

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SEDE VIÑA DEL MAR - JOSÉ MIGUEL CARRERA

**ESTUDIO DE PREFACTIVILIDAD TÉCNICO ECONOMICA DE UNA CONSULTORA
ESPECIALIZADA EN CERTIFICACIÓN DE MODELOS DE PREVENCIÓN DEL
DELITO**

Trabajo de Titulación para optar al Título
de Ingeniero de Ejecución
en Gestión Industrial

Estudiante:
Patricio Briones Lillo

Profesor:
Dr. Ing. Cristian Ahumada

2023

RESUMEN

KEYWORDS: CERTIFICADORA, PREVENCIÓN DEL DELITO, LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO, MODELOS PREVENCIÓN DEL DELITO.

El objetivo de este estudio fue la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una Consultora enfocada en la certificación de modelos de prevención del delito, que permita obtener una utilidad neta de al menos UF 553 al final del segundo año de operación.

De acuerdo con, los altos niveles de facturación de firmas consultoras y las tasas de crecimiento sostenido del mercado de la consultoría, el segmento que presenta mayor atractivo para ofrecer este servicio corresponde a Usuarios de Zonas Francas: Empresas que operan en zonas francas y requieren certificaciones y cumplimientos específicos. - Corredores de Propiedades: Profesionales y empresas dedicadas a la intermediación en la compra, venta y alquiler de propiedades.- Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria: Compañías que brindan servicios de administración y gestión de propiedades.- Casas de Cambio: Negocios especializados en el cambio de divisas y transferencias de dinero.- Empresas de Factoraje (Factoring): Compañías que ofrecen servicios de financiamiento mediante la compra de cuentas por cobrar.- Corredores de Bolsas de Valores: Profesionales y empresas que facilitan la compra y venta de valores en los mercados financieros.. Se verificó en este segmento, la ocurrencia de sanciones ejecutoriadas en los últimos 5 años.

El tamaño de mercado potencial del segmento objetivo es de MMUF 405 para el primer año de operación, con una tasa de crecimiento CAGR 9,21%.

Sobre los competidores, a través una investigación en Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a firmas del rubro de la certificación de modelos de prevención del delito, se determinó que hay 39 Entidades Certificadoras de Modelos de Prevención de Delitos autorizadas para operar en Chile. Adicionalmente, se efectuó benchmarking a 4

empresas que ofrecen el servicio evaluado, verificando que su desempeño comercial se fomenta por su amplia estructura, trayectoria, y prestigio. En base a esta información, se adaptó la propuesta de valor, incluyendo alianzas con Expertos en cada sector y en procesos de certificación y cumplimiento.- Despachos de abogados especializados en cada industria.- Organizaciones y asociaciones de cada sector.- Instituciones financieras y empresas de servicios complementarios.- Proveedores de tecnología y plataformas relacionadas con cada segmento de clientes. Se visualiza que los competidores ofrecen servicios con altos grados de estandarización y con tarificación en base a UF por hora.

La propuesta de valor corresponde a un servicio denominado: certificación de modelos de prevención del delito.

El proyecto requiere capital inicial para trabajo e inversiones de UF 1576, que serán financiados en 75% con un crédito comercial a 60 meses y la diferencia aportadas por tres socios con recursos propios. En un horizonte de 5 años y con una tasa de descuento del 14,08%, la evaluación económica determinó un VAN de UF 6500, una TIR de 165% y una proyección de utilidad neta acumulada a 5 años de UF 15563. Al final del segundo año de operación, su utilidad neta alcanzará UF 1199 que corresponde a 2,1 veces la condición de satisfacción definida de UF 553. El proyecto resiste un 5% de reducción en el precio sin afectar los objetivos planteados de utilidad y plazos. En consecuencia, se considera viable.

Es recomendable ejecutar el proyecto según el modelo analizado. Se sugiere a Empresa Certificadora fortalecer su capacidad para sostener o aumentar sus ingresos, toda vez que el proyecto tiene una mayor sensibilidad en este ámbito.

ÍNDICE

Contenido

1.	DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	- 4 -
1.1.	DIAGNÓSTICO.....	- 4 -
1.1.1.	Antecedentes generales y específicos del proyecto.....	- 4 -
1.1.2.	Objetivos del proyecto.....	- 8 -
1.1.3.	Contexto de desarrollo del proyecto.....	- 9 -
1.1.4.	Tamaño del proyecto.....	- 10 -
1.1.5.	Impactos relacionados con el proyecto.....	- 10 -
1.2.	METODOLOGÍA.....	- 10 -
1.2.1.	Definición de situación sin proyecto.....	- 10 -
1.2.2.	Definición de situación con proyecto.....	- 11 -
1.2.3.	Análisis de separabilidad.....	- 11 -
1.2.4.	Método para medición de beneficios y costos.....	- 12 -
1.2.5.	Indicadores.....	- 12 -
1.2.6.	Criterios de evaluación.....	- 15 -
1.2.7.	Estructura de evaluación del proyecto.....	- 15 -
2.	ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD DE MERCADO.....	- 19 -
2.1.	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	- 19 -
2.2.	ANÁLISIS DE DEMANDA ACTUAL Y FUTURA.....	- 20 -
2.2.1.	Demanda actual.....	- 21 -
2.2.2.	Cálculo de la demanda potencial.....	- 22 -
2.2.3.	Capacidad Productiva.....	- 31 -
2.3.	VARIABLES QUE AFECTAN A LA DEMANDA.....	- 32 -
2.3.1.	Precio.....	- 32 -
2.3.2.	Gustos y preferencias.....	- 32 -
2.3.3.	Desconocimiento del servicio y sus oferentes.....	- 33 -
2.3.4.	Calidad del servicio.....	- 33 -
2.3.5.	Reputación de la empresa de certificación.....	- 33 -
2.3.6.	Necesidad del servicio.....	- 33 -
2.3.7.	Precios de los servicios sustitutos.....	- 34 -

