ideas que auto verbaliza, con las que busca mantener su imagen de no culpable, manteniendo una actitud, de que el fraude es moralmente correcto, justificándolo.

Figura 3: Triangulo del Fraude (D. Cressey, EE. UU)



Fuente: Association of Certified Fraud Examiners (2018)

Con el tiempo se han ido agregando otras variables, cambiando la geometría del fraude, del triángulo, pasando por el diamante, pentágono y hexágono.

En este contexto, Galvis-Castañeda (2017), señala como cuarta variable el *conocimiento*, el cual se relaciona con el uso de la experiencia, la habilidad y la competencia del individuo para cometer fraudes, asimismo, la capacidad para no ser descubierto, es decir, se necesita conocimiento para convertir las condiciones dadas en una materialización del fraude. Esta variable contiene elementos como la capacidad del individuo para comprender y explotar las debilidades del sistema y la ausencia de reglas.

La quinta variable corresponde a la *motivación*, la cual ha sido definida como la fuerza que impulsa la acción, es lo que hace que el sujeto pase de pensar a hacer, asimismo, se relaciona principalmente con el beneficio material, el establecimiento de un estilo de vida

con beneficios a los que no podrían alcanzar de otra forma.

2.2 Análisis de los tipos penales de Corrupción contemplados en la legislación chilena

En este apartado se describirán los delitos que atentan contra los aspectos patrimoniales de la función pública, el fraude, la imparcialidad en el ejercicio y la administración de justicia, de acuerdo con la guía jurídica del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016) y la Unidad Especializada Anticorrupción (2018).

2.2.1 Malversaciones

Bajo esta denominación se pueden agrupar los delitos contemplados en los artículos 233 a 238 del Código Penal, que castigan las malversaciones, sustracciones o distracciones de caudales públicos y la aplicación pública diferente de esos mismos fondos.

Hay malversación de caudales públicos cuando un funcionario público, en el ejercicio de sus funciones, se apropia de los fondos puestos a su cargo o consiente que otro los sustraiga, sin intención de reintegrarlos; o da ocasión a que, por negligencia inexcusable, otro los sustraiga; o bien, los distrae (con miras a restituirlos); o los desvía de su destinación pública normal; o, por último, se niega, como tenedor de fondos del Estado, a efectuar un pago sin causa bastante.

2.2.2 Fraude al Fisco

Este delito se encuentra tipificado en el artículo 239 del Código Penal, el cual tiene por objeto velar por el correcto desempeño de la función pública, finalidad que se ve malograda cuando el funcionario no cumple con el deber de velar por los intereses patrimoniales del Fisco, de acuerdo a criterios de economía y eficiencia y, por el contrario, vulnera los principios de objetividad, imparcialidad y transparencia, interviniendo por razón de su cargo, mediante la realización de un engaño o el incumplimiento de sus deberes. Se configura, ya sea defraudando o consintiendo que otro defraude.

2.2.3 Negociación Incompatible

Este delito es contemplado en el 240 del Código Penal, el cual sanciona los actos ilícitos en que el funcionario público utiliza el cargo en favor y provecho personal, o de personas ligadas a él, al beneficiarse o favorecer a estos con negocios en que debe intervenir en su carácter de empleado público.

2.2.4 Enriquecimiento ilícito

Esta figura fue incorporada a la legislación chilena por la Ley N°20.088, el año 2006, que agregó al Código Penal el artículo 241 bis tipificando el delito de enriquecimiento ilícito.

La conducta sancionada está referida al hecho de obtener, un funcionario público, un incremento patrimonial sin poder acreditar su origen legítimo. Considerando en este incremento tanto el aumento del activo como la disminución del pasivo.

2.2.5 Fraude en prestaciones estatales

Este delito está contemplado en el artículo 470 N°8 del Código Penal.

La conducta sancionada está referida a “obtener fraudulentamente una prestación estatal”. Si bien debe precisarse que dicha actividad escapa de la voluntad del sujeto activo, quien carece de dominio en cuanto a concesión de la prestación.

2.2.6 Cohecho

Las figuras de cohecho y soborno están tipificadas en los artículos 248 a 251 ter del Código Penal, se presentan como una de las manifestaciones más importantes del complejo fenómeno de la corrupción; así cuando se habla de corrupción se piensa inmediatamente en la figura de cohecho.

Se entiende por cohecho como el “delito consistente en sobornar a un juez o a un funcionario público en el ejercicio de sus funciones, o en la aceptación de un soborno por parte de aquellos. Este se puede denominar en activo cuando la conducta proviene del particular que corrompe al funcionario público y el cohecho pasivo, cuando el funcionario se deja corromper.

2.2.7 Prevaricación Judicial

Esta figura en los artículos 223, N°1, 224 N°1 y 225, N°1, sanciona a los funcionarios judiciales, que a sabiendas fallaren contra la ley expresa y vigente en causa criminal o civil. Asimismo, cuando por negligencia inexcusable dictaren sentencia manifiestamente injusta en causa criminal y civil.

2.3 Gestión de Riesgo

Para el entender el modelo de negocio que se desea proponer es importante abordar una de las necesidades que han ido surgiendo en la actualidad, la cual se relaciona directamente con que las empresas cuenten con sistemas de gestión de riesgos, los cuales permitan prevenir las conductas irregulares asociadas a la corrupción que ocurran dentro de ellas.

En este contexto, la Gestión de Riesgo es la médula para la implementación de los modelos de prevención, la cual consiste principalmente en la identificación, análisis y control de los riesgos que existen en una empresa, efectuándolo por sí misma o con la colaboración de un experto externo, ya sea de una empresa consultora o de un estudio de abogados, quienes sean los encargados de efectuar esa tarea. Es aquí en donde surge la necesidad que se desea satisfacer en la presente propuesta.

En el proceso de la gestión de riesgos es posible distinguir cuatro procesos, los cuales se describen a continuación (Artaza, 2019):

- a) Identificación de riesgos.
- b) Cuantificación de riesgos.
- c) Control de riesgos.
- d) Monitoreo y Reporte de riesgos.

2.3.1 Identificación de Riesgos

Este proceso corresponde al pilar básico del mapa de riesgos, el cual principalmente comprende la búsqueda, reconocimiento y descripción de factores de riesgo en una determinada empresa, asociados a una conducta prohibida o delito asociado a este riesgo

encontrado. Es imprescindible identificar dónde se alojan los riesgos tanto en la cadena de operación como en los cargos que participan en ella. Por lo anterior, se puede afirmar que los modelos deben diseñarse desde adentro hacia afuera y no a la inversa, es decir, partiendo de la estructura misma que tiene actualmente la organización y los procesos que desarrolla, con la participación en su diseño no solo de la administración, gerencia, sino también del personal operativo, los cuales se deben involucrar, comprometer, fomentando una cultura de cumplimiento normativo desde el comienzo. Dentro de las herramientas utilizadas se encuentran las entrevistas personales, cuestionarios, encuestas anónimas y focus groups, entre otras.

2.3.2 Cuantificación o Valorización de Riesgos

La cuantificación consiste en la asignación de un valor a un riesgo conforme a las variables de probabilidad e impacto, reflejando las posibilidades de ocurrencia del evento sin considerar la aplicación de medidas preventivas, en definitiva, estas variables miden el riesgo inherente (riesgo previo a la aplicación de controles) asociado a una actividad de la compañía.

Una vez que se han cruzado estos factores es posible asignar un valor al riesgo (crítico, alto, medio, bajo, muy bajo) para proceder a su control. Así, la cuantificación de los riesgos se le asignan categorías según su grado de probabilidad (casi certeza, probable, moderado, improbable) e impacto (catastrófico, mayor, moderado, menor, insignificante).

2.3.3 Control de los Riesgos

El siguiente proceso corresponde a la identificación de controles, los cuales se entienden como el diseño e implementación de mecanismos de mitigación de riesgos específicos o el establecimiento de políticas y normas para la orientación frente a riesgos generales.

Para el control y neutralización de los riesgos se propone hacer una discriminación de riesgos distinguiendo aquellos cuya probabilidad es alta y que se alojan específicamente en procesos y cargos determinados de aquellos que presentan una probabilidad baja y que sus cargos o procesos se encuentra difusos. Una vez identificados los controles, se le asignan

un Departamento y persona responsable de aplicarlos (por ejemplo, encargado de prevención de delitos), para posterior comprobación si efectivamente se está realizando la actividad.

2.3.4 Monitoreo y reporte del Riesgo

El monitoreo del riesgo consiste en el seguimiento de aquellos riesgos previamente identificados, cuantificados y controlados, por el encargado de prevención de delitos o el Oficial de Cumplimiento, en conjunto con los encargados de los departamentos o unidades de negocios vinculadas al proceso que se pretende controlar o por asesores externos cuando sea necesario.

El monitoreo del riesgo depende directamente de los mecanismos de control que se hayan dispuesto según la naturaleza.

Para evaluar el diseño de cada control se debe si la conjugación de los siguientes elementos reduce razonablemente la materialización del riesgo asociado. Los elementos que considerar son:

Tipo de Control: Preventivo o Detectivo

Categoría: Manual o Automático

Evidencia: Documentado o No documentado

Segregación de funciones: Responsable de ejecución del control distinto de quien revisa

Frecuencia: Recurrente, Permanente, Ocasional, Diario, Semanal, Trimestral o Anual.

En base a esta evaluación se podrá obtener la vulnerabilidad del control, asimismo concluir si el control reduce o no razonablemente el riesgo de delito.

Finalmente, el proceso de monitoreo del riesgo, además opera como un mecanismo de retroalimentación, pues fuerza a actualizar permanentemente los datos de identificación y cuantificación y los mecanismos de control dispuesto, permitiendo obtener información actualizada del perfil de riesgo residual (crítico, alto, medio, bajo y muy bajo). De este modo, se puede conocer si se ha mejorado o no el perfil de riesgo a lo largo de la operación del

modelo, asimismo evaluando la necesidad de la compañía en tomar de decisiones en el tiempo que se amerite de acuerdo con la valoración de dicho proceso.

2.4 Modelo de Prevención de delitos

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la principal norma jurídica que se ha dictado en Chile en materia de cumplimiento corporativo, es la Ley N°20.393, la cual establece el Modelo de Prevención de Delitos. Uno de los mayores objetos que esta tiene, es la de establecer la responsabilidad penal de las personas jurídicas para ciertos delitos señalados en la ley y regular dicha responsabilidad en diversos aspectos procesales, hasta la determinación de sus penas. El segundo objetivo, guarda relación con establecer incentivos para que las organizaciones se preocupen de crear modelos de prevención de delitos, al interior de sus respectivas áreas.

De acuerdo con la definición de Canut de Bon (2019), un Modelo de Prevención de Delitos es un conjunto de medidas implementadas al interior de la persona jurídica, que tiende como su nombre lo indica a evitar o desincentivar la comisión de ciertos delitos precisos.

La implementación de un modelo es la forma que tiene la empresa para evitar la responsabilidad penal, señalando la ley que para que exista esta se requieren de dos requisitos:

- Que el delito (cualquiera de aquellos que enuncia la ley) sea cometido en interés o provecho de la persona jurídica.
- Que el delito sea consecuencia del incumplimiento del deber de dirección y supervisión de la persona jurídica.

La Ley 20.393 (2009) establece una serie de requisitos para que el modelo que se implemente en una determinada persona jurídica pueda ser considerado un Modelo de Prevención de Delitos eficaz y no aparente, los cuales se pasan a detallar a continuación:

1) Designación del encargado de prevención

La máxima autoridad administrativa de la persona jurídica que se denominará la “Administración de la Persona Jurídica”, sea esta su directorio, un socio administrador, un gerente, un ejecutivo principal, un administrador, un liquidador, sus representantes, sus dueños o socios, según corresponda a la forma de administración de la respectiva entidad, deberá designar “un encargado de prevención”, quien deberá contar con autonomía respecto de la administración de la empresa. El encargado quien podrá ejercer labores de contraloría o auditoría interna durará en su cargo hasta tres años, pudiendo luego prorrogarse por períodos de igual duración.

2) Definición de medios y facultades del encargado de prevención

La administración debe proveer al encargado de prevención los medios y facultades suficientes para el desempeño de sus labores, en consideración al tamaño y capacidad económica de la persona jurídica.

Asimismo, se establece que el encargado de prevención debe tener acceso directo a la administración para informarla oportunamente de las medidas y planes implementados y para rendir cuenta de su gestión, lo que deberá hacer al menos semestralmente.

3) Establecimiento de un sistema de prevención de delitos

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

- a) La identificación de las actividades o procesos de la entidad, sean habituales o esporádicos, en cuyo contexto se genere o incremente el riesgo de comisión de los delitos señalados en el artículo 1° de la Ley N°20.393.
- b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en la letra anterior, programar y ejecutar sus labores de una manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos.

- c) La identificación de los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos señalados.
- d) La existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de personas que incumplan el sistema de prevención de delitos.

Se agrega a lo anterior, que las obligaciones y prohibiciones que forman parte del sistema de prevención, así como las sanciones administrativas internas por su incumplimiento, deberán señalarse en los reglamentos que la empresa dicte y comunicarse a todos los trabajadores, siendo incorporada esta normativa interna en los contratos de trabajo de todos los trabajadores, incluidos los máximos ejecutivos de la misma.

4) Supervisión y Certificación del sistema de prevención de los delitos

El número 4, del artículo 4, de la Ley 20.393, establece que:

El encargado de prevención, en conjunto con la Administración de la Persona Jurídica, deberán establecer métodos para la aplicación efectiva del modelo de prevención de los delitos y su supervisión a fin de detectar y corregir sus fallas, así como actualizarlo de acuerdo al cambio de circunstancias de la respectiva entidad. Las personas jurídicas podrán obtener la certificación de la adopción e implementación de su modelo de prevención de delitos. En el certificado constará que dicho modelo contempla todos los requisitos establecidos en los numerales 1), 2) y 3) anteriores, en relación con la situación, tamaño, giro, nivel de ingresos y complejidad de la persona jurídica (Ley N°20.393, 2009, pág.2).

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

Se entenderá que las personas naturales que participan en las actividades de certificación realizadas por las entidades señaladas en la letra anterior cumplen una función pública en los términos del artículo 260 del Código Penal.

Complementando lo anterior, la entidad certificadora debe estar autorizada por la Comisión para el Mercado Financiero (ex SVS), de acuerdo con la NCG 302, norma que será detallada más adelante, estableciendo los requisitos de deben cumplir las empresas de auditoría externa, sociedades clasificadoras de riesgo, y demás entidades que deseen servir como certificadoras de Modelos de Prevención de delitos de la Ley N°20.393 (Norma N°302, 2011).

2.5 Normativa

2.5.1 Ley 20.393 de Responsabilidad de las personas jurídicas

Como se mencionó anteriormente, esta ley es la principal norma jurídica que se ha dictado en Chile en materia de Compliance o Cumplimiento Normativo.

Esto se inicia principalmente con el proceso de integración que Chile hiciera en la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico). Ese proceso implicó asumir la misión de dictar una serie de normas de las que carecía. Entre esas normas, una que reforzara las sanciones del derecho, para el caso de ciertos delitos en materia de corrupción, y que estableciera un mecanismo que buscara evitar la comisión de estos al interior de las empresas u organizaciones.

En pocas palabras, la empresa será penalmente responsable cuando del listado de delitos ya mencionados anteriormente, sean cometidos directamente en su beneficio, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales o quienes realicen actividades de administración o supervisión, siempre y cuando la comisión de estos fuere consecuencia del incumplimiento, por parte de la persona jurídica.

Así también, y, en resumen, si algunos de los delitos señalados en esta ley son cometidos por alguna persona natural que trabaja en o para la persona jurídica, resultará también responsable penalmente la empresa.

En este contexto, la empresa que desea impedir la responsabilidad penal deberá probar que ha cumplido con su deber de dirección y supervisión de manera cabal, por todos

los medios probatorios posibles, pero por sobre todo demostrando que la empresa ha implementado y mantenido activo un Modelo de Prevención de delitos, que cumpla ciertos estándares mínimos.

La SVS (hoy Comisión para el Mercado Financiero (CMF)), en virtud de los establecido en el inciso segundo de la Letra b), número 4, del artículo 4° de la ley 20.393, estimo pertinente impartir ciertas instrucciones que deben cumplir las empresas de auditoría externa, clasificadoras de riesgo y demás entidades que, de conformidad a esta norma, emitan certificaciones respecto de la adopción e implementación de modelos de prevención de delitos.

Estas instrucciones están principalmente relacionadas que las entidades que certifican estén inscritas en el Registro de Certificadoras de Modelos de Prevención, cumplan que la certificación contemple todos los requisitos establecidos por ley, en relación a la situación, tamaño, giro, nivel de ingresos, esto es, elementos relacionados con la gestión de riesgos, las políticas y procedimientos de la compañía, la capacitación y los mecanismos de difusión, el procedimiento de denuncias, recursos y auditorías periódicas, entre otros.

Una de las incompatibilidades importantes de señalar es que las entidades certificadoras no podrán prestar servicios de consultoría para efectos del diseño o implementación de su modelo de prevención de delitos.

La certificación, al igual que la adopción e implementación del modelo, es voluntaria, ha devenido en una obligación autoimpuesta por las empresas chilenas que han considerado que existe en los hechos la obligación de certificar el modelo. (Artaza, O, 2019).

2.5.2 Ley 21.121, normativa legal que incorporó nuevos delitos

El 20 de noviembre de 2018 se publicó en el Diario Oficial la Ley N°21.121, denominada “Ley Anticorrupción”, la cual modifica el Código Penal y Otras Normas Legales para la Prevención, Detección y Persecución de la Corrupción. Esta ley establece principalmente nuevos delitos de los que pueden ser responsables las empresas (adicionales

a los que ya existían), aumentando las penas de los delitos de cohecho y soborno, tipificando los delitos de soborno entre particulares y administración desleal, agregando además a la Ley N°20.393, los delitos de negociación incompatible, y apropiación indebida jurídica (Ley N°21.121, 2018).

2.5.3 Ley 21.595, de Delitos Económicos

El 17 de agosto de 2023 se publicó en el Diario Oficial la Ley N°21.595, denominada “Ley de Delitos Económicos”, la cual sistematiza los delitos económicos y atentados contra el medio ambiente, regulando las penas y consecuencias adicionales aplicables a las personas responsables de estos delitos, modificando diversos cuerpos legales con el fin de perfeccionar y complementar su normativa en el ámbito del derecho penal económico.

En resumen, esta ley modificó el artículo 1° de la Ley N°20.393, respecto a ampliar el catálogo a todos los delitos económicos que la Ley clasifica en cuatro categorías, las cuales se detallan a continuación:

- Primera Categoría: Comprende delitos económicos propiamente tales contemplados en la ley de Mercado de Valores; en el Decreto Ley N°3.538, que crea la Comisión para el Mercado Financiero; en la Ley General de Bancos; ley N°20.345, sobre Sistemas de compensación y liquidación de instrumentos financieros, entre otros.
- Segunda Categoría: No son delitos económicos propiamente tales, pero serán considerados como tal, en la medida que, el hecho fuere perpetrado en ejercicio de un cargo, función o posición en una empresa, o cuando lo fuere en beneficio económico o de otra naturaleza para una empresa.
- Tercera Categoría: Esta categoría considera como delitos económicos los hechos en los que hubiere intervenido como autor o cómplice (artículos 15 o 16 del Código Penal) alguien en el ejercicio de un cargo, función o posición en una empresa, o cuando el hecho fuere perpetrado en beneficio económico o de otra naturaleza para una empresa.
- Cuarta Categoría: La Ley amplía los delitos de receptación, lavado y blanqueo de activos a todos los delitos contemplados en las categorías anteriores. También serán considerados delitos económicos los delitos contemplados en el artículo 456 bis A del

Código Penal y en los artículos 27 y 28 de la Ley N°19.913, que crea la Unidad de Análisis Financiero y modifica diversas disposiciones en materia de lavado y blanqueo de activos.

Respecto del ámbito de aplicación, esta ley amplía las personas jurídicas que responderán penalmente incorporando adicionalmente a las empresas privadas y a las del Estado, las empresas públicas creadas por ley; las empresas, sociedades y universidades del Estado; los partidos políticos y las personas jurídicas religiosas de derecho público jurídica (Ley N°21.525, 2023).

Es importante indicar, que las precitadas modificaciones a la Ley N°20.393, u otras que vayan ocurriendo en el tiempo, deben ir siendo incorporadas en los respectivos modelos de prevención que cuentan las compañías, asimismo en los planes de cumplimiento que comienzan a implementar, ya sea en sus matrices de riesgos y en la adopción de políticas de prevención.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se enfoca en el significado de las principales definiciones y herramientas que se emplearán a lo largo de la realización del análisis PESTLA, el Posicionamiento Estratégico, la Cadena de valor y la propuesta de modelo de negocio. Comprender e internalizar los conceptos expuestos a continuación es fundamental para garantizar una correcta interpretación y aplicación, ya que constituyen la base del desarrollo del proyecto.

3.1 Análisis PESTLA

Es un análisis del macroentorno estratégico externo en el que trabaja una organización. Los factores centrales del análisis son: ‘Político’, ‘Económico’, ‘Social’ y ‘Tecnológico’. A estos elementos se añaden ‘Legal’ y ‘Ambiental’, los cuales permiten identificar las variables del macroentorno claves que pueden influir en el desarrollo del proyecto. La identificación de estas y la elaboración de diferentes escenarios permiten

anticipar de mejor manera las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el adecuado desarrollo y sostenibilidad del negocio.

3.1.1 Factores Políticos

Las tendencias políticas de un país influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en ese lugar. En este contexto, este factor principalmente es vinculante con la problemática que queremos abordar en la presente propuesta de modelo de negocios, el cual se podría ver relacionado directamente con el aumento de los niveles de corrupción o al menos la persistencia de este, los conflictos y el grado de intervención del Estado

3.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos incluyen la evaluación de los cambios potenciales de la tasa de inflación de una economía, impuestos, tasas de interés, tasas de intercambio. En términos de la eficiencia operacional también deben considerar factores como el desempleo, niveles de formación, patrones de salario, practica laborales. Asimismo, al establecer la viabilidad económica de un mercado se deben analizar asuntos como el costo de vida actual, disponibilidad de crédito o financiamiento (Banco Mundial [BM], 2020).

3.1.3 Factores Sociales

Los Factores Sociales que deben ser considerados en el análisis, son aquellos que tienen un impacto en el mercado objetivo, entre estos se encuentra la distribución de edad, demografía, estilos de vida, tasa de crecimiento de la población, niveles de ocupación, estadísticas de ingresos, tendencias en educación y profesiones, etc., permitiendo con lo anterior que la empresa perfeccione sus análisis respecto de las necesidades específicas de las personas y organizaciones que se abordaran como clientes.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos se han convertido en un elemento clave para las organizaciones al evaluar y enumerar los aspectos que pueden tener un impacto potencial en sus operaciones y que podrían ser preponderantes en el futuro. A menudo ocurre que, no se

reconoce el uso potencial de la tecnología, al menos hasta que un competidor emerge con una oferta nueva o mejorada.

La función que cumple la tecnología es de un claro facilitador para que la creación, transmisión y aplicación de conocimientos sea más efectivo. Todo proyecto tiene una dimensión tecnológica importante ya que una infraestructura técnica adecuada facilita el intercambio de conocimiento del cliente. Por tanto, es de suma importancia tomar decisiones correctas entorno a la tecnología adecuada para el proyecto. Las decisiones de inversión en TIC han aumentado en complejidad al convertirse en una necesidad y un condicionante para la competitividad. Los factores tecnológicos ocupan un papel importante para la consecución de beneficios a la organización básicamente como facilitador para la transmisión de conocimientos y para crear repositorios de conocimiento. (Mas-Machuca, 2009).

3.1.5 Factores Legales

Los factores legales corresponden a las leyes y reglamentos que afectan a una empresa o sector económico. Es preponderante conocer la legislación que se aplica al negocio en el cual se va a operar, así también los requisitos de cumplimiento, regulaciones y cambios a la norma que podrían impactar la forma de funcionamiento del negocio. Entre estos se encuentra la normativa laboral, propiedad intelectual y la normativa fiscal, entre otros.

3.1.6 Factores Ambientales

El tema del respeto al medio ambiente es uno de los más importantes si la empresa quiere entrar en un mercado competitivo. Cada vez más países promulgan leyes que protegen sus recursos naturales, principalmente contra los daños generados por la actividad industrial. La empresa consultora no presentara impactos, ya que como prestadora de servicios, donde se realicen las operaciones no afectara a los ecosistemas.

3.2 Modelo Delta

El Modelo Delta, desarrollado por el profesor Arnoldo Hax, plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente. Este Modelo propone tres estrategias genéricas, para alcanzar el posicionamiento, que se ubican en los vértices de un

triángulo y ocho posicionamientos estratégicos como guía del proceso de identificación de las competencias del negocio, que se ubican en los ejes del triángulo. (Figura 4).

Figura 4: Triangulo Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia en base a figura contenida en Hax, A & Majluf, N. (2015). Lecciones en Estrategia

En la opción **Mejor Producto**, el cliente es atraído por la conveniencia del precio que se ofrece y por las características del producto en sí. Esto se obtiene de dos formas alternativas:

1. Bajo Costo, que consiste en la oferta al cliente de productos genéricos y no diferenciados a bajo precio, gracias a que se dispone de una infraestructura eficiente que lleva a una estructura de costos favorable.
2. Diferenciación, que consiste en la oferta al cliente de productos con distintas cualidades que lo hacen único y consiguen distinguirlo en el mercado, como sus funcionalidades, apariencia o marca, y que llevan al cliente a aumentar su disposición a pagar por él.

En la opción **Solución Integral al Cliente**, este se siente atraído porque se le está ofreciendo algo que implica una completa respuesta a sus necesidades críticas, lo que es mucho más que un simple producto. Esto se alcanza de tres formas alternativas:

1. Redefiniendo la relación con el cliente, para establecer una mayor cercanía y proximidad, lo que trae consigo una relación basada en la colaboración y la confianza, y no en la confrontación y la diferencia de intereses. Se busca proporcionar una experiencia única al cliente a través del ciclo completo de propiedad del producto adquirido a la empresa.
2. Integración con el cliente, que exige transferir capacidades, conocimientos y servicios a las premisas del cliente, tanto para satisfacer sus necesidades críticas como para potenciar su rendimiento.
3. Amplitud horizontal, que consiste en la provisión de un espectro completo de productos y servicios que satisfagan la mayoría de las necesidades importantes del cliente en un único lugar.

En la opción **Consolidación del Sistema**, el dominio que la empresa tiene en el mercado es de tal magnitud que el cliente no tiene mejores opciones que las ofrecidas por ella. Esto se consigue de tres formas alternativas:

1. Propiedades de estándares, que se logra por el desarrollo y registro de propiedad de los estándares de la industria y la captura de una extensa red de empresas complementarias que potencian la oferta de productos.
2. Intercambio dominante, que se manifiesta cuando la empresa se convierte en la interfaz preferida entre compradores y vendedores, la que resulta muy difícil de desplazar una vez que alcanza la masa crítica.
3. Canal exclusivo, que convierte a la empresa en la única fuente de las necesidades del cliente, pues hay barreras significativas que impiden a los competidores acceder a los clientes.

Por consiguiente, para un buen diagnóstico estratégico de las competencias de una empresa es preponderante realizar tres cosas:

- Tratar de comprender las necesidades del cliente, concentrándose en este.
- Segmentar (clasificar) a los clientes para reconocer sus peculiaridades y diferencias.
- Evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos o servicios, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

En este contexto, Arnoldo Hax plantea que concebir a la empresa como una máquina que desarrolla, produce y distribuye productos o servicios estandarizados es insuficiente. Lo central es el conjunto de competencias que la empresa posee y que le permite ofrecer una variedad de productos y servicios que representan una proposición de valor única para el cliente.

Las oportunidades de crecimiento y rentabilidad no solo se abren cuando se reconoce a los clientes individuales, sino que también cuando se identifican a todos los participantes en la “Empresa extendida” que incluye a los proveedores, canales y empresas complementarias, es decir, aquellas organizaciones que entregan al mercado productos y servicios que complementan o mejoran la oferta. La empresa extendida es el foco de atención más determinante del pensamiento estratégico.(Hax, A, Majluf, N, 2014).

3.3 Modelo de Negocio

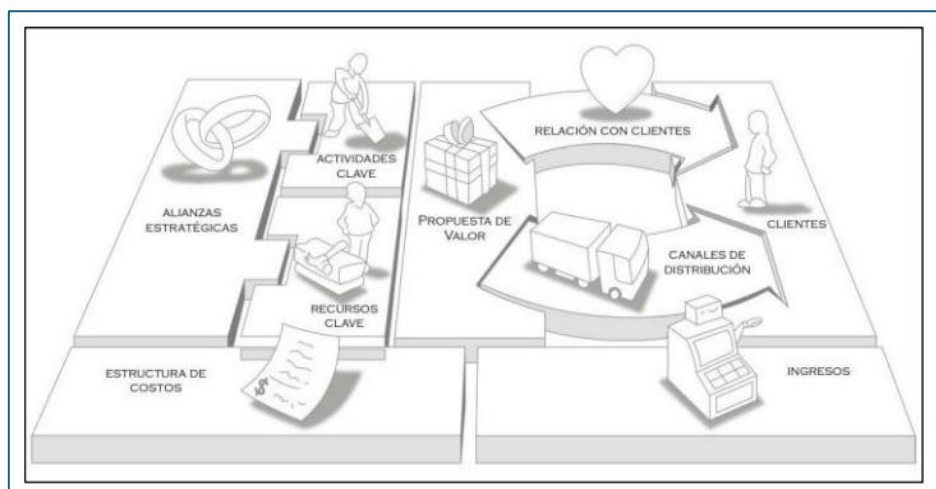
Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. En definitiva, el modelo de negocio demuestra el método por el cual se define el valor que se entregará a los clientes, a través de qué medios y qué costos se afrontarán para lograr generar ingresos para la empresa. Es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder. A & Pigneur. Y, 2010).