2.3.8.	Factores especiales.	- 34 -
2.4.	ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y FUTURA.	- 34 -
2.4.1.	Oferta actual.	- 34 -
2.4.2.	Tamaño del mercado según cantidad de empresas de certificación de modelos de prevención del delito.	- 39 -
2.4.3.	Tamaño del mercado de referencia: empresas de consultoría, asesoría y auditoría.	- 40 -
2.4.4.	Tamaño del mercado de referencia facturación en UF: empresas de consultoría, asesoría y auditoría.	- 42 -
2.4.5.	Proyecciones de la oferta específica del mercado de certificadoras de MPD.	- 45 -
2.5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	- 45 -
2.5.1.	Contexto externo.	- 45 -
2.5.2.	5 fuerzas de Porter.	- 47 -
2.5.3.	Análisis de la competencia.	- 51 -
2.5.4.	Descripción de los competidores.	- 52 -
2.5.5.	Síntesis del diagnóstico.	- 56 -
2.6.	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.	- 58 -
2.6.1.	Determinación de los segmentos de los potenciales clientes.	- 58 -
2.6.2.	Variables de segmentación y segmentos resultantes.	- 59 -
2.6.3.	Caracterización de los potenciales clientes.	- 61 -
2.7.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.	- 69 -
2.7.1.	Atractivo de los segmentos y definición de segmento objetivo.	- 70 -
2.7.2.	Elección segmento por sentencias ejecutoriadas.	- 70 -
2.7.3.	Propuesta de valor.	- 71 -
2.7.4.	Modelo de negocio.	- 73 -
2.7.5.	Determinación del precio.	- 75 -
2.7.6.	Análisis de localización.	- 77 -
2.7.7.	Análisis del sistema de comercialización.	- 80 -
3.	ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TÉCNICA.	- 83 -
3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES.	- 83 -
3.1.1.	Evaluación y Certificación.	- 83 -
3.1.2.	Asesoramiento y Recomendaciones.	- 83 -

3.1.3.	Actualización y Monitoreo.	- 83 -
3.1.4.	Captación del cliente.....	- 84 -
3.1.5.	Consolidar equipos profesionales y técnicos.	- 84 -
3.1.6.	Investigación y seguimiento de regulaciones y mejores prácticas específicas para cada segmento de clientes.	- 84 -
3.1.7.	Colaboración con expertos en cada campo y despachos de abogados especializados.....	- 85 -
3.1.8.	Participación en grupos de trabajo y comités relacionados con cada industria. .-	85 -
3.2.	COSTOS.	- 86 -
3.2.1.	Costos directos.....	- 86 -
3.3.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.	- 88 -
3.3.1.	Marketing y publicidad.	- 88 -
3.3.2.	Payroll directivos y administrativos.....	- 89 -
3.3.3.	Gastos de equipamiento, materiales e insumos.	- 89 -
3.3.4.	Gastos generales.	- 90 -
3.4.	FORMACIÓN DE LA SOCIEDAD JURÍDICA.	- 90 -
3.5.	ACTIVO FIJO.	- 91 -
3.6.	PROGRAMAS DE TRABAJO Y TURNOS.	- 92 -
3.7.	NECESIDADES DE CAPITAL.....	- 92 -
4.	ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA, LEGAL, SOCIETARIA, TRIBUTARIA, FINANCIERA Y AMBIENTAL.	- 96 -
4.1.	ADMINISTRATIVA.	- 96 -
4.1.1.	Personal.	- 96 -
4.1.2.	Estructura organizacional.....	- 96 -
4.1.3.	Sistemas de información administrativos.....	- 97 -
4.1.4.	Personal, cargos, perfiles.	- 97 -
4.1.5.	Servicios y subcontratos.....	- 99 -
4.2.	LEGAL.....	- 100 -
4.2.1.	Marco legal vigente.....	- 100 -
4.2.2.	Aspectos legales del giro del proyecto.	- 100 -
4.2.3.	Constitución de una sociedad.	- 101 -