3.3.1 Método CANVAS de Generación de Modelos de Negocio

Una alternativa al modelo Delta, es el Modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Estos autores plantean que estrategia es definir a quien voy a

atender, que le voy a ofrecer, cómo lo voy a hacer y cómo voy a tener ganancias. Este modelo de negocios cuenta con nueve módulos o componentes desplegados en un lienzo, colocando al centro la propuesta del valor al cliente (Ver Figura 5). Nuevamente en este caso, al igual que en el Modelo Delta, el enfoque es sistémico e incluye los aspectos necesarios tanto para generar la propuesta de valor al cliente como para concretarla.

Figura 5: Modelo Canvas



Fuente: Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios.

Estos nueve componentes cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, se detallarán cada módulo correspondiente a este modelo de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010):

3.3.1.1 Segmento del mercado o Clientes

Este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa (clientes). Un modelo de negocio puede atender a uno o a varios grupos de clientes distintos, pero lo esencial es que cada uno se encuentre caracterizado correctamente. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento absoluto de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Algunos segmentos de mercado son: Mercado de masas (público general que tienen necesidades y problemas similares), Nicho de mercado (segmentos específicos y especializados), Mercado segmentado (clientes con necesidades y problemas ligeramente diferentes), Mercado diversificado (clientes no relacionados con necesidades y problemas muy diferentes) y Plataformas Multilaterales (segmentos de mercado independientes).

3.3.1.2 Propuesta de valor o Valor añadido

Se definen como un conjunto de productos o servicios que benefician y satisfacen los requisitos de un cliente, constituyendo una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunos elementos que contribuyen a la generación de valor son: Novedad, Mejora del rendimiento, Personalización, Diseño, Marca o Estatus, Precio, Reducción de costos, Reducción de riesgos, Accesibilidad y Comodidad.

3.3.1.3 Canales

Es la forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales tienen cinco fases o funciones distintas, aunque no siempre las abarcan todas, correspondiendo estas a: Información (dar a conocer los productos o servicios), Evaluación (ayuda a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios), Compra (posibilitar la compra a los clientes), Entrega (proporcionar valor a los clientes) y Postventa (garantizar la satisfacción de los clientes).

3.3.1.4 Relaciones con los clientes

Corresponden a los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Estas deben definir el tipo de relación que prefieren sus clientes, ya sea personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción, etc. Principalmente estas deben estar basadas en los fundamentos de captación de nuevos clientes, fidelización de clientes y, estimulación de las ventas.

Existen diversas categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado. Entre las categorías se encuentran la Asistencia personal, Asistencia personal exclusiva, Autoservicio, Servicios automáticos, Comunidades y Creación Colectiva.

3.3.1.5 Fuentes de ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Se debe averiguar y analizar lo que el cliente está dispuesto a pagar, como lo hace en la actualidad y como le gustaría.

Existen dos tipos básicos de ingreso, por pagos puntuales de clientes, y por pagos periódicos en concepto de productos, servicios, mantenimiento o soporte postventa.

Existen varias formas manera de generar fuentes de ingreso, entre las cuales se encuentran la Venta directa, Cuota de servicio por uso, Cuota de suscripción, Préstamo/alquiler/leasing, Concesión de licencias, Comisión de corretaje y Publicidad.

3.3.1.6 Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes e imprescindibles para que un modelo de negocios funcione. Cada modelo de negocios requiere recursos clave diferentes. Estos pueden ser *físicos* (instalaciones, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución), *económicos* (dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de opciones sobre acciones), *intelectuales* (marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones, bases de datos de clientes) o humanos (personas capacitadas o experimentadas de acuerdo con la función). Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, arrendarlos u consiguiéndolos de sus socios claves.

3.3.1.7 Actividades clave

Son las acciones más importantes en las cuales debe emprender una empresa para que funcione su modelo de negocio, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y

ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades clave se pueden dividir en: Producción (diseño, fabricación de productos, prestación de servicios y solución de problemas), Venta (promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor del producto o servicio) y Soporte (tareas administrativas, contabilidad y contratación de personal).

3.3.1.8 Asociaciones clave

Este módulo se refiere a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios que se desea instaurar. Para lo anterior, las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden clasificar las asociaciones en: Alianzas estratégicas (entre empresas no competidoras), Coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), Joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y Relaciones cliente-proveedor (para garantizar la fiabilidad de los suministros).

3.3.1.9 Estructura de costos

Este es módulo guarda relación con la totalidad de costos que se incurren al adquirir recursos claves para la realización de las actividades y el trabajo con asociaciones clave. Para generar una buena estructura de costos se deben determinar primero los que generan un mayor impacto, si bien estos deben minimizarse en todos los modelos de negocio, en los modelos establecidos en estructuras de bajo costo estos recobran importancia.

Se pueden distinguir dos amplias clases de estructuras de costos: según costos (creación de costos lo más reducida posible) y según valor (los costos no son prioridad).

Algunas características de las estructuras de costos son: Costos fijos (no varían en función del volumen), Costos variables (varían en proporción directa al volumen de bienes y servicios producidos), Economías de escala (ventajas de costos a medida que crece la

producción) y Economías de campo (ventajas de costos a medida que amplio ámbito de actuación).

3.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control estratégico que permite describir y comunicar un modelo de estrategia de forma coherente y clara a las organizaciones.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, dividiendo los ejes de análisis en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y capacidades estratégicas).

Para cada una de estas perspectivas se establecerán diferentes objetivos estratégicos los cuales estarán vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.

Lo anterior, corresponderá a la estructura de la cual se desenvuelve un mapa estratégico, proporcionando un modo uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos, y lo que es más importante, la gestión de estos tanto a corto como a largo plazo.

Finalmente, para visualizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, se utilizarán como herramientas los indicadores, los cuales describirán una medida estándar que permita evaluar el logro. Para cada objetivo estratégico, se deben seleccionar por lo menos un indicador (Kaplan y Norton, 2016). Asimismo, cada indicador debe presentar una ficha con una breve descripción de este, la forma como se calcula, una frecuencia de medición, una meta y un plan de acción. De esta forma, con el Cuadro de Mando Integral se logrará operativizar las propuestas estratégicas.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

Esta memoria fue trabajada bajo un enfoque cualitativo, formulando un plan estratégico, en el cual se establecieron las bases para el posicionamiento de una empresa consultora prestadora de servicios relacionados con el riesgo corporativo, apoyado en la difusión, seguimiento y control de las actividades definidas como importantes, relacionadas con el uso eficiente de los recursos.

A través de la revisión de antecedentes generales, se permitió ahondar en el estudio del fenómeno desarrollado entorno del riesgo corporativo y la prevención de fraudes. En este contexto, se definieron diferentes aspectos de cómo se ha configurado normativamente la obligación y la necesidad de las empresas en la adopción de sistemas de prevención de la corrupción, presentando los aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación de un modelo de prevención de delitos.

En base a esta información, se realizó un diagnóstico estratégico, a través de un análisis del macro entorno utilizando la herramienta PESTLA, la cual estudia factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales y un análisis del micro entorno, empleando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de guiar a la correcta toma decisiones, identificando los factores de mayor relevancia en la empresa dentro de la industria.

Luego, se presentó un análisis VRIO como método de análisis interno de la empresa, identificando los recursos que dan una ventaja competitiva sostenible a la propuesta de modelo de negocio.

En este orden de ideas, con las variables obtenidas del análisis externo e interno y lo que ellas representan se expusieron a través de una matriz, especificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, conformando un cuadro de la situación actual de la empresa.

Seguidamente, se elaboraron propuestas estratégicas, a través del Modelo CANVAS, en el cual a través de un lienzo se trazó el proyecto, describiendo el modelo de negocios.

Posteriormente, en torno al Modelo Delta se planteó la estrategia de posicionamiento básico para una empresa consultora, basada en el conocimiento del negocio del cliente y en la segmentación de este de acuerdo con su ciclo de vida y la combinación de atributos que poseen.

A partir de este plan estratégico, se elaboró un Cuadro de Mando, de acuerdo con cada una de las perspectivas, en el cual para cada objetivo estratégico se establecieron indicadores los que consideraron iniciativas y metas para su cumplimiento.

Finalmente, se debe indicar que, ya con la planificación estratégica desarrollada para forjar un eficiente estilo de gestión en el rubro corporativo de la consultoría, esta deberá ser mejorada continuamente, adecuándola a las nuevas y cambiantes demandas internas y externas a la empresa.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

La presente propuesta de modelo de negocio de una consultora de servicios relacionados con el riesgo corporativo se centró en entender las necesidades del cliente, en investigar las tendencias en el sector económico en el que se desenvuelven y en aplicar la normativa, metodologías, mejores prácticas y herramientas para cada caso en particular.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis del macroentorno estratégico externo, permitiendo identificar las variables macroeconómicas claves que influyen en el desarrollo del proyecto, anticipando de mejor manera las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el adecuado desarrollo y sostenibilidad del negocio.

5.1 Análisis del Macroentorno: PESTLA

5.1.1 Factores Políticos

En el ámbito de los partidos políticos, se dan las llamadas prácticas clientelísticas, que traen asociado nepotismo y persecución política. Por lo general se considera como natural el uso del poder público para beneficiar a adherentes y a benefactores. Un ejemplo de lo anterior, fue la falta de transparencia en la financiación de los partidos políticos y las situaciones de ilegalidad sucedidas en Chile, sucediendo que el año 2014, el Servicio de Impuestos Internos (SII), denunciara ante el Ministerio Público a los principales socios de las Empresas Penta, por el delito de fraude al Fisco, por el uso indebido de boletas de honorarios y emisión de facturas ideológicamente falsas (aquellas que han sido emitidas reuniendo todos los requisitos de forma, pero cuya justificación es falsa), las cuales habrían tenido como finalidad el financiamiento irregular de las campañas políticas. De esa forma, la investigación giró a diversos potenciales delitos, ya no solo tributarios, si no eventuales sobornos, lavado de dinero y principalmente cohecho, terminando en una serie de condenas y principalmente con la reputación que habían forjado los altos empresarios y políticos.

De acuerdo a lo anterior, el año 2017, la ley N°19.884, sobre transparencia, límite y control del gasto electoral, que tiene como objeto regular el financiamiento de las campañas electorales de candidatos, candidatas y partidos políticos, sufrió diversas modificaciones, entre las cuales se destaca aquella efectuada por la ley N°20.900, para el Fortalecimiento y

transparencia de la democracia, debido a que alteró sustancialmente el contenido de la ley, introduciendo entre otras cosas, nuevas obligaciones a los candidatos, redefiniendo los sujetos que podrán donar aportes a campañas electorales, como su publicidad y límites, incorporándose, además, sanciones penales para el cumplimiento de la nueva normativa.

Dentro de este mismo sector, se observa una suerte de tutelaje, que excluye otras instancias de participación ciudadana, asimismo un alto y creciente costo de la vida política, advirtiendo un débil concepto de legalidad y de autoridad interior de los partidos políticos, los cuales, se posicionan en puestos y cargos directivos ya sea en empresas públicas y privadas, fomentándose la proliferación de actos corruptos.

En relación con el sistema de gobierno, se advierte una extensión de la reserva en relación con la gestión pública. En este sentido, la falta de alternancia política fomenta la corrupción por falta de control, acostumbramiento al poder, lealtad partidaria o simplemente por falta de exposición a verdaderas competencias.

Asimismo, la descentralización acelerada, que a primera vista podría parecer un resguardo frente a la corrupción, puede transformarse en fuente de la misma, debido a que tales procesos no suelen estar acompañados de la suficiente implementación técnica y contralora y, segundo, por la debilidad de los gobiernos locales frente a los intereses económicos.

En relación con el régimen político, cabe mencionar las falencias del sistema democrático; la debilidad y poca independencia de los medios de comunicación, la mayor complejidad de la vida social, que ha producido una suerte de distanciamiento y desconfianza entre los representantes y la ciudadanía y la abstracción cada vez mayor del mandato político.

A mayor abundamiento, el antecedente que el año 2016 y 2023 la corrupción tomó mayor importancia como una de las tres principales prioridades de Chile, dado los escándalos de financiamiento ilegal de campañas políticas y el “caso convenios” que ocurrieron respectivamente en esos años. (Navarrete, B, 2024). Asimismo, el precitado presidente del

Consejo para la Transparencia indicó que la confianza institucional juega un rol crucial en la percepción de la corrupción, así una mayor confianza en el Congreso y en los partidos políticos está asociada a una reducción significativa en la percepción de este flagelo. Se suma en la actualidad, el denominado “Caso Hermosilla” o también conocido como “Caso Audios”, el cual se relaciona a posibles delitos de Cohecho, Soborno y Tráfico de Influencias a funcionarios del Servicio de Impuestos Internos y de la Comisión para el Mercado Financiero, el cual fue dado a conocer por los medios de prensa en noviembre del año 2023.

5.1.2 Factores Económicos

De acuerdo con el Informe de Estabilidad Financiera (IEF) del primer semestre del presente año 2024 emitido por el Banco Central de Chile (BCCCh), indica que, a nivel global, persiste la incertidumbre acerca del inicio y velocidad de la reducción de la tasa de política monetaria en Estados Unidos, lo que ha afectado las tasas de mercado de corto plazo en dicha economía y puede generar correcciones abruptas de las elevadas valoraciones que muestran algunos activos financieros. Las tasas de interés de largo plazo en las economías desarrolladas se encuentran elevadas en perspectiva histórica. Esto ha permeado a la economía local, donde las tasas de los créditos hipotecarios y comerciales de mayores plazos se han mantenido también en niveles altos. En contraste, las tasas cortas han disminuido en línea con los recortes de la Tasa de Política Monetaria en Chile. Ello ha aliviado la situación financiera de empresas y hogares. No obstante, se observa un aumento relevante del impago en sectores más rezagados en la recuperación, ante lo cual la banca cuenta con niveles adecuados de provisiones y capital para enfrentar escenarios de mayor deterioro. En el caso de las empresas que se financian con la banca local, los indicadores financieros presentaron una leve mejora, aunque algunos grupos permanecen rezagados en su recuperación. Así, se observan mayores niveles de ventas y una recuperación de márgenes operacionales. También se aprecia una reducción de su carga financiera, producto de las menores tasas de interés de corto plazo.

Respecto del mercado local, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en la Cuenta Pública 2023 (abril 2024), señaló que este año 2024, el país enfrentará un menor dinamismo del crédito y una recuperación de la actividad que parece lenta. Teniendo riesgos

emergentes que requieren respuestas de largo plazo, como la ciberseguridad y el cambio climático, entre otros. Debiendo seguir avanzando en cerrar las brechas legislativas existentes para potenciar la estabilidad financiera y prepararse para futuras crisis. A ello contribuyen las iniciativas de resiliencia del sistema financiero, deuda consolidada, capital basado en riesgo en seguros, supervisión de conglomerados y resolución bancaria.

Complementando a lo anterior, al revisar el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC) de junio de 2024 creció 0,1% en comparación con igual mes del año anterior. La serie desestacionalizada aumento 0,3% respecto del mes precedente y creció 2,1% en doce meses. Respecto de los Servicios, estos cayeron 1,8% en términos anuales, resultado explicado por los servicios personales, en particular, de educación. Las cifras ajustadas por estacionalidad dieron cuenta de una disminución de 0,9% respecto del mes precedente.