4.2.4.	Aspectos laborales.	- 103 -
4.3.	SOCIETARIA.	- 103 -
4.3.1.	Relación entre los inversionistas.	- 103 -
4.3.2.	Estructura societaria.	- 103 -
4.4.	TRIBUTARIA.	- 104 -
4.4.1.	Sistema tributario.	- 104 -
4.5.	FINANCIERA.	- 106 -
4.5.1.	Fuentes de financiamiento.	- 106 -
4.5.2.	Instituciones crediticias.	- 107 -
4.5.3.	Costo de financiamiento.	- 107 -
5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.	- 109 -
5.1.	CONSIDERACIONES.	- 109 -
5.1.1.	Evaluación.	- 109 -
5.1.2.	Tasa de descuento.	- 109 -
5.1.3.	Tasa libre de riesgo (R_f).	- 110 -
5.1.4.	Tasa de rentabilidad de mercado (R_m).	- 111 -
5.1.5.	Beta.	- 111 -
5.1.6.	Cálculo de la tasa de descuento.	- 112 -
5.1.7.	Impuestos.	- 112 -
5.1.8.	Depreciaciones.	- 113 -
5.1.9.	Financiamiento del proyecto.	- 114 -
5.1.10.	Proyección de ingresos.	- 114 -
5.2.	FLUJO DE CAJA.	- 115 -
5.2.1.	Proyecto puro.	- 115 -
5.2.2.	Proyecto con financiamiento externo.	- 116 -
5.2.3.	Resumen indicadores de los diferentes flujos de caja.	- 121 -
5.2.4.	Análisis de sensibilidad.	- 123 -

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2—1 CONSUMO ANUAL DE UNIDADES DE CERTIFICACIÓN	- 21 -
TABLA 2—2 EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE ENTIDADES OBLIGADAS POR SECTOR	- 24 -
TABLA 4—1 CARGOS Y REQUISITOS PROFESIONALES DEL PROYECTO.....	- 98 -
TABLA 4—2 NECESIDAD DE PERSONAL PARA UNA CERTIFICACIÓN	- 98 -
TABLA 4—3 DOTACIÓN QUE LO SATISFACE LA PROYECCIÓN DE VENTAS, PRIMEROS 5 AÑOS.....	- 99 -
TABLA 4—4:SERVICIOS Y SUBCONTRATOS.	- 99 -
TABLA 5—1 PRINCIPALES PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	- 109 -
TABLA 5—2 TASA LIBRE DE RIESGO. BONOS DEL ESTADO DE CHILE	- 110 -
TABLA 5—3 TASA MEDIA DE RETORNO. IPSA.....	- 111 -
TABLA 5—4 CONSTANTE B DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA	- 111 -
TABLA 5—5 LAS TASAS DE PRIMERA CATEGORÍA. ACTUALIZACIÓN: 14/06/2023	- 112 -
TABLA 5—6 VIDA ÚTIL NORMAL A LOS BIENES FÍSICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO.	- 113 -
TABLA 5—7 DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO (UF)	- 114 -
TABLA 5—8 INGRESOS ESTIMADOS DEL PROYECTO	- 115 -
TABLA 5—9 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO.....	- 115 -
TABLA 5—13 COMPORTAMIENTO DEL VAN CON RELACIÓN A VARIACIONES DE PRECIO.	- 123 -
TABLA 5—14 COMPORTAMIENTO DEL VAN CON RELACIÓN A VARIACIONES DE LOS COSTOS.....	- 124 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 2-1 ESTRATEGIA COMPETITIVA PORTER.	- 48 -
ILUSTRACIÓN 2-2 UBICACIÓN DEL EDIFICIO SELECCIONADO PARA LA INSTALACIÓN DEL PROYECTO	- 79 -
ILUSTRACIÓN 4-1 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.	- 97 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2-1 CANTIDAD DE PRODUCTOS DEMANDADOS.	- 22 -
GRÁFICO 2-2 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES INFRACCIONADOS POR UAF.....	- 26 -
GRÁFICO 2-3 CERTIFICADORAS QUE CONCENTRAN EL 95% DEL MERCADO.	- 38 -
GRÁFICO 2-4 CAGR DE VENTAS DE UNIDADES DE CERTIFICACIONES DE MPD DE 6 CERTIFICADORAS.	- 39 -
GRÁFICO 2-5 INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS CERTIFICADORAS EN CMF.	- 40 -
GRÁFICO 2-6 EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, ASESORÍA Y AUDITORÍA.	- 41 -
GRÁFICO 2-7 CRECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN EN UF DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA, ASESORÍA Y AUDITORIA (2005- 2021).....	- 42 -
GRÁFICO 2-8 VENTAS EN UF DEL MERCADO DE REFERENCIA.	- 43 -
GRÁFICO 2-9 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA ACTIVIDAD SERVICIOS DE ASESORÍA Y REPRESENTACIÓN JURÍDICA. ...	- 44 -
GRÁFICO 2-10 PREVISIÓN DE VENTAS PROMEDIO.....	- 44 -
GRÁFICO 2-11 ROS PROMEDIO POR EL SECTOR.	- 63 -
GRÁFICO 2-12 DISTRIBUCIÓN DEL INDICADOR ROS LA_FT SOBRE LOS ROS TOTALES POR SECTOR.	- 65 -
GRÁFICO 2-13 DISTRIBUCIÓN DE LOS SECTORES INFRACCIONADOS.	- 66 -

ÍNDICE DE FOTOGRACIAS

FOTOGRAFÍA 2-1 EDIFICIO DE OFICINAS DEL PROYECTO.....	- 77 -
FOTOGRAFÍA 2-2 ENTORNO DEL EDIFICIO DEL PROYECTO.....	- 78 -
FOTOGRAFÍA 2-3 PLANTA LIBRE PARA LA HABILITACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	- 79 -

ÍNDICE DE ECUACIONES

INTRODUCCIÓN

La ocurrencia de un delito de lavado de activos y/o financiación del terrorismo o cohecho en una personalidad jurídica puede impactar de forma significativa el valor de las empresas, su reputación corporativa y sus precios accionarios. Un estudio realizado por la Universidad Alberto Hurtado en 2016 y publicado en el sitio “ResearchGate”, valorizó la destrucción de valor en compañías emblemáticas chilenas que protagonizaron escándalos corporativos entre los años 2011 al 2016, entre ellas, empresas La Polar experimentó una caída hasta un 73% de su precio accionario a 4 semanas de conocido el escándalo, por su parte, CMPC y Soquimich tuvieron bajas en un 17,4% y 14,6% respectivamente.

En este escenario, las compañías tienen el desafío de anticiparse en la detección de eventos constitutivos de un Delito, mediante el fortalecimiento de su ambiente control interno y la implementación de Modelos de Prevención del Delito para evitar su ocurrencia e impacto.

Empresa Certificadora de Modelos de Prevención del Delito (ECMPD) es una firma de servicios empresariales. Su principales líneas de negocio es: Certificación de Modelos de Prevención del Delito.

El presente trabajo presenta la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un Consultora enfocada en la certificación de modelos de prevención del delito. Este nuevo servicio pretende cubrir las necesidades de fortalecer el ambiente de control interno y el modelo de prevención del delito de sus clientes. La aplicación de estos modelos es una alternativa establecida en la Ley N° 20.393 de Responsabilidad Penal de las personas jurídicas. Certifican que las empresas cuentan con un modelo de prevención de delitos, que éste se encuentra implementado y que este modelo contempla todos los requisitos establecidos en los números 1, 2, 3 del artículo 4° de la Ley N° 20.393, con relación a la situación, tamaño, giro, nivel de ingresos y complejidad de la sociedad.

El proceso de certificación permitirá a los clientes, identificar situaciones de riesgo y gestionar su remediación mediante planes de acción al efecto.

La aplicación de un diagnóstico que incluyó análisis desde distintos puntos de vista, se preparó una propuesta de valor y su respectiva evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica, para comprobar finalmente, mediante una proyección financiera, si este Negocio es atractivo en términos de utilidad mínima esperada, VAN, TIR, PRI e IVAN para lograr crecimiento y consolidación frente al mercado.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

1. DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

1.1. DIAGNÓSTICO.

1.1.1. Antecedentes generales y específicos del proyecto.

Ningún país, economía, comunidad, industria o sector es inmune al delito de lavado de activos y a sus nefastas consecuencias. El blanqueo de fondos originado en actividades ilícitas provoca efectos transversales perversos, que cruzan desde la distribución del poder económico y la integridad de las instituciones financieras, hasta el desarrollo social y humano, en una cadena teñida de altos daños reputacionales. Los efectos corrosivos del lavado de activos se originan en actividades que buscan ocultar o disimular la naturaleza, el origen, la ubicación, la propiedad y el control de dinero y bienes obtenidos ilegalmente. Con ese fin, los blanqueadores inyectan sus fondos mal habidos en actividades económicas, financieras y comerciales lícitas para así disfrazar su origen y darles una apariencia de legalidad que les permita mantener oculta la fuente que los originó y garantizar su uso y disfrute. Por otro lado, la utilización del sistema financiero internacional y de otras actividades económicas para mover los fondos que financian los actos terroristas, hacia una organización terrorista o a un terrorista individual, busca aprovechar la plataforma de las instituciones financieras de países con deficiencias en sus controles preventivos para circular tales fondos y perderlos de la vista de las autoridades. Así, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo buscan cortar la relación entre el delito y los bienes producidos por estas conductas ilícitas y para ello los criminales adoptan comportamientos similares a los de los empresarios legales, a fin de no despertar sospechas entre las entidades que burlan y evadir el control de las autoridades competentes. El dilema de los delincuentes es cómo gastar o invertir grandes cantidades de dinero de origen ilícito acreditando una fuente de ingresos legítima. Ante esa disyuntiva, el blanqueo de fondos constituye un servicio de apoyo,