De acuerdo con lo señalado por Banco Mundial en abril de 2024, las sólidas políticas macroeconómicas de Chile permitieron que los desequilibrios provocados por la pandemia de COVID-19, como los altos déficits y la inflación, se controlaran. Las restricciones fiscales y monetarias estabilizaron la economía, pero frenaron el crecimiento en el año 2023. Así, el PIB real aumentó un 0,2 % en 2023, ya que la demanda interna se ajustó como consecuencia del endurecimiento de las políticas macroeconómicas después de la pandemia. La tasa de desempleo se mantuvo en un porcentaje alto de 8,5 %. Las brechas de género en el mercado de trabajo siguen siendo pronunciadas: la participación de las mujeres en la fuerza laboral asciende al 52,6 % en comparación con la participación de los hombres del 71,4 %. La inflación ha continuado bajando, y llegará al 3,9 % interanual en 2023, después de la aplicación decidida de una política monetaria restrictiva y la disminución de las perturbaciones de la oferta. Según las proyecciones, la actividad económica se recuperará gradualmente, y el crecimiento tendencial del PIB llegará al 2,0 % en 2024.

Respecto de la facilidad que tienen los países para hacer negocios, el Banco Mundial entregó su informe Doing Business 2020, el cual proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 economías, el cual ubicó a Chile en

el puesto 59, de 190, bajando tres lugares respecto al ranking del año pasado, pese a que obtuvo un mayor puntaje (72,6). De este modo, nuestro país nuevamente quedó en segundo lugar de Latinoamérica, siendo superado sólo por México (60), y se mantuvo en el primer lugar de sus pares sudamericanos, concluyendo con lo anterior, que la facilidad para hacer negocios en Chile está creciendo (Banco Mundial, 2020).

5.1.3 Factores Sociales

Para Chile, el 18 de octubre de 2019 explotó un levantamiento ciudadano de características inéditas por su masividad, intensidad y duración. Si bien esta erupción fue multidimensional, ofrece diversas interpretaciones, para denominarla, se fue consolidando con el paso del tiempo en una expresión denominada “estallido social”, que implicó que su componente principal fue de carácter social, asociado a un creciente agobio presupuestario en la mayoría de las familias chilenas y una percepción compartida de un nivel inaceptable de desigualdad.

Asimismo, la pandemia tuvo un fuerte impacto en el aumento de la desigualdad de ingresos y también se pudo observar el rol de la política social para contener esos aumentos. De acuerdo con la última encuesta CASEN, en el 2022, con respecto a 2020, en general la distribución del ingreso mejoró en los diversos tipos de mediciones de desigualdad. En cuanto a los resultados, lo más destacado es la baja histórica de la pobreza que se registró en el país. En 2022, la pobreza fue de 6,5%, lo que equivale a 1.292.521 personas. Esta tasa se compone de un 2% (397.963) de personas en pobreza extrema y un 4,5% (894.558) de personas en pobreza no extrema. Esta cifra implica una disminución respecto al año 2020 (10,7%).

Por otro lado, respecto de la desigualdad social. En la artículo “Desigualdad y polarización social en comunas de Chile”, publicado por la CEPAL el año 2021, a partir del análisis del coeficiente de Gini en 78 comunas, se pudo observar que, aun cuando existe gran variabilidad, la desigualdad se mantiene alta en todas las comunas. El coeficiente de Gini con ingreso per cápita autónomo va de 0,36 a 0,81, y el 27% de las comunas presentan valores sobre el índice nacional (0,49). En cuanto al coeficiente de Gini con ingreso per cápita total,

se observan índices levemente menores, que van de 0,29 a 0,74, y el 5% de las comunas superan el índice nacional (0,48). Sin embargo, si se realiza la comparación con la media del coeficiente de Gini de los países de la OCDE (0,30), se observa que prácticamente el 100% de las comunas presentan valores superiores a ese promedio. Lo anterior viene a confirmar que, aun cuando el país ha experimentado un constante crecimiento económico y ha alcanzado cifras en indicadores sociales al nivel de países desarrollados, no se ha logrado una mejor distribución de los ingresos.

5.1.4 Factores Tecnológicos

El impacto de la tecnología en lo individual ha permitido que se introduzcan legislaciones que busquen proteger la privacidad del consumidor y que el uso de la información deba ser aceptado por este. Las organizaciones deben observar cuidadosamente el tipo y naturaleza de la legislación potencial que los gobiernos podrían introducir para frenar lo que se conoce como el lado invasivo del rápido crecimiento de la tecnología. Un claro ejemplo de lo anterior, lo constituye el rápido avance de la inteligencia artificial (IA), la cual según el Fondo Monetario Internacional (FMI), a través en su Blog, indica que esta si bien ha beneficiado a la humanidad, afectará a casi el 40 % de los empleos en todo el mundo, reemplazando algunos y complementando otros, agregando que, en las economías de mercados emergentes y en desarrollo, la IA provocará menos trastornos, al no contar estos países con la infraestructura ni la fuerza laboral calificada necesaria para explorar las ventajas de la IA.

5.1.5 Factores Legales

Para la presente propuesta, el análisis de este factor comprende no sólo las normas jurídicas, sino también una serie de estándares normativos internacionales, fijados por organismos y convenciones internacionales tales como COSO, OCDE e ISO. Estándares y principios que no están aun necesariamente reflejados en normas jurídicas de derecho nacional, pero que ya son reconocidos y exigidos por las organizaciones internacionales, y que en ocasiones se traducen en normas internas de las empresas (Canut de Bon, 2019).

Dentro de la normativa ya indicada en el Marco Teórico, es importante exponer la nueva ley de delitos económicos (Ley N°21.595, 2023) y la implicancia que esta tendría respecto de la administración empresarial y su relación con la implementación de los modelos de prevención de delitos. (Ley 20.393, 2009).

Respecto a lo anterior, con la nueva ley se producen modificaciones a la ley N°20.393, las cuales indican en su artículo 50, que, si bien el modelo es voluntario que, de ser implementado efectivamente de acuerdo con el “giro” de la empresa, eximiría de responsabilidad penal a la persona jurídica, eliminando la exigencia de interés, estableciendo que la responsabilidad penal solo se aplicaría si el delito es producido por la falta de un modelo de prevención. Lo anterior deja de manifiesto que, el modelo requiere de una evaluación periódica por **terceros independientes** y la actualización continúa basada en dichas evaluaciones (Ley N°21.595, 2023, pág. 28-30). La anterior modificación, entró en vigencia a partir del día 01 de septiembre del año 2024.

5.1.6 Factores Ambientales

El tema del respeto al medio ambiente es uno de los más importantes si la empresa quiere entrar en un mercado competitivo. Cada vez más países promulgan leyes que protegen sus recursos naturales, principalmente contra los daños generados por la actividad industrial. La empresa consultora no presentara impactos, ya que como prestadora de servicios, donde se realicen las operaciones no afectara a los ecosistemas.

5.2 Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con Michael Porter, hay dos determinantes básicos de la rentabilidad de un negocio: la estructura de la industria en que el negocio opera y el posicionamiento competitivo del negocio dentro de esta industria. Estas son las entradas que determinan la agenda estratégica del negocio y que conducen a la implementación de su estrategia. (Hax, A, 2010).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas para describir las características del sector de las empresas Consultoras,

respecto de sus actores principales e interrelaciones y factores que dan cuenta del atractivo de la industria.

5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

De acuerdo con el último registro obtenido desde la página web de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en el portal de Información de Fiscalizados y otras instituciones, la cantidad de empresas certificadas que prestan servicios relacionados con la prevención del riesgo corporativo asciende a 40 empresas en el mercado local, significando una concentración mediana, debido al dominio que deben tener de la materia. Respecto de la condición de empresa certificada es un requisito de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Al revisar la propuesta de estas empresas, no se visualizan condiciones relacionadas por ejemplo con el tamaño de la empresa, que hagan variar el valor del servicio. La oferta de los servicios de implementación de los Modelos de Prevención de Delitos es estándar, la mayoría de las empresas consultoras se conforman por equipos de trabajo constituidos por abogados, contadores auditores y profesionales asociados a clasificadoras de riesgo.

En este contexto, al revisar las páginas web asociadas a las precitadas empresas, resulta que, más del 85% se focalizan en una variada cartera de servicios, asociados a planes de cumplimiento, libre competencia, estrategias corporativas, planificación estratégica, herramientas de control, contabilidad, regulaciones, transaccionales (fusiones y adquisiciones), valorización de carteras, clasificación de riesgo, asesorías legales e inversión, etc.

Con lo anterior, se puede indicar que el sector de estudio es medianamente competitivo, debido a que, si bien estas empresas consultoras se focalizan en una variada cartera de servicios, diferentes a la implementación o certificación de Modelos de Prevención, no se visualiza una especialización de estas en el desarrollo en sí, de modelos de gestión de riesgos corporativos.

Complementando lo anterior, la competencia real que presta el servicio de diseño e implementación de Modelos de Prevención se concentra en 30 empresas que mantienen registros de empresas certificadas en la Comisión para el Mercado Financiero, de las cuales 05 empresas han certificado el 91,2% de estas.

Por otra parte, se visualiza un crecimiento de la industria, debido al aumento de los índices de corrupción y debido a la publicación de la Ley de Delitos Económicos, la cual modifica a la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, ampliando las personas que responderán penalmente, incorporando adicionalmente a las empresas privadas y a las del Estado, las empresas públicas creadas por ley, las sociedades y universidades del Estado, los partidos políticos y las personas jurídicas religiosas de derecho público.

Respecto de las barreras de entrada, se limitan a la certificación por parte de la CMF, sin embargo, de acuerdo con las nuevas modificaciones de la Ley 20.393, se podría flexibilizar el proceso de certificación. En relación con las barreras de salida son bajas, debido a la baja especialización de los activos, restricciones gubernamentales y costos de salida.

5.2.2 Amenaza de sustitutos

Uno de los principales sustitutos respecto del servicio propuesto, es que los clientes decidan no externalizar el servicio, y generarlo dentro de la misma organización, a través por ejemplo de algún encargado del departamento de control o auditoría interna, concerniente al diseño e implementación del Modelo de Prevención. Lo anterior, podría ser motivado por los altos precios o por la baja valorización que alcanza el servicio ofrecido.

En este sentido no habría otros posibles servicios que los clientes podrían visualizar como una alternativa, ya que el Modelo de Prevención de Delitos en sí, es uno solo. En este contexto, la amenaza que existiría de servicios sustitutivos es bastante baja, ya que la industria de los servicios de riesgo corporativo ofrece servicios similares, no obstante, el MPD es uno.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

Si bien, se requiere de altos recursos para iniciar la propuesta de negocios, la empresa requiere en este ámbito de trabajadores que posean las competencias técnicas, relacionadas con la gestión de riesgo, cumplimiento y auditoría forense. Lo anterior, podría significar una barrera de entrada, debido a la especialización con la cual se debería contar para la prestación del servicio. En este mismo contexto, la curva de experiencia podría presentarse como otra nueva barrera de entrada, relacionada principalmente a la experiencia y conocimiento que se debe tener de la industria de la consultoría.

En contraposición, se podría generar una amenaza de nuevos competidores, en virtud de la promulgación de la nueva Ley de Delitos Económicos y las modificaciones que trae esta nueva norma a la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, relacionadas con menores requerimientos a las empresas que quieren constituirse como certificadoras de Modelos de Prevención.

5.2.4 Poder de negociación de clientes

Se puede considerar que el grado de concentración de los clientes es bajo. Existe dos grandes segmentos de clientes en los cuales se enfoca la presente propuesta de negocios, el primero relacionado a la pequeña y mediana empresa y el segundo a las entidades públicas. De estos, se pueden clasificar de acuerdo con los ingresos y el giro, conformando un importante número de compradores. Estos no tendrían poder de negociación en términos de volumen o normas para la adquisición del servicio, pero sí podrían destinar personal de la misma empresa para realizar algunos procesos relacionados a la elaboración del Modelo de Prevención.

Por otra parte, los clientes no tendrían facilidad de cambiar de empresa proveedora del servicio, debido al tipo de “producto” que están adquiriendo, el costo total en el que se incurre por el comprador, el tiempo que se destina en los diferentes procesos que conlleva la elaboración del modelo de negocios y principalmente por la integración que se lograría respecto de la satisfacción de las expectativas de la prestación.

5.2.5 Poder de negociación de proveedores

Se puede considerar que no existen proveedores para el modelo de negocios. Sin embargo, podrían considerarse en este campo a las empresas que prestan los servicios de hosting, arrendamiento de oficinas (Co-work) y asesorías profesionales, constituyéndose de bajo poder de negociación.

Figura 6: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a análisis 5 Fuerzas de Porter

5.3 Análisis: VRIO

Adicionalmente, al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, la formulación estratégica se construye con el análisis VRIO, la cual es una herramienta de planificación estratégica, que beneficiara a la propuesta respecto de la generación de una ventaja competitiva.

Principalmente, el análisis VRIO tiene como objetivo principal la identificación del nivel de valor de los recursos con los que cuenta la empresa y cómo estos generan ventajas competitivas en el tiempo.

Efectuando un análisis por recursos, estos se agrupan dentro del diagrama (Figura N°7), como físicos, humanos, financieros y organizacionales, los cuales se pasan a explicar a continuación:

- Valiosos: Dentro de los recursos valiosos se encuentra el recurso humano debido a la expertiz técnica que debe poseer y los recursos tecnológicos con los cuales se desarrolla la implementación del servicio (software), asimismo, el canal de comunicación con el cliente a través de web hosting. El recurso de la marca también podría considerarse como valioso por la importancia en la cual radica esta, relacionada principalmente por la reputación, la cual permite generar la confianza con el cliente. Este es un recurso importante, que se debe tener en cuenta y por el cual se debe trabajar constantemente en el tiempo, sin embargo, la empresa en un comienzo no lo posee.
- Raros o escasos: Algunos de los recursos físicos señalados anteriormente, si bien son valiosos, son recursos que están al alcance de todas las empresas del sector, asimismo la tecnología. Sin embargo, el recurso humano calificado se considera escaso, ya que la empresa propuesta considera que un mejor equipo podría ofrecer un servicio y una relación integral con el cliente.
- Inimitable: Todo el personal de la empresa que se relaciona con el cliente es un recurso difícil de imitar, ya que genera un nivel de fidelización y cercanía con este, lo anterior no se puede copiar. Debido además a la propuesta personalizada de servicio que se propone para cada segmento de clientes. Asimismo, la marca es un recurso que debe ser inimitable en todo sentido, la empresa debe ser reconocida por concentrar su enfoque principalmente en la implementación de Modelos de Prevención de Delitos.
- Organizado: En este recurso se configuran los equipos de trabajo para cada proyecto en particular, según la segmentación del cliente y las necesidades que este tenga. De acuerdo con esto, la empresa estaría bien organizada para explotar este recurso en su beneficio, ya que cuentan con recursos valiosos, escasos e inimitables.

Figura 7: Diagrama VRIO

	RECURSOS	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	VENTAJA COMPETITIVA EN EL TIEMPO
FISICOS	OFICINA COMPUTADORES EQ.MOVILES SOFTWARE WEB HOSTING	X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLORAR VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLORAR VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLORAR PARIDAD COMPETITIVA PARIDAD COMPETITIVA
HUMANOS	EJECUTIVO COMERCIAL (01) CONSULTOR SENIOR (01) CONSULTOR O ANALISTA (02) ADMINISTRATIVO (01)	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	VENTAJA COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLORAR
FINANCIEROS	FINANCIAMIENTO EXTERNO LINEA DE CREDITO	X X	X X	X X	X X	DESVENTAJA COMPETITIVA DESVENTAJA COMPETITIVA
ORGANIZACIONAL	MARCA	X	X	X	X	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLORAR

Fuente: Elaboración propia en base a análisis VRIO

5.4 Análisis de situación de la empresa: FODA

Con las variables obtenidas del análisis externo e interno, se expuso a través de una matriz la situación actual de la empresa (Figura N°8), estableciendo de esta forma un diagnóstico con el cual se pueda tomar decisiones acordes con los objetivos planteados y con lo propuesta de modelo de negocio.

Para lo anterior, se consideraron los factores internos y externos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), los cuales se pasan a detallar a continuación:

5.4.1 Fortalezas

- Equipo de profesionales con experiencia en el área de Gestión de Riesgo corporativo y en la elaboración de Modelos de Prevención de Delitos para las empresas.
- Conocimiento de las empresas que imparten servicios con características similares, las cuales se encuentran registradas en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), portal de Información de Fiscalizados y otras instituciones, ascendiendo a la cantidad de 40 empresas.
- Contar con un modelo de negocio específico, presentando una diferencia con el resto de las consultoras las cuales diversifican sus modelos en amplios catálogos de propuestas. Lo anterior, traería consigo una oferta especializada de la prestación.

- No estar asociado a estudios de abogados, empresas auditoras y clasificadoras de riesgo, manteniendo independencia del resto.

-

5.4.2 Oportunidades

- Diversificación de mercados y presencia a nivel nacional.
- Carteras de contratos que aseguran beneficios a corto y largo plazo con el desarrollo de soporte y actualizaciones de los planes de prevención.
- Alianzas con otras empresas, principalmente en el ámbito tecnológico, soluciones innovadoras y marketing digital.
- El cumplimiento y la gestión de riesgos tiene un gran potencial, respecto de su demanda, principalmente con la publicación de nuevas leyes y frecuentes modificaciones que involucran la prevención de delitos. Complementado lo anterior, las organizaciones tanto públicas como privadas, están expuestas a marcos regulatorios más demandantes, así como a un entorno social cada vez más sensible respecto de la ética de los negocios.
- Ser un aliado estratégico de las empresas que contraten el servicio.
- Vinculación de la nueva Ley de Delitos económicos en la etapa de diagnóstico de la propuesta de modelo de negocio, a través de la investigación financiera contable y la utilización de técnicas de investigación criminalística integradas con la contabilidad. (conocimientos jurídico-procesales).
- Desarrollo de canales de denuncia para las empresas que han efectuado el MPD.

5.4.3 Debilidades

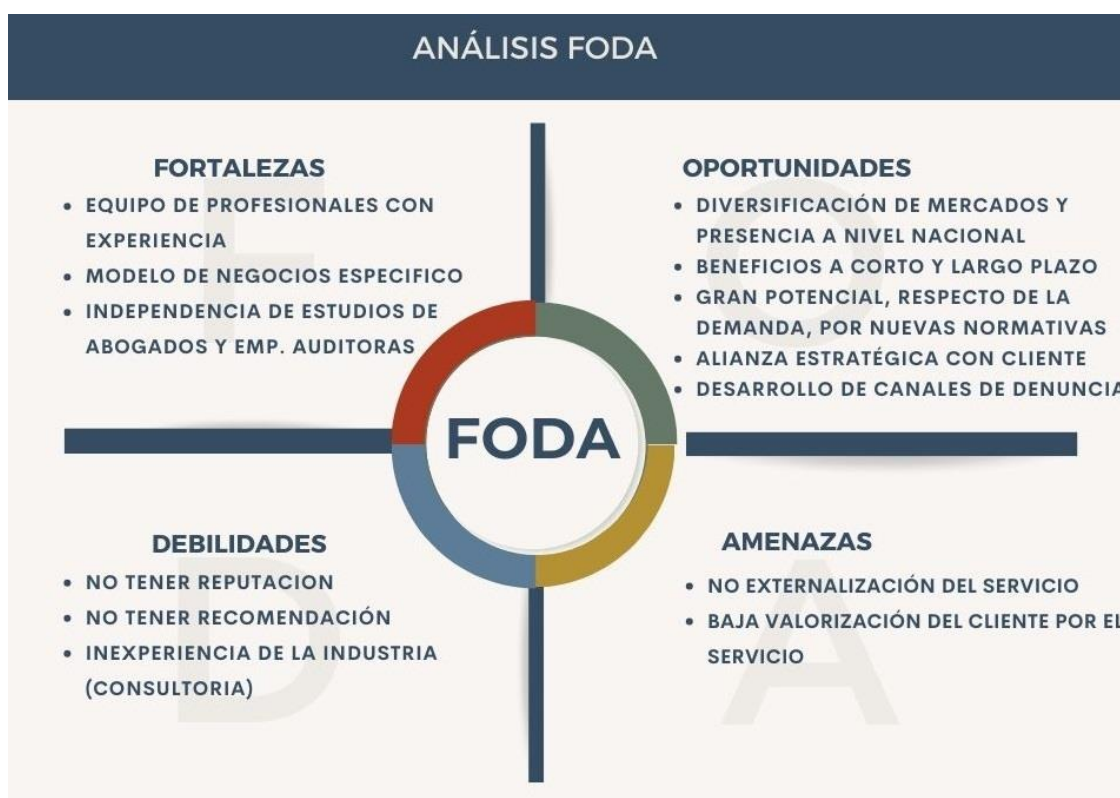
- No contar con un reconocimiento en el mercado y reputación corporativa. Asimismo, inexperiencia de la industria de la consultoría.
- No contar con recomendación de otros clientes.

5.4.4 Amenazas

- Mediana competencia en el mercado, la cual podría afectar en cierto grado la cuota de mercado.

- No externalización del servicio. Los clientes podrían generar dentro de la misma organización, a través del encargado del departamento de control o auditoría interna, la elaboración e implementación del Modelo de Prevención.
- Baja valorización del cliente por el servicio prestado.

Figura 8: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia en base a análisis FODA

5.5 Modelo Delta

El primer modelo presentando en el marco teórico, corresponde al Modelo Delta. Este se utilizó como base metodológica para el desarrollo del diagnóstico de las competencias de la empresa con un sentido netamente estratégico y en la segmentación de clientes.

Para esto, se analizaron las competencias que la empresa debía adquirir para lograr cada una de las posiciones estratégicas del triángulo, evaluando el grado de excelencia que esta desea tener, asimismo los atributos que harían destacable y/o atractivo el modelo de negocio propuesto.

En este contexto, de las tres estratégicas genéricas ubicadas en los vértices del triángulo, se desechó la opción de **Mejor Producto**, debido que el cliente potencial no pertenece al segmento el cual es atraído por la conveniencia del precio del servicio, así del producto no diferenciado a bajo precio (posicionamiento bajo costo). Asimismo, la propuesta de empresa consultora no tiene una infraestructura de costos con la cual podría competir de manera eficaz con otras empresas más grandes y establecidas en el mercado, no resultando por estos motivos esta proposición viable. Por otro lado, el enfoque por diferenciación, resulta difícil proponerlo, ya que la empresa consultora se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, resultando difícil que el cliente adquiera un servicio diferenciado pagando más por este.

Respecto de la posición **Consolidación del Sistema** tampoco es una opción de estrategia, debido que la empresa consultora no tendría en la actualidad un dominio en el mercado, no existiendo interacciones fuertes con distribuidores y empresas complementarias.

5.5.1 Solución Integral al Cliente

En este orden de ideas, lo que se buscó, más que el enfoque en el producto es en la creación de un vínculo afectivo con el cliente, de acuerdo con esto, se optó por la posición estratégica **Solución Integral al Cliente**, en donde la preocupación central ya no radica en las economías de Mejor Producto, sino en las economías del cliente y en el desarrollo de nuevas formas de ayudarles en la elaboración y cumplimiento del servicio que se está proponiendo. Lo anterior, se lograría a través del conocimiento íntimo del negocio del cliente, basado en información relevante con la cual se podrían identificar riesgos y factores que incidirían en la comisión de conductas corruptas o poco éticas.

Para cumplir con esta estrategia, fue fundamental posicionarse en la primera ubicación denominada **Redefinición de la relación con el Cliente**, la cual busca cautivar al cliente desde el momento de la adquisición a lo largo del ciclo de vida completo de propiedad del producto. (Hax, A, 2010). Este es el punto, que puede diferenciar el modelo de negocio que se propone respecto de los servicios que la competencia ofrece, con el fin de satisfacer las expectativas que los clientes mantienen de la prestación, a través de una oferta única.

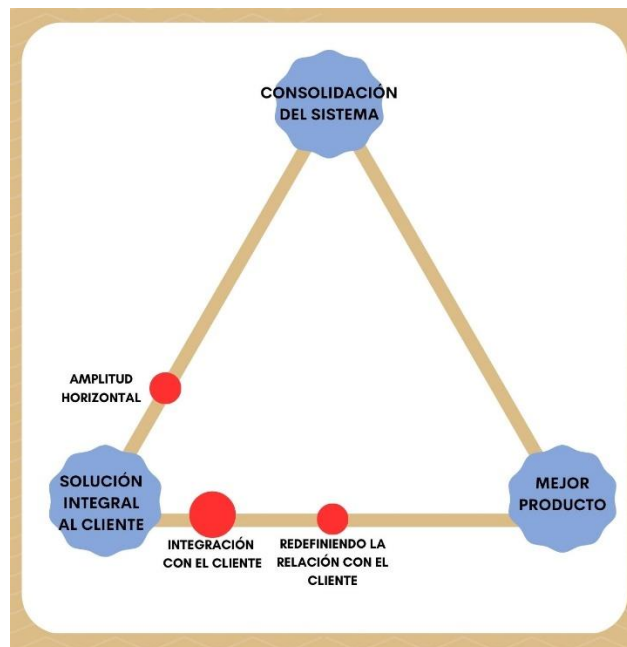
Como segundo ejercicio, fue posicionarse en la estratégica **Integración del Cliente**, con el objetivo de consolidar la opción de Solución Integral al Cliente, para lo cual, es esencial la transferencia al cliente de algún conocimiento o capacidad que le permita solucionar o prevenir de manera aplicable los riesgos de corrupción en su organización, generando con esto un valor agregado tangible al servicio que se está entregando. Un ejemplo de lo anterior sería cooperar en la supervisión del funcionamiento del programa de cumplimiento que se está desarrollando en la empresa, asimismo, en el constante mejoramiento de este. De la misma manera, un punto de integración es la asistencia que la consultora podría ejercer cuando el cliente así lo requiera, pronunciándose y/o asesorando permanentemente de acuerdo con la naturaleza del hecho. En especial, adecuándose a la disponibilidad y recursos que se posean.

Finalmente, la tercera acción a considerar es la denominada **Amplitud Horizontal**. Esta posición estratégica, demanda a la propuesta de negocio proveer al cliente de un conjunto completo de servicios, con el fin de satisfacer la totalidad de sus necesidades.

En este contexto, en primera instancia se deben conocer los requerimientos que tiene el cliente, lo anterior con el objetivo de personalizar la oferta en un conjunto de servicios, los cuales otorguen beneficios a este en cada una de las etapas de implementación del modelo de prevención y certificación de este, asimismo, aplicables a otros que se pueden ofrecer, como los son el soporte, seguimiento (post certificación) y actualización y monitoreo permanente de los modelos. Ahora, al no disponer de una capacidad, se recurrirá a asesorías profesionales o técnicas, las cuales complementen el trabajo de la consultora. (legal – contable).

La figura a continuación describe las opciones para consolidar el posicionamiento estratégico de Solución Integral al Cliente:

Figura 9: Triangulo Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia en base a figura contenida en Hax, A & Majluf, N. (2015). Lecciones en Estrategia

5.5.2 Segmentación del Cliente

El proceso de segmentación del Modelo Delta agrupa a clientes seleccionados que comparten ciertos atributos comunes, para avanzar hacia las distintas formas de servirlos. (Hax, A, 2019).

Para lo anterior, es primordial conocer la cadena de valor del cliente, ya que todos estos son diferentes, asimismo, para una segmentación adecuada es fundamental conocer a los proveedores y/o clientes de las empresas que están contratando el servicio de prevención de delitos.

En este orden de ideas, la propuesta de modelo de negocio está orientada a dos segmentos, de acuerdo con el grado de conveniencia y necesidades que tienen los clientes, los cuales se detallan a continuación:

- Segmento del Objetivo Principal: corresponde a todas las empresas privadas clasificadas como pequeñas y medianas, ubicadas en el territorio nacional, principalmente en la región metropolitana, que se encuentran conscientes de los costos, pero principalmente de los riesgos que podrían sufrir (directores, gerentes, administradores o ejecutivos principales)

al estar vinculadas con algún delito y no tener implementado efectivamente un modelo adecuado de prevención. A su vez, estas se pueden clasificar de acuerdo con sus ingresos y el giro que tienen en el mercado (comercio, construcción, informático, mantención, agricultura, ganadería, inmobiliarias, transporte, almacenamiento, comunicaciones, diseño, control y manufacturera). Es importante indicar que, si bien las empresas grandes son un segmento atractivo, presentan alta exigencias en relación con el nivel y experiencia de la empresa que contratan. Del mismo modo las microempresas, presentan baja demanda a contratar servicios de consultoría, debido a no contar con ingresos que destinen para este propósito, además de los costos de transacción que estos conllevan.

- Segmento del Objetivo Secundario: corresponde a las entidades públicas, las cuales su foco es la correcta administración y gestión de los recursos fiscales, las cuales, al infringir las leyes y normas, pueden sufrir problemas administrativos (sumarios, fiscalizaciones, auditorías) y penales (investigaciones del Ministerio Público). Estas corresponden a Municipalidades, Departamentos Municipales, Corporaciones (educación, salud, cultura, deportes), etc., asimismo, cualquier estamento público que necesite implementar un sistema de prevención de delitos.

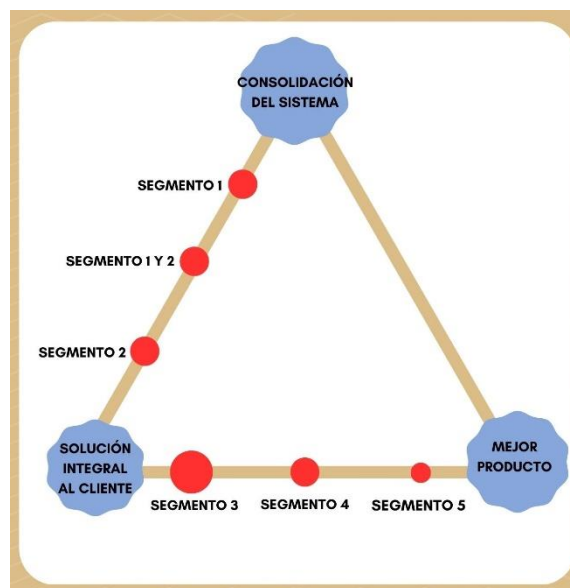
La segmentación dentro de variados patrones se puede establecer de acuerdo el ciclo de vida del cliente, si bien, la manera tradicional en que la industria de servicios financieros personales ha segmentado a sus clientes es a través de la cantidad de activos financieros que ellos poseen, trayendo consigo una instantánea que ignora la evolución del cliente. (Hax, A, 2019).