que les permite disfrutar de los beneficios de su negocio de manera legal, encubriendo las actividades delictivas o ilegales que se asocian con ellos. Generalmente se identifica el narcotráfico como el principal delito base del lavado de activos. Sin embargo, no es el único, tal como indica la jurisprudencia. La legislación chilena establece que el blanqueo de fondos también puede originarse en el cohecho, la corrupción, la malversación de caudales públicos, el fraude al fisco, el tráfico de influencias, el uso de información privilegiada en beneficio propio, la entrega de antecedentes falsos a las superintendencias financieras o al mercado, la trata de personas, el tráfico de armas y el terrorismo y su financiamiento, entre varios otros¹. A nivel global, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que anualmente el lavado de dinero equivale a entre el 2% y el 5% del PIB mundial, cifra que involucra operaciones tanto en sectores económicos formales, como informales. Esta inyección de fondos ilícitos no es inocua. Por el contrario, entre las principales amenazas que involucra el blanqueo de dinero sucio se encuentran los riesgos para la seguridad nacional, las distorsiones que provoca en los movimientos de capitales y en los flujos de inversión externa, la alteración en la competencia entre empresas y empresarios, la pérdida de prestigio para instituciones, profesionales y rubros involucrados y el estigma que levanta sobre las comunidades afectadas. Todo lo anterior causa daños tangibles e intangibles a los individuos, a terceros y a la sociedad en su conjunto, lo que en su expresión más grave redundaría en amenazas a la estabilidad económica y financiera de los países, y en efectos perniciosos para la transparencia y gobernabilidad de los Estados. Entre los mayores riesgos que conllevan el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo destacan:

Las amenazas sociales. El lavado de activos favorece indirectamente la criminalidad, permitiendo al delincuente legitimar el producto del delito. El terrorismo y su financiamiento, asimismo, constituyen una amenaza a la integridad territorial y a la seguridad de los Estados y de la comunidad internacional. En su expresión más avanzada, estas actividades estigmatizan a países, regiones y poblaciones y pueden alterar los lazos entre los miembros de una comunidad o vecindario, haciendo que éstos resguarden a los criminales a cambio de protección y regalías. El lavado de activos crea la percepción de que el delito tiene recompensa y puede, incluso, estimular el inicio de carreras delictivas, amenaza que atenta directamente contra las posibilidades de desarrollo humano y social de las comunidades

afectadas. Las consecuencias directas apuntan a deterioros en la moral e incentivos para el aumento de la corrupción, la que puede extenderse a personas de todos los estratos sociales, políticos y económicos. Aun cuando el lavado de activos es un delito denominado de “cuello y corbata” y, por ende, no violento, es muchas veces la última fase de una cadena de delitos violentos. La riqueza en manos de los delincuentes constituye un factor multiplicador de la violencia, pues les permite financiar actividades cada vez de mayor tamaño y envergadura, que atentan directamente contra la estabilidad social y el sistema de justicia.

Los efectos económicos. El lavado de activos produce distorsiones en los movimientos financieros e infla industrias o sectores vulnerables. Una de las expresiones más evidente de esta distorsión es que la competencia de mercado deja de operar en los sectores permeados por dineros mal habidos, pues el industrial o el comerciante honrado no puede competir en igualdad de condiciones contra empresas de fachada, a las que no les interesa generar utilidades, sino blanquear activos sucios. Los lavadores siempre están dispuestos a perder parte del dinero que invirtieron en el negocio, con tal de recibir a cambio fondos limpios. La inversión del producto de los delitos distorsiona así la competencia entre empresas y empresarios, y permite a los delincuentes iniciar, continuar y expandir actividades en sectores legítimos de la economía. Junto a ello, los sectores inflados con recursos mal habidos alteran las decisiones de los inversionistas -grandes y pequeños-, cuyos capitales son atraídos hacia rubros que no valen lo que dicen sus libros. Y cuando la burbuja explota, enfrentan las mayores pérdidas. Las distorsiones económicas que provocan los lavadores afectan, además, el empleo, al provocar el cierre y la quiebra de empresas legales.

Los efectos financieros. El lavado de activos introduce desequilibrios macroeconómicos, daña la integridad del sistema financiero y la estabilidad de sus instituciones. Asimismo, desalienta la inversión extranjera y distorsiona los flujos internacionales de capital. Sus consecuencias se reflejan en la pérdida de bienestar en los países afectados, en el desvío de recursos de actividades económicas productivas e, incluso, en efectos desestabilizadores indirectos en otras economías. En un mundo crecientemente interconectado, los problemas derivados del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo son globales, al igual que sus efectos en la estabilidad e integridad financiera

internacional. En ese escenario, los lavadores y financistas del terrorismo buscan aprovechar las diferencias entre legislaciones y sistemas nacionales antilavado, inclinándose especialmente hacia las jurisdicciones con controles débiles o ineficaces, en las que pueden mover sus fondos fácilmente, sin ser detectados. Aunque el LA/FT utilizan a diversos sectores económicos para lograr su cometido, son las instituciones financieras las principales afectadas como participantes involuntarias en la cadena de ilícitos, ya que proporcionan una gran cantidad de servicios e instrumentos que facilitan el encubrimiento de fondos ilícito. Dado el alto grado de integración de los mercados de capital, en particular el lavado de activos puede además afectar adversamente a las monedas y las tasas de interés, y sentar con ello la amenaza de una inestabilidad monetaria, derivada de la inadecuada distribución de recursos que ocasiona la distorsión artificial de los precios de bienes y productos básicos.