Por lo anterior, se planteó en la presente propuesta de modelo de negocio una segmentación de los clientes de acuerdo con las etapas en su **ciclo de vida**, principalmente en base a tres atributos: cultura organizacional, comportamiento comercial y edad. Estos a su vez, en orden de prioridades (Figura 10), se segmentaron de la siguiente manera:

- Segmento 1: Clientes con negocio familiar: Estos se componen por todos los miembros de una familia, en la cual se incluyen variadas generaciones. Estos son operados por un equipo de profesionales que administran los activos. Suelen tener arraigadas costumbres, las cuales son difíciles de modificar.

- Segmento 2: Clientes con alto poder financiero: Estos poseen grandes activos financieros. Los servicios de asesoría se aplican a un complejo portafolio personalizado. Las relaciones a largo plazo están aseguradas.
- Segmento 3: Cliente maduro: Estos son exitosos, de grandes patrimonios. Necesita atención personalizada. Están en una etapa alta de su carrera. Se crean fuertes vínculos basados en la confianza. Son conscientes de los riesgos que corren como empresa.
- Segmento 4: Cliente establecido: Estos comprenden a profesionales exitosos, en una etapa media de su carrera y con futuro promisorio. Si se le demuestra el valor agregado y se le cumplen sus necesidades, podría forjarse una relación a largo plazo.
- Segmento 5: Cliente básico: Estos son los clientes jóvenes al comienzo de su carrera profesional. Demandan servicios de calidad básica a bajo costo. Potencial relación a largo plazo. No poseen una cultura organizacional establecida. Son los clientes que presumiblemente menos adquirirían el servicio de tener un modelo de prevención de delitos, principalmente, por sus bajos activos financieros, patrimonio y aversión al riesgo.

Figura 10: Segmentación de clientes



Fuente: Elaboración propia en base a figura contenida en Hax, A & Majluf, N. (2015). Lecciones en Estrategia

En el próximo capítulo, se indicarán los segmentos escogidos de acuerdo con sus principales atributos.

5.6 Propuesta de Modelo de Negocios: Modelo CANVAS

El segundo modelo utilizado es el Modelo Canvas o también denominado Lienzo, el cual nos permitió describir de manera visual simplificada los componentes de la empresa, definiendo y documentando el modelo de negocio formalmente.

5.6.1 Clientes

En complemento de lo ya indicado en el acápite anterior, referente a la segmentación de clientes, el modelo se encontró dirigido a dos grandes segmentos objetivos, el primero relacionado a la pequeña y mediana empresa y el segundo a las entidades públicas. A su vez, esta segmentación se orientó de acuerdo con atributos, resultando que, los clientes que tienen mayor valor para el modelo son los que pertenecen a los segmentos con alto poder financiero, maduros y establecidos.

Asimismo, los segmentos de mercado fueron orientados a Nichos de mercado y Mercados segmentados, los cuales tienen necesidades y problemas ligeramente diferentes.

5.6.2 Propuesta de valor o Valor añadido

La propuesta de valor se adaptó a los requisitos específicos del segmento de clientes que se le presta el servicio. Sin embargo, la propuesta principal es la reducción o mitigación de riesgos en las empresas a través de modelos de prevención comprensibles para la organización a un precio accesible para estas.

Como propuesta, se ofrecieron dos servicios sin costo:

- La primera etapa del servicio, en la cual se levanta información de los procesos del cliente.
- La actualización de los planes preventivos que se hayan desarrollado con el cliente de acuerdo con las modificaciones de la normativa y principalmente con cambios en

la planificación estratégica de la empresa. Esta se llevará a cabo, a partir del tercer año de la certificación del modelo.

5.6.3 Canales

Con el objetivo de transmitir la propuesta de valor a los segmentos objetivos se emplearon canales directos. El principal medio lo constituye la página web, la cual entregara la información de la empresa, teniendo una plataforma para el registro y comunicación directa con los clientes.

De igual modo, mediante el envío de mensajería dirigida a cada cliente potencial, específicamente a los departamentos jurídicos y de control si estos tuvieran, exponiendo el servicio que presta la empresa, ofreciendo la concurrencia del personal de la consultora, con el fin de exhibir los servicios y el valor de estos.

Igualmente, a través de la página de Mercado Público, se revisarán periódicamente las ofertas para la participación en los diferentes procesos licitatorios que se presenten.

5.6.4 Relaciones con los clientes

De acuerdo con el posicionamiento estratégico establecido mediante la metodología Delta, las relaciones con el cliente pasa a ser uno de los aspectos más importantes en el modelo de negocio, respecto de la creación de un vínculo afectivo a largo plazo. De acuerdo con esto, el tipo de relación es personal con el encargado de prevención de delitos o la contraparte de la organización, a través del consultor a cargo del proyecto quien otorga una asistencia personal y exclusiva, asimismo una propuesta de valor única, con el fin de crear lazos presenciales para la fidelización del cliente.

Asimismo, la retroalimentación del cliente es fundamental en la generación del desarrollo del servicio a prestar. Los clientes son individuales, se les debe ofrecer soluciones y/o servicios personalizados, manteniéndolos informados de la finalización de los hitos del proyecto, a través de informes que indiquen el avance de este.

Como metodología, se busca dar fe del cumplimiento real y efectivo de medidas de control, a través de visitas, entrevistas y muestreos aleatorios.

5.6.5 Fuentes de ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si bien, como se comentó en párrafos anteriores, una de las propuestas de valor fue otorgar un precio accesible al cliente, este se calculará en base al tamaño de la empresa o entidad que este contratando el servicio, en concordancia con los recursos que se deberían emplear para llevar a cabo la precitada prestación.

Por otro lado, las fuentes de ingreso se generarán a partir de la etapa de diseño del modelo de prevención, la cual se materializarían con las entregas respectivas de los informes de cumplimiento de los hitos del proyecto, a través de pagos diferidos.

5.5.6 Recursos clave

Se necesitaron diferentes recursos para llevar a cabo el proyecto, sin embargo, el activo más importante correspondería al recurso humano, imprescindible en una empresa de consultoría. De acuerdo con el cargo, la empresa se conformó de la siguiente forma:

- Ejecutivo Comercial EC (01)
- Consultor Senior CS o Jefe de Proyecto JP (01)
- Analista Consultor AC (02)
- Administrativo AD (01)

Cabe señalar que, todos cargos, necesitan tener las competencias y conocimientos en gestión de riesgos corporativos y cumplimiento normativo.

En relación con los recursos financieros se requiere de financiamiento externo en un comienzo. Este estaría asociado a créditos de inversión a mediano y largo plazo y líneas de crédito.

Respecto de los recursos físicos, la empresa se establece en una oficina Co-work, mediante un plan de arriendo flexible de oficinas y salas de reuniones. Asimismo, se contrató como recurso digital un hosting para web, para el servicio de mail, diseño y mantención de la página web.

5.6.7 Actividades clave

La actividad clave es la producción, relacionada directamente con la elaboración de los modelos de prevención de delitos, en las diferentes etapas del proyecto (diagnóstico, diseño e implementación del modelo).

Otras actividades claves que generan valor son la venta, la cual se relaciona con la promoción y educación de los clientes sobre el valor del servicio que se promueve. Es esencial el primer contacto y/o visita que se genere con el potencial cliente.

5.6.8 Asociaciones clave

Al no contar en un comienzo con una oficina propia, se tomó como decisión el arriendo de una, a través de un sistema flexible Co-work. De acuerdo con esto, generar una asociación con la administración de esta empresa es clave como una oportunidad de crecimiento.

De la misma manera, al no contar con un abogado y contador, y en virtud de la eficiencia en el uso de los recursos, se debió externalizar estos servicios con consultores independientes en estos rubros.

Finalmente, se observó como asociación clave, las asociaciones de empresas por rubros, las cuales podrían colaborar a que la empresa consultora se pueda dar a conocer, principalmente en la exposición de los servicios que ofrece.

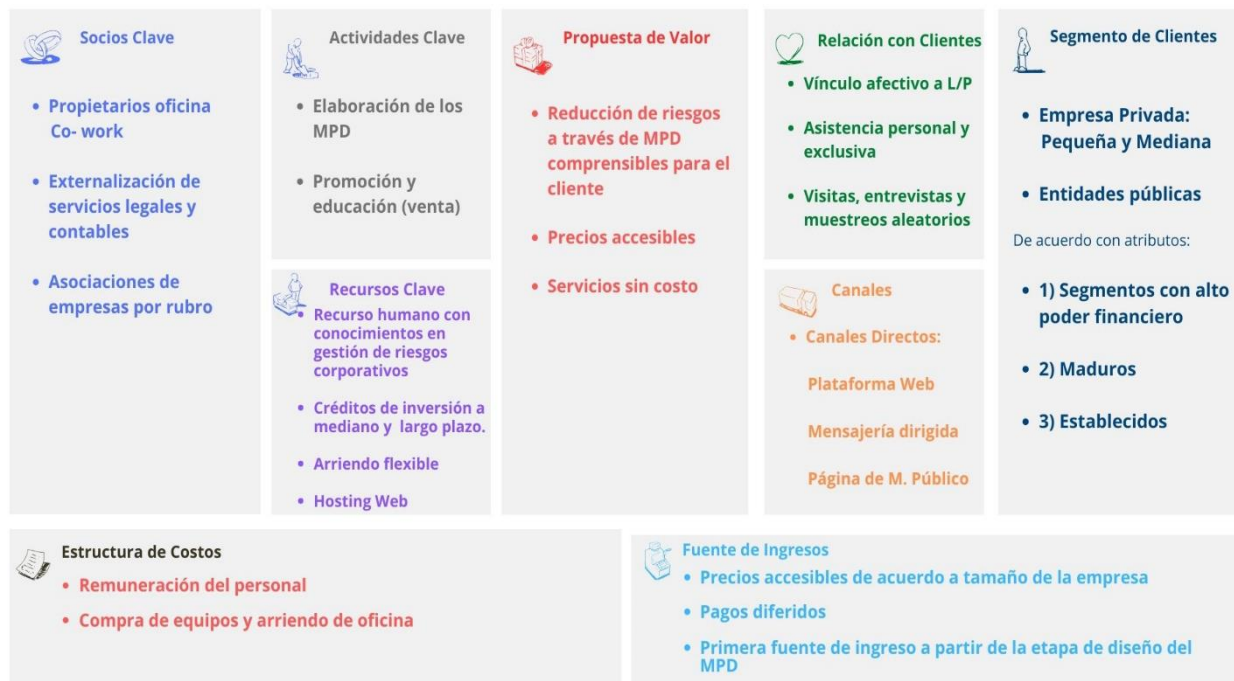
5.6.9 Estructura de costos

Dentro de la estructura de costos simplificada de la empresa, el que generó mayor impacto fue la remuneración del personal (05 trabajadores), ascendiendo mensualmente a

\$9.600.000 (bruto). Los otros costos que siguen corresponden a la compra de 03 notebook por \$1.500.000, arriendo de la oficina por \$250.000 mensual, telefonía celular por \$100.000 mensuales y web hosting por \$300.000.

A continuación, se presenta el lienzo Canvas (Figura N°11) que sintetiza el modelo de negocios propuesto:

Figura 11: Modelo Canvas propuesto



Fuente: Elaboración propia en basada en la creación de Alexander Osterwalder. (2010)

5.7 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta la cual nos permitió describir y transmitir de manera simple las estrategias en medidas precisas y objetivas. Presentando una metodología de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que se puede visualizar una empresa.

A continuación, se describirán las cuatro perspectivas y los objetivos que la empresa consultora estableció en la presente propuesta de negocio:

5.7.1 Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera, con el Cuadro de Mando Integral se consiguió que los objetivos establecidos se adaptaran de acuerdo con la fase del ciclo de vida del servicio, en este caso, la propuesta de modelo de negocio fue asociada a la fase de Crecimiento.

En este contexto, por el potencial crecimiento del servicio propuesto, los esfuerzos fueron orientados al desarrollo e intensificación de este y al desarrollo principalmente de las relaciones con los clientes, implicando que los objetivos financieros se asociaran principalmente con el incremento de los ingresos (estrategia de crecimiento) en los segmentos de los clientes que fueron seleccionados y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el incremento de los ingresos se asocia a una expansión de la oferta de los servicios, ya sea a nuevos clientes o mercados, el cual podría levantarse mediante el porcentaje de ingresos provenientes de estos nuevos servicios. Asimismo, la segunda alternativa podría vincularse en abarcar nuevas regiones del país o rubros de clientes no considerados, constituyendo otro indicador, el cual se asociaría al porcentaje de ingresos provenientes de esta segunda opción. En este mismo contexto, otro índice a considerar se relaciona con la disminución de costos totales de un proyecto, considerando el costo que involucra elaborar un proyecto A, versus los costos por elaborar un proyecto B, teniendo para lo anterior, la consideración que estos sean proyectos de igual tamaño, principalmente respecto de las horas hombre empleadas en el primer proyecto.

La siguiente medición considerada está asociada al aumento de la rentabilidad económica. Para lo anterior, se utilizó como indicador, la cantidad total de ingresos por ventas generados en la empresa, menos los costos operativos (relacionados estos con los gastos que se incurren para mantener la operación del negocio), correspondiendo este cálculo al beneficio antes que se deduzcan los intereses y los impuestos (EBIT).

Finalmente, se consideró como indicador el retorno de la inversión, considerando la inversión y los ingresos totales obtenidos en un periodo de tiempo, con el objetivo de

comprender y mostrar cuál es el valor de la inversión, por ejemplo, en el desarrollo de un software para la empresa.

5.7.2 Perspectiva del Cliente

Luego de haber definido los objetivos financieros, se procedió a determinar las otras tres perspectivas, con las cuales se busca principalmente complementar y evaluar de manera integral las actividades que realiza la empresa. La primera, está orientada al cliente, de acuerdo con su segmento y mercado.

El primero de los indicadores empleados, está relacionado con la medición de la satisfacción general del cliente, a través del Índice de Satisfacción del Cliente, calculado en base al promedio de puntuaciones de satisfacción obtenidas de encuestas a clientes o a través del número de reclamos levantados en el periodo que se prestó el servicio.

El segundo indicador se encuentra relacionado con la retención del cliente (bonding), calculado a través del número de clientes al final del periodo, menos el número de clientes nuevos, dividido por el número de clientes con los que se contaba al inicio del periodo.