Los costos reputacionales. El lavado de activos y el financiamiento del terrorismo generan pérdida de prestigio, crédito y/o reputación de las entidades financieras, de las no financieras y de los profesionales involucrados directa o indirectamente en operaciones de blanqueo, hayan sabido o no del delito. El costo reputacional es, además, el más difícil de revertir. Adicionalmente, las entidades vulneradas corren el serio riesgo de ser incluidas en nóminas internacionales, como la Lista Clinton, que advierte sobre las empresas y personas que operan con fondos ilícitos. Un castigo de este tipo tiene directas consecuencias en el acceso al crédito, las relaciones comerciales y la inversión.

El aprovechamiento de crisis financieras internacionales: coyunturas de este tipo pueden abrir oportunidades de nuevos negocios para los lavadores. En periodos de crisis globales, los mercados financieros y bursátiles buscan asegurar liquidez y tienden a privilegiar la mantención de sus carteras de préstamos, mientras debilitan la mantención de programas efectivos de disuasión del blanqueo de fondos. Tal escenario es especialmente atractivo para las mafias transnacionales, pues les facilita poner en marcha incentivos a la corrupción, fraudes o estafas, que les permitan infiltrar a sectores desprotegidos, sumergiéndolos en la maquinaria del lavado.

La magnitud de los efectos corrosivos del blanqueo de fondos ilícitos hace necesario emprender acciones de alta envergadura para lograr una desarticulación efectiva del delito y sus consecuencias. En ese marco, la Estrategia Nacional para la Prevención y Combate al Lavado de Activos y al Financiamiento del Terrorismo que se describe en este documento busca proveer de los instrumentos adecuados para alcanzar una cooperación social responsable contra el delito; poner en marcha herramientas integrales, legales y reglamentarias, para combatirlo; instalar mecanismos de colaboración eficiente entre los diversos órganos del Estado involucrados en la prevención, persecución y sanción del lavado; y propender hacia una creciente toma de conciencia en los sectores público y privado respecto de las responsabilidades de cada uno en el combate a los adversos efectos sociales, económicos, financieros y reputacionales del blanqueo de capitales.

1.1.2. Objetivos del proyecto.

1.1.1.1. Objetivo general.

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear un Consultora enfocada en la certificación de modelos de prevención del delito, que permita obtener una utilidad neta de al menos UF 553 al final de segundo año de operación.

1.1.1.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la ECMPD, y de los servicios de certificación de MPD, mediante la investigación y análisis de variables relevantes: interna, mercado, clientes y competidores.
- Identificar y caracterizar el/los segmento/s de mercado objetivo.

- Diseñar una estrategia que incluya una propuesta de valor para este nuevo Negocio.
- Evaluar la factibilidad económica de obtener una utilidad neta de al menos UF 553 al final del segundo año de operación.

1.1.3. Contexto de desarrollo del proyecto.

ECMPD busca evaluar la factibilidad de desarrollar el negocio denominada “consultoría y asesoría empresarial” un nuevo servicio que cubra las necesidades de fortalecer el ambiente de control interno y control de fraude de sus clientes, certificando su modelo de prevención del delito.

El presente estudio incluye lo siguiente:

- Marco conceptual sobre los marcos de control interno y control del fraude, lavado de dinero y financiación del terrorismo nivel mundial.
- Diagnóstico de la situación actual de la empresa ECMPD, mediante el análisis interno, de mercado, de clientes y de competidores.
- Síntesis diagnóstica por segmento de clientes.
- Elección de un segmento objetivo.
- Diseño estrategia y propuesta de valor.
- Estudio de factibilidad económica.

Se espera cumplir con los objetivos descritos en el presente trabajo, mediante la definición de una propuesta de valor que atienda las necesidades y atributos valorados por el segmento identificado de manera rentable, verificando la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación ECMPD, y la consecuente utilidad analizada según los parámetros esperados, para concluir sobre la viabilidad del negocio.

1.1.4. Tamaño del proyecto.

Para la ejecución de este proyecto es requerido la habilitación de oficinas en un sector a determinar, idealmente donde se encuentren las oficinas de la competencia o de los segmento de mercados seleccionados.

El proyecto debe contar al menos con dos personas, una encargada de la operación de certificación, otra encargada de la certificación, personal administrativo (01) y un Community Manager.

El proyecto contempla la participación de tres Socios quienes deberán aportar con capital y trabajo. Estiman aportar cinco millones de pesos iniciales para habilitación de oficinas y capital de trabajo. Y trabajan en las funciones tanto exigidas por normativa de CMF y demás actividades propias de una organización.

1.1.5. Impactos relacionados con el proyecto.

Este impacto se verá reflejado en los posteriores flujos de caja, donde, dependiendo del resultado, se verá si va a generar ganancias o pérdidas para los inversionistas.

1.2. METODOLOGÍA.

1.2.1. Definición de situación sin proyecto.

Actualmente en Chile hay 39 Firmas habilitadas por la CMF para certificar los modelos de prevención del delito de la persona jurídica. Las Firmas, tienen definido

diferentes mix servicios, algunas ya instaladas en el mercado antes de la promulgación de la Ley 20.393 ofreciendo servicios de compliance y sumaron el servicio de certificación. Otras certificadoras de asuntos financieros, también adicionaron la certificación de MPD; también hay estudios de abogados que se habilitaron y están las certificadoras que surgen a partir de la entrada en vigor de la Ley.