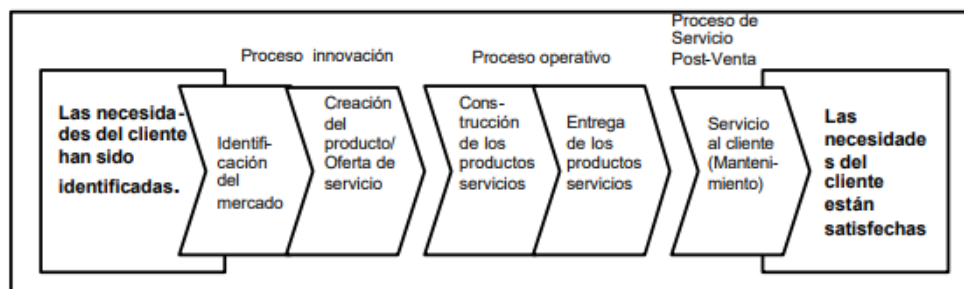
El tercer indicador se vincula con la participación del cliente en el desarrollo del servicio. Este valor, se obtiene con la cantidad de personas que se relacionan en el proceso de implementación y certificación del modelo de prevención, asimismo, con los trabajadores que conforman las áreas de apoyo de la empresa, con las cuales se tomaron decisiones, coordinaron actividades y entregaron información.

Por último, a diferencia de los tres indicadores anteriores, se planteó un cuarto indicador, relacionado a la estrategia de servicio. Este se vinculó con el grado de personalización del servicio prestado al cliente. La problemática y entorno de las empresas son diferentes, de acuerdo con esto, el cálculo se basaría en la cantidad de riesgo detectado en el desarrollo de la propuesta del servicio, versus la cantidad de actividades de control propuestas para cada uno estos en la matriz de riesgos.

5.7.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para esta dimensión, se deberá definir la completa cadena de valor de los procesos internos, a fin de clarificar la explicación de los principales procesos de la perspectiva interna. (Kaplan, R., Norton, D., 2016).

Figura 12: Cadena genérica del valor



Fuente: Kaplan, R & Norton, D. (2016). Cuadro de Mando Integral.

En la creación de la oferta de servicio, se pueden registrar diversas actividades, entre las cuales se encuentra la investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los servicios de nueva generación (Kaplan, R., Norton, D., 2016). En este contexto y como empresa consultora al tener manejo y conocimiento del funcionamiento de los sistemas de canales de comunicación (canal de denuncias), se identificó como oportunidad a corto plazo el desarrollo de otro canal de comunicación, relacionado esta vez con la Ley 21.643, denominada también "Ley Karin", en la cual se obliga a los empleadores del sector público y privado a generar protocolos y medios por los cuales se permitan denunciar situaciones de acoso y violencia en los lugares de trabajo, así mismo informar de estos semestralmente. De acuerdo con lo anterior, se estableció como indicador el número o porcentaje de nuevos proyectos en base a la identificación de oportunidades o la aportación de los mismos clientes.

Desde el punto de vista del proceso operativo, se determinaron los siguientes indicadores:

- Calidad: este indicador de la gestión de la distribución de los servicios a los clientes se relacionó con el índice de reclamos o quejas provenientes de las entidades que se vinculan comercialmente con la empresa.

- Producción: esta medida de actividad se calculó en base a la cantidad de actividades de control propuestas aprobadas en el modelo de prevención por parte del responsable de efectuarlas versus el total de actividades propuestas.
- Tiempo medio dedicado a las etapas de desarrollo del servicio: este indicador de procesos de diseño y desarrollo de nuevos servicios tiene como objetivo la reducción de los ciclos de desarrollo. Por ejemplo, respecto de la reducción del tiempo de respuesta a problemas asociados a la implementación, puesta en marcha y certificación del modelo de prevención de delitos en la empresa.

En este mismo contexto, en el proceso de servicio de post venta planteado en la presente propuesta de negocio, se vinculó con la actualización de los planes preventivos, considerándose como una de las propuestas de valor, sin costo. De acuerdo con lo anterior, es importante la medición de esto a través de un indicador que tenga como objetivo la reducción del ciclo de postventa del servicio, mediante el cálculo de su tiempo medio.

5.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permiten que se logren los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. (Kaplan, R., Norton, D., 2016). A continuación, se detallan los aspectos abordados, asimismo los indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El primero de estos aspectos se relaciona con las capacidades que tienen los empleados de la empresa. En este contexto, se contempló como indicador el número de iniciativas o ideas innovadoras que estos puedan aportar con el fin de mejorar las soluciones para los clientes, orientadas a sistemas que perfeccionen la integración, el servicio y la retención de estos.

El segundo aspecto está relacionado con el alineamiento estratégico, como condición necesaria para alcanzar una organización con alta productividad. Uno de los elementos a medir está vinculado con alinear los esfuerzos mediante medidas e incentivos. El indicador para lo anterior corresponde al porcentaje de empleados con objetivos alcanzados que son

recompensados. En este mismo contexto, un tercer objetivo estratégico está relacionado con el alineamiento de los objetivos personales de los empleados con la empresa, cuantificando el número de empleados con objetivos vinculados principalmente al Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando, estableciéndose para cada objetivo estratégico, indicadores, frecuencias, metas (Cuadro N°1 al N°4) y planes de acción (Cuadro N°5 al N°8), para su cumplimiento, pronosticando un primer servicio con fecha de inicio 01 de marzo de 2025 por un periodo de 06 meses:

Cuadro 1: Indicadores de Gestión, Perspectiva Financiera.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	CRECIMIENTO DE INGRESOS	PORCENTAJE DE INGRESOS PROVENIENTES DE NUEVOS SERVICIOS	$\frac{(\text{ingresos actuales} - \text{ingresos anteriores}) * 100}{\text{ingresos anteriores}}$	TRIMESTRAL	INCREMENTAR EN 20 %
	AUMENTAR EFICIENCIA OPERATIVA	REDUCCIÓN DE COSTOS	$\frac{(\text{costos elab proy A} - \text{costos elab proy B}) * 100}{\text{costos elab proy A}}$	POR PROYECTO SIMILAR	REDUCCION EN 10 %
	OPTIMIZACIÓN DE LAS INVERSIONES	RETORNO DE LA INVERSIÓN	$\frac{(\text{ingresos generados} - \text{inversión realizada}) * 100}{\text{inversión realizada}}$	SEMESTRAL	INCREMENTAR EN 20 %
	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	RENTABILIDAD	$\frac{(\text{ingresos por ventas} - \text{costos operativos}) * 100}{\text{ingresos totales}}$	MENSUAL	INCREMENTAR EN 10 %

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Indicadores de Gestión, Perspectiva del Cliente.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META
DEL CLIENTE	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	$\frac{(\sum \text{Nivel de satisfacción}) * 100}{\text{Total valoraciones obtenidas}}$	TRIMESTRAL	TENER CLIENTES SATISFECHOS AL 100 %
	AUMENTAR LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES	RETENCIÓN DE LOS CLIENTES	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ clientes final per.} - \text{N}^\circ \text{ clientes adquiridos}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ clientes inicio periodo}}$	ANUAL	INCREMENTAR EN 10 %
	AUMENTAR PARTICIPACION DEL CLIENTE	PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ trab proy B} - \text{N}^\circ \text{ trab proy A}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ trab proy A}}$	POR PROYECTO	INCREMENTAR EN 10 %
	DETECCIÓN DE RIESGOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	ACCION MITIGANTE	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ actividades de control realizadas}) * 100}{\text{N}^\circ \text{ actividades solicitadas por el cliente}}$	TRIMESTRAL	CUMPLIR CON EL 100% DE LAS ACCIONES SOLICITADAS

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3: Indicadores de Gestión, Perspectiva de los Procesos Internos.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META
PROCESOS INTERNOS	PREVER FUTURAS NECESIDADES, CLIENTES Y SERVICIOS NUEVOS	NUMERO O NUEVOS PROYECTOS	<i>Numero de proyectos nuevos</i>	ANUAL	DOS (02) PROYECTOS POR AÑO
	MEJORAR LA CALIDAD	NÚMERO Y FRECUENCIA DE RECLAMOS	$\frac{(N^{\circ} \text{ de reclamos}) * 100}{N^{\circ} \text{ servicios otorgados}}$	ANUAL	REDUCCION EN 10 %
	EFICACIA OPERACIONAL	PRODUCCIÓN	$\frac{(N^{\circ} \text{ actividades de control aprobadas}) * 100}{N^{\circ} \text{ actividades propuestas}}$	TRIMESTRAL	CUMPLIR CON EL 100% DE LAS ACCIONES SOLICITADAS
	DISMINUIR CICLOS DE DESARROLLO	TIEMPO MEDIO DEDICADO A ETAPAS DE DESARROLLO	$\frac{(\text{Tiempo de respuesta del ciclo}) * 100}{\text{Tiempo total del servicio}}$	TRIMESTRAL	REDUCCION DEL TIEMPO DEL CICLO EN 5%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Indicadores de Gestión, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META
APRENDIZAJE	FOMENTAR UNA CULTURA DE INNOVACION	NUMERO DE INICIATIVAS O IDEAS DE MEJORA	$\frac{(\text{Total de ideas de mejora implementadas}) * 100}{\text{Total de ideas sugeridas}}$	SEMESTRAL	INCREMENTAR EN 10 %
	ALINEAR ESFUERZOS MEDIANTE MEDIDAS Y RECOMPENSAS	PORCENTAJE DE EMPLEADOS CON OBJETIVOS TRAZADOS SEGÚN ESTRATEGIA	$\frac{(N^{\circ} \text{ empleados con objetivos alcanzados}) * 100}{N^{\circ} \text{ Total de empleados}}$	ANUAL	A CONSIDERAR AL FINAL DEL SERVICIO
	ALINEAR OBJETIVOS PERSONALES	PORCENTAJE DE EMPLEADOS CON OBJETIVOS VINCULADOS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	$\frac{(N^{\circ} \text{ empleados con objetivos vinculados}) * 100}{N^{\circ} \text{ Total de empleados}}$	ANUAL	A CONSIDERAR AL FINAL DEL SERVICIO

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Tablero de Acciones, Perspectiva Financiera.

	INICIATIVA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
FINANCIERA	IDENTIFICAR NEGOCIOS CON LOS CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	EC debe diseñar un cronograma de visitas y exponerlo a CS y AC para retroalimentación para disponibilidad interna de los trabajadores	01-03-2025	05-03-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
		EC y AC deben dar respuesta de consultas generados a través de los canales de comunicación, coordinando visitas presenciales o telemáticas con jefes de departamentos jurídicos o de control interno	31-01-2025	31-01-2025	EC - CS	\$ 200.000
	DISEÑO DE PLAN PARA RECALCULO DE COSTO DE HH	EC y CS deben realizar análisis de los costos por proyecto, efectuando recalculos de los costos de horas-hombre	01-07-2025	31-07-2025	EC - CS	SIN PRESUPUESTO
		EC debe presentar el análisis de los costos a los dueños de la consultora para su aprobación	01-08-2025	08-08-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
	REVISIÓN DE COSTOS EN EL DESARROLLO DEL SERVICIO	CS y AC deben revisar mensualmente cronograma de la ejecución de los hitos del servicio, optimizando los tiempos de trabajo, fijando fechas de los entregables a los AC	01-03-2025	05-03-2025	CS - AC	SIN PRESUPUESTO
	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	EC debe estructurar un plan de inversión, respecto de la asignación de recursos financieros	01-07-2025	15-07-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
	REDUCIR COSTOS INNECESARIOS	EC y CS deben determinar cuales son las fuentes principales de ingresos y gastos, para el control de costos y reducción de costos innecesarios	15-07-2025	31-07-2025	EC - CS	SIN PRESUPUESTO
	ANTICIPACIÓN DE GASTOS	EC debe provisionar el gasto para evitar problemas futuros que pueden afectar la rentabilidad	15-07-2025	31-07-2025	EC	SIN PRESUPUESTO

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6: Tablero de Acciones, Perspectiva del Cliente.

	INICIATIVA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
DEL CLIENTE	MEDIR LA CAPACIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	EC y CS deben planear un formato de encuesta de satisfacción de clientes, considerando la experiencia completa desde el momento del inicio del servicio a través del ciclo de vida completo de este	01-03-2025	05-03-2025	EC - CS	SIN PRESUPUESTO
		EC debe aplicar la encuesta y analizar la información arrojada, procediendo a una segmentación y diferenciación de la proposición de valor novedosa para cada segmento de clientes	01-04-2025	10-04-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
	FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	CS debe monitorear los servicios constantemente, proporcionando un soporte completo al cliente	01-03-2025	05-03-2025	CS	SIN PRESUPUESTO
		CS y AC deben construir relaciones únicas con los clientes, dependiendo de las necesidades y expectativas que estos tengan	01-01-2025	31/06/2025	CS - AC	SIN PRESUPUESTO
	VINCULACIÓN AFECTIVA CON EL CLIENTE	EC debe diseñar un plan de visitas continuas con los clientes	01-03-2025	05-03-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
		CS - AC deben realizar reuniones de seguimiento para conocer las necesidades y expectativas de los clientes	01-03-2025	05-03-2025	CS - AC	SIN PRESUPUESTO
	DETECCIÓN DE RIESGOS RELACIONADOS A MPD DEL CLIENTE	AC debe recoger datos para identificar riesgos prioritarios	01-01-2025	31/06/2025	AC	SIN PRESUPUESTO
		AC debe analizar todos los tipos de delitos asociados a los riesgos que pueden ocurrir en la empresa que se le presta el servicio, generando una actividad de control	02-01-2025	31/06/2025	AC	SIN PRESUPUESTO

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Tablero de Acciones, Perspectiva de los Procesos Internos.

	INICIATIVA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
PROCESOS INTERNOS	REVISAR PÁGINA DE MERCADO PÚBLICO	EC debe revisar periódicamente las ofertas para la participación de la consultora en los diferentes procesos licitatorios que se presenten	01-03-2025	31-12-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
	OTORGAR SERVICIOS DE CALIDAD	CS debe monitorear los servicios constantemente, proporcionando un soporte completo al cliente, dándole una respuesta oportuna por eventuales reclamos	01-03-2025	31-12-2025	CS	SIN PRESUPUESTO
		EC debe desarrollar un sistema de gestión de la calidad total	01-01-2025	31-12-2025	EC	SIN PRESUPUESTO
	SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL PROPUESTAS	CS delegará la función de revisión de las actividades a los AC, con el objetivo estructurar la acción mitigante para su aprobación	01-03-2025	01-06-2025	CS	SIN PRESUPUESTO
		AC debe verificar la documentación de respaldo para la aprobación de la acción mitigante del riesgo	01-03-2025	01-06-2025	AC	SIN PRESUPUESTO
	MOTIVAR A LOS TRABAJADORES	EC ofrecerá incentivos económicos y no económicos para motivar a los trabajadores en virtud que estos entreguen de manera anticipada los trabajos o entregables	01-01-2025	31/06/2025	AC	\$ 500.000
		EC coordinará con CS la realización de actividades de integración del personal	02-01-2025	31/06/2025	AC	\$ 250.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8: Tablero de Acciones, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

	INICIATIVA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
APRENDIZAJE	PROMOVER AL CS CONVERSACIONES CON SUS EQUIPOS DE TRABAJO PARA MOTIVAR LA CULTURA	CS debe tener comunicación mensual con cada consultor y personal administrativo, con el fin de aumentar la motivación y estar en conocimiento de la condición de estos	01-03-2025	05-03-2025	CS	\$ 100.000
		CS debe tomar ideas propuestas de innovación, cambio y mejora, exponiendoselas a EC	01-04-2025	10-04-2025	CS	S/PRESUPUESTO
	PLAN DE MOTIVACIÓN ECONOMICA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA	EC y CS elaboraran un plan básico de incentivos económicos de acuerdo al cumplimiento de los objetivos trazados	01-03-2025	05-03-2025	EC - CS	S/PRESUPUESTO
		EC debe presentar el plan de incentivos a los dueños de la empresa para su aprobación	01-01-2025	31/06/2025	EC	S/PRESUPUESTO
	MEDICIÓN DE COMPROMISO	EC debe comunicar a cada trabajador los planes de acción en los cuales estan comprometidos en el CMI	01-03-2025	05-03-2025	EC	S/PRESUPUESTO
		EC debe establecer un plan para evaluar el compromiso y el cumplimiento de los objetivos cuando se analice el desempeño de la empresa a través del CMI	01-03-2025	01-07-2025	EC	S/PRESUPUESTO

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

La memoria presentada tiene como objetivo proponer un modelo de negocio para una consultora de servicios enfocados en la gestión del riesgo corporativo y la prevención de fraudes, basándose en un plan estratégico que permita desarrollar un modelo competitivo y efectivo para las empresas. Este modelo de negocio responde a la creciente necesidad de las empresas de cumplir con las normativas legales relacionadas con la responsabilidad penal de las personas jurídicas, en particular, en el marco de la Ley N°20.393, que exige la adopción de modelos de prevención de delitos, al interior de las respectivas estructuras organizacionales, con el fin de evitar o desincentivar la comisión de delitos.

Este trabajo parte del contexto en el que la corrupción, el fraude y otras conductas ilícitas han sido identificadas como graves obstáculos para el desarrollo económico, afectando tanto al sector público como al privado. La creciente preocupación por estos problemas ha impulsado la creación de normativas que obligan a las empresas a adoptar medidas preventivas, y este es el espacio que la consultora pretende ocupar con su propuesta de valor, teniendo como misión principal la de apoyar a las organizaciones en la identificación, control y monitoreo de riesgos, contribuyendo así a la creación de una cultura corporativa ética y transparente.

Para alcanzar este objetivo general, se plantearon varios objetivos específicos que incluyen, entre otros, realizar un diagnóstico estratégico mediante el análisis externo e interno a través de herramientas como el análisis FODA y PESTLA; desarrollar un modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, adaptado a las necesidades y problemáticas particulares de las empresas; proponer una estrategia de posicionamiento basada en el Modelo Delta, que enfoque los servicios de la consultora en ofrecer soluciones integrales a los clientes; y, finalmente, desarrollar un sistema de medición que permita a la empresa gestionar sus recursos de manera eficiente mediante el uso del Cuadro de Mando Integral. Cada una de estas herramientas se emplea para proporcionar un diagnóstico de las necesidades del mercado, los riesgos a los que se enfrentan las empresas, y las oportunidades para posicionar la consultora en el entorno empresarial chileno.

Desde un punto de vista teórico, la memoria se fundamenta en varios marcos conceptuales que permiten estructurar de manera sólida la propuesta del modelo de negocio. En primer lugar, el análisis PESTLA permite identificar las condiciones macroeconómicas que pueden influir en la operación de las empresas y en su gestión del riesgo. Este análisis es esencial para comprender el contexto en el que operan las empresas y para anticipar los desafíos que enfrentarán al adoptar medidas de prevención de fraudes y delitos.

En este sentido, la creciente presión política y legal para combatir la corrupción, ha tomado mayor importancia como una de las tres principales prioridades de Chile, generando una demanda significativa de servicios que ayuden a las organizaciones a cumplir con las normativas vigentes, particularmente con la responsabilidad penal de las personas jurídicas (Ley N°20.393, 2009) y la nueva Ley de Delitos Económicos (Ley N°21.595, 2023).

Respecto de los factores económicos, como la inflación y el acceso limitado al crédito, también obligan a las empresas a optimizar su gestión de riesgos para evitar sanciones costosas que podrían comprometer su viabilidad financiera.

A nivel social, la percepción pública de la corrupción, así como las expectativas crecientes en torno a la ética empresarial, hacen que la adopción de modelos preventivos sea fundamental para mantener la confianza y la reputación. Además, los avances tecnológicos y las exigencias de transparencia han aumentado la capacidad de las empresas para implementar sistemas de control más efectivos, lo que hace que los servicios de consultoría sean esenciales en la adaptación de estas tecnologías a las necesidades específicas de cada organización.

El análisis interno, realizado a través de la herramienta FODA, permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado, lo que fue crucial para diseñar un modelo de negocio que se ajuste a las realidades del entorno empresarial chileno. Entre las oportunidades destaca la creciente demanda de servicios de prevención de fraudes respecto de las nuevas normativas de certificación, mientras que entre las amenazas se

identifica la mediana competencia en el sector de consultoría y la no externalización del servicio por las empresas.

Luego, el Modelo Canvas, es otra de las herramientas claves empleadas en la presente memoria, ya que permite desarrollar una estructura clara del modelo de negocio propuesto para una empresa consultora. El foco está en comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas para la prevención de fraudes y delitos económicos, destacando la importancia de la creación de valor añadido. Esto se logra mediante la segmentación del mercado, el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada, la construcción de relaciones sólidas y de confianza duraderas con los clientes, basadas en el cumplimiento de los compromisos. En este contexto, la consultora debe enfocarse en establecer relaciones de largo plazo, no solo proporcionándoles a sus clientes de asistencia en la adopción de modelos de prevención, sino también acompañándolos en el proceso de monitoreo y evaluación de los riesgos en sus operaciones diarias.

En cuanto al Modelo Delta, la memoria resalta la importancia de adoptar un enfoque centrado en el cliente, ofreciendo una satisfacción o solución integral que vaya más allá de productos o servicios individuales, y que incluyan una respuesta integral a las necesidades críticas de estos. Este modelo permite que la consultora no solo proporcione modelos de prevención de delitos, sino que también se convierta en un socio estratégico de las empresas, ayudándolas a cumplir con las normativas legales y a proteger sus activos de forma efectiva. Para ello, se propone una segmentación de los clientes basada en el ciclo de vida y en las características particulares de cada organización, ofreciendo servicios adaptados a sus necesidades específicas y asegurando una integración colaborativa que se base en la confianza y la cercanía, redefiniendo la experiencia del cliente. Por último, la posición estratégica definida como amplitud horizontal, quedara como apuesta estratégica futura cuando la propuesta de negocio se consolide definitivamente.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral permite alinear los objetivos estratégicos con las actividades operativas de la consultora asegurando que cada paso en el desarrollo de sus servicios esté orientado hacia la creación de valor para los clientes y el cumplimiento de

los objetivos corporativos. El uso de indicadores es clave en cada perspectiva, permitiendo a la empresa evaluar de manera continua la eficacia de sus servicios, asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos y que se optimicen los recursos disponibles, asociando acciones específicas, logrando con esto, operativizar las propuestas estratégicas planteadas.

En términos de implementación, el modelo de negocio desarrollado utilizando la metodología Canvas y el Modelo Delta se orienta en ofrecer servicios de consultoría especializados en la gestión de riesgos, con un enfoque centrado en el cliente. La consultora busca diferenciarse no solo ofreciendo asesoría para el cumplimiento de las normativas legales, sino también proporcionando un acompañamiento continuo para mejorar la gestión interna de las empresas y garantizar que se mantenga un entorno de control adecuado. A lo anterior, se agrega que el equipo que conformaría la empresa consultora tenga como requisito fundamental la suficiente experiencia en materia de cumplimiento corporativo y conocimiento penal en la lucha contra la corrupción.

Como conclusión, la memoria demuestra que la propuesta de una consultora de servicios relacionados con la gestión del riesgo corporativo y la prevención de fraudes es atractiva y tiene un alto potencial en el mercado chileno actual, especialmente en un contexto de creciente regulación y vigilancia sobre las prácticas empresariales. El uso de herramientas estratégicas como el análisis PESTLA, el Modelo Canvas, el Modelo Delta y el Cuadro de Mando Integral aseguran que la consultora pueda desarrollar un modelo de negocio competitivo, adaptado a las necesidades específicas de sus clientes y alineado con las exigencias legales. La implementación de un modelo de prevención de delitos no solo permitirá a las empresas cumplir con las normativas vigentes, sino también fortalecer su cultura organizacional, mejorar su transparencia y reducir los riesgos asociados a la corrupción y el fraude.

Finalmente, la conclusión más amplia de la memoria es que el éxito de este modelo de negocio radica en la capacidad de la consultora para integrar de manera efectiva todos estos elementos en una propuesta de valor coherente y diferenciada. La adopción de modelos de prevención de delitos no solo es una exigencia legal, sino también una oportunidad para

que las empresas fortalezcan su estructura organizacional, mejoren su transparencia y reputación, minimizando los riesgos asociados al fraude y la eximan finalmente de responsabilidades penales. La consultora, por tanto, debe posicionarse como un facilitador clave en este proceso, proporcionando a las empresas las herramientas y el acompañamiento necesario para enfrentar estos desafíos de manera adecuada y efectiva.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

Con el propósito de potenciar y desarrollar el modelo de negocios planteado en la presente propuesta, se recomienda:

La ampliación del catálogo de delitos trae consigo un desafío importante para las empresas consultoras, en cuanto a monitorear y actualizar frecuentemente los Modelos de Prevención, de acuerdo con las estrategias de negocios y modificaciones organizacionales del cliente.

Si bien el servicio prestado puede ser de ayuda para la organización, respecto a reducir los riesgos de fraudes, esto no garantiza que no puedan ocurrir actos de corrupción, de acuerdo con lo anterior, es preponderante que el encargado de prevención de delitos de la compañía formalice un compromiso, responsabilizándose en la confección e implementación de medidas correctivas respecto de las deficiencias detectadas.

Ofrecer servicios adaptados a las necesidades específicas del cliente, asegurando una integración colaborativa que se base en la confianza y la cercanía, redefiniendo la experiencia del cliente.

Redefinir la posición estratégica relacionada con el Modelo Delta, definida como amplitud horizontal, como apuesta estratégica futura cuando la propuesta de negocio se consolide definitivamente.

Indagar los distintos financiamientos que existen en la actualidad para llevar a cabo este proyecto de empresa consultora, relacionados con financiamientos bancarios, otorgados por el Estado, incubadoras, con el objetivo de generar mayores ingresos para la propuesta de negocio.

Con la información anterior y la idea de llevar a cabo la propuesta, se recomienda hacer un estudio de prefactibilidad del modelo de negocio, con el objetivo de establecer si es

rentable, recomendando poner énfasis en el estudio legal, evaluación financiera y evaluación económica para determinar si este podría ser factible.

Investigar una propuesta, complementando esta con un segundo o tercer modelo de negocio, el cual se podría relacionar con la prevención de riesgos de lavado de activos y financiamiento al terrorismo para Instituciones Públicas, así también respecto de la elaboración de protocolos de prevención del acoso sexual y laboral.

CAPÍTULO 8: REFERENCIAS

- Abbink, K. (2004). *Staff rotation as an anti-corruption policy: an experimental study*. European Journal of Political Economy, 2004, vol. 20, issue 4, 887-906. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2003.10.008>.
- Alanzi, S. (2022). *Pestle Analysis Introduction*. Universidad de Salford. Inglaterra. <https://www.researchgate.net/publication/327871826>
- Artaza, O. (2019). *Compliance Penal: Sistemas de prevención de la corrupción*. Chile. DER Ediciones.
- Balmaceda, G & Guerra, R & Juppert, M. (2019). *Compliance: Visión general desde una perspectiva penal y comercial*. Chile. Editorial Thomson Reuters.
- Canut de Bon, A. (2019). *Compliance y Gerencias Legales: Introducción al Mundo del Cumplimiento Normativo Empresarial*. Chile. Ediciones Universidad Finis Terrae.
- Clark, T. (2023). *Tú modelo de negocios*. Deusto Grupo Planeta.
- Galvis, I & Santos, J. (2017). *Geometría del Fraude*, Cuaderno de Contabilidad. Centro de Investigación Javeriano de Auditoría Forense, Colombia.
- García, P. (2016). *Las Políticas Anticorrupción en la empresa*. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Hax, A, Magluf, N, (2014), *Lecciones en Estrategia. Hacia una gestión de excelencia*. Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hax, A, (2013), *El Modelo Delta. Reinventando la estrategia de tu negocio*. Chile. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Kaplan, R & Norton, D, (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000.
- Mas Machuca, M- Martínez-Costa (2009), *Barreras y factores clave en los proyectos de Gestión del Conocimiento en empresas consultoras*, 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona-Terrassa, España.
- Matus, J.P. (2009). *Presente y futuro de la responsabilidad de las personas jurídicas por los delitos cometidos por sus directivos y empleados*. Revista de Derecho, Consejo de Defensa del Estado.
- Orrego, C. (1999). *Corrupción: Modelos y Factores Determinantes*. Revista Ciencia Política Vol. 20, Núm. 1.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto Grupo Planeta.

OTRAS REFERENCIAS

Altair (2005). “*El Cuadro de Mando Integral*”. Revista Economía 3 (50).

Association of Certified Fraud Examiners. (2024). “*Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*”. <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>

Banco Central de Chile. (2024). *Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)*.

Banco Central de Chile. (2024). *Informe de Estabilidad Financiera (IEF)*.

Banco Mundial (2020). *Doing Business 2020*. <https://archive.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>, DOI: 10.1596/978-1-4648-1440-2.

Bustos, C., Candia, J., Martínez, D., Merino, J. (2021). *Desigualdad y polarización social en comuna de Chile*. Revista CEPAL (133). <https://hdl.handle.net/11362/47082>

Centro de Estudios Públicos. (2023). *Estudio Nacional de Opinión Pública. Encuesta CEP_90*. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2023/11/cep90_ppt_anexos_vf.pdf

Código Penal (CP). Número N°2561. 12 de noviembre de 1874. (Chile)

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. (2016). “*Conceptos Generales sobre Delitos funcionarios*”. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Documento Técnico N°91, Versión 0.2.

Comisión para el Mercado Financiero CMF. (2023). *Cuenta Pública 2023*. https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-80640_doc_pdf.pdf

Georgieva, K. (16, enero, 2024). *La economía mundial transformada por la inteligencia artificial ha de beneficiar a la humanidad*. IMF Blog, Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>

Ley 20.393 de 2009. Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos que indica. 25 de noviembre de 2009.

Ley 21.121 de 2018. Modifica el Código Penal y otras Normas Legales para la prevención, detección y persecución de la corrupción. 12 de noviembre de 2018.

Ley 21.525 de 2023. Ley de Delitos Económicos. 07 de agosto de 2023.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2023). *Encuesta de caracterización socioeconómica nacional* (CASEN). Gobierno de Chile.

Transparency International UK (2010). *Informe Índice de Percepción de la Corrupción 2023*.
<https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2023-Report.pdf>

Unidad Especializada Anticorrupción. (2018). *Manual de Delitos de Corrupción*. Fiscalía Nacional, Ministerio Público.