El producto es estándar, es decir, se certifica el modelo de prevención del delito y algunas ofertas contemplan certificación por delito o paquetes de delitos lo que influye en la tarifa. También influye en el precio la relación histórica que tenga la certificadora con el cliente, por ejemplo, una firma de compliance que atiende por más de 20 años a un cliente o un estudio de abogado.

1.2.2. Definición de situación con proyecto.

El proyecto sumaría una certificadora, debidamente autorizada por la CMF, para completar un total de 31 certificadoras de modelos de prevención del delito. Para competir en el segmento de mercado que resulte de esta evaluación, con las distintas modalidades de mix ya ofrecido por el mercado. Respecto del precio se estima ingresar a competir con un valor fijo en UF por HH requeridas para la ejecución de la certificación.

1.2.3. Análisis de separabilidad.

Este proyecto no tiene subproyectos asociados, por lo cual no será necesario realizar un análisis de separabilidad.

1.2.4. Método para medición de beneficios y costos.

Los beneficios de la empresa están reflejados en los ingresos percibidos, los cuales se obtienen de las siguientes dos formas:

- Ingresos por unidades de certificación vendidas.
- Otros ingresos que no están en el alcance de la certificación, como por ejemplo capacitación, diseño de modelos, investigaciones forenses y alineamiento de la táctica a los objetivos del modelo y de la empresa, entre otros.
- Con relación a los costos que se generan a raíz del proyecto son los siguientes:
- Costos de inversión: Correspondiente a la compra de equipos, habilitación de oficinas, gastos de puesta en marcha, capital de trabajo e imprevistos.
- Costos operacionales: suministro materiales, pago de sueldos y otros gastos generales.

1.2.5. Indicadores.

Los tres indicadores relevantes e importantes que serán utilizados para evaluar el proyecto son el VAN, TIR, PRI e IVAN

VAN, o valor actual neto, se define como la sumatoria de los flujos netos anuales actualizados menos la inversión inicial. Este indicador de evaluación representa el valor del dinero actual que va a reportar el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado.

El VAN se determina de la expresión:

$$VAN = -I_0 + \sum_{k=1}^{k=n} \frac{B_k - C_k}{(1+i)^k}$$

*Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, segunda edición, Nassir Sapag
Ecuación 1-1 Valor Actual Neto (VAN).*

Donde:

I_0 : Inversión inicial

B_k : Beneficio o ingresos netos del periodo k (año k)

C_k : Costos netos del periodo k

i: tasa de interés (llamada tasa de descuento)

n: años de duración del Proyecto

TIR o tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

La TIR se determina de la siguiente fórmula:

$$0 = -I_0 + \sum_{k=1}^{k=n} \frac{B_k - C_k}{(1+TIR)^k}$$

*Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, segunda edición, Nassir Sapag.
Ecuación 1-2 Tasa Interna de Retorno (TIR).*

Donde:

I_0 : Inversión inicial

B_k : Beneficio o ingresos netos del periodo k (año k)

C_k : Costos netos del periodo k

n: años de duración del Proyecto.

PRI o periodo de retorno de la inversión, corresponde al periodo de tiempo necesario para que el flujo de caja del proyecto cubra el monto total de la inversión. La ecuación para determinar el PRI es la siguiente:

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de efectivo por periodo}}$$

Ecuación 1-3. Periodo de recuperación de la inversión.

Para calcular el PRI, se necesita estimar el monto de la inversión de forma precisa, incluyendo todos los gastos que se requieren para emprender el negocio. Esto puede incluir el alquiler del local, remodelación, maquinaria y muebles, honorarios de empleados, pagos de seguros, entre otros.

Es importante mencionar que cuanto menor sea el periodo de recuperación de la inversión, será más redituable; y cuanto mayor sea, menores serán las ganancias inmediatas. Por esta razón, el PRI es un detector de riesgos que evita invertir dinero donde el flujo de caja de un negocio no es favorable.

IVAN corresponde AL Índice del Valor Actual Neto. Es la variación del índice de rentabilidad que mide el valor presente del proyecto por unidad de inversión. La ecuación para calcular el IVAN es la siguiente:

$$IVAN = \frac{VAN}{\text{Inversión inicial}}$$

Ecuación 1-4. Índice del Valor Actual Neto

Donde:

VAN: es el Valor Actual Neto del proyecto.

Inversión Inicial: es el monto inicial invertido en el proyecto.

Este criterio permite medir cuánto VAN aporta cada peso invertido individualmente en cada proyecto. Luego, se jerarquiza de mayor a menor IVAN para seleccionar los proyectos en los cuales se invertirá. Se aceptan los proyectos con $IVAN > 0$.

1.2.6. Criterios de evaluación.

Para la evaluación del proyecto se tomarán en cuenta cuatro flujos de caja con distintos tipos de financiamiento. Se evaluará el proyecto puro sin financiamiento y con financiamiento externo de un 25%, 50% y 75%. Para todos los casos, los requisitos que se deben cumplir son los siguientes:

- $VAN > 0$, el proyecto está generando beneficios, es decir, es rentable y se recomienda invertir en él.
- $TIR > i$, si la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada en el ejercicio, el proyecto de inversión será aceptado.
- PRI, debe estar dentro del periodo de evaluación, es decir, ser menor al horizonte del proyecto.
- IVAN, se aceptan los proyectos con $IVAN > 0$

Si el proyecto no cumple con alguno de estos parámetros, no será rentable realizar la inversión.

1.2.7. Estructura de evaluación del proyecto.

Las etapas que formarán parte de este proyecto son las siguientes:

1.2.7.1. Diagnóstico y Metodología.

Se entrega una idea a grandes rasgos y general del proyecto a evaluar, antecedentes generales, los objetivos generales y específicos del proyecto. Además, se entrega una visión

de las situaciones con y sin proyecto, se indican los beneficios y/o costos que se pueden generar, se explicarán los indicadores y qué criterios se deben tener en cuenta para que éstos muestren la conveniencia de realizar el proyecto.

1.2.7.2. Análisis de Prefactibilidad de mercado.

Se definirá el servicio, se analiza la demanda, oferta actual y futura, el comportamiento del mercado, los competidores, proveedores, se determina las proyecciones de precio, se define localización y sistemas de comercialización.

1.2.7.3. Análisis de Prefactibilidad técnica.

Se analizarán los aspectos técnicos (que son la base para el posterior cálculo financiero) como los requerimientos de equipos necesarios para el proyecto, sus características, especificaciones técnicas, para finalmente determinar si los equipos y herramientas cumplen con las cualidades necesarias para poder realizar el proyecto.

1.2.7.4. Análisis de Prefactibilidad administrativa, legal, societaria, tributaria, financiera y ambiental.

En esta etapa se investigan y evalúan una serie de factores que son de vital importancia para la puesta en marcha del proyecto. Se determina de donde se van a obtener los recursos, si cumple con la normativa legal ambiental, que tipo de sociedad se debe constituir, el ámbito administrativo de la empresa, entre otros.

1.2.7.5. Evaluación económica.

Se analiza la información entregada por el estudio de mercado y el estudio técnico para poder definir los valores de las inversiones. Es la síntesis de los capítulos anteriores del proyecto , donde mediante flujos de caja con distintos tipos de financiamiento, se determina si el proyecto finalmente es rentable.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD DE MERCADO

2. ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD DE MERCADO.

2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.

La “certificación de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo” se refiere a un proceso que valida la eficacia de los sistemas implementados por una organización para prevenir y detectar actividades de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Esta certificación puede ser requerida por reguladores o partes interesadas para demostrar el compromiso de la organización con estas importantes áreas de cumplimiento.

El lavado de activos busca ocultar o disimular la naturaleza, origen, ubicación, propiedad o control de dinero y/o bienes obtenidos ilegalmente. El financiamiento del terrorismo, por otro lado, se refiere a actividades que proporcionan fondos para actos terroristas.

Un “modelo de prevención” es un sistema diseñado para identificar, prevenir y reportar estas actividades. Esto puede incluir políticas y procedimientos internos, capacitación del personal, y sistemas de monitoreo y reporte.

El proceso para la “certificación de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo” es un desafío dependiendo del grado de madurez de la Organización, el tamaño y la complejidad de sus operaciones, principalmente en lo referente a alcance geográfico y la participación de terceros en sus procesos de negocio, sin embargo, en términos generales el enfoque es el siguiente:

1. **Análisis de Requisitos:** Comprender los requisitos legales y regulatorios aplicables a la organización en términos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

2. **Diseño del Modelo de Prevención:** Desarrollar políticas y procedimientos internos, programas de capacitación, y sistemas de monitoreo y reporte que estén alineados con los requisitos identificados.
3. **Implementación:** Implementar el modelo de prevención en la organización. Esto puede incluir la capacitación del personal, la integración de los procedimientos en las operaciones diarias, y la configuración de los sistemas de monitoreo.
4. **Revisión Interna:** Realizar una revisión interna del modelo para verificar su funcionamiento y eficacia. Esto puede implicar pruebas, entrevistas con el personal, y revisión de registros.
5. **Auditoría Externa:** Contratar a un auditor externo para que revise el modelo y verifique su cumplimiento con los requisitos legales y regulatorios.
6. **Certificación:** Si el auditor está satisfecho con el modelo, emitirá una certificación que demuestra que el modelo cumple con los estándares requeridos.
7. **Monitoreo Continuo y Mejora:** Una vez obtenida la certificación, es importante continuar monitoreando el modelo y hacer mejoras según sea necesario para asegurar su eficacia continua.

El servicio, tiene incluye una salida intermedia antes de la certificación; que es la determinación del grado de madurez del modelo en la gestión de la organización (Maturity Model, en Ingles). Esta determinación consiste en el grado de cumplimiento de ciertas dimensiones estándares que evidenciadas sus prácticas concluyen en un score que orientar la acción del Cliente, determinar si certifica o no y cuantos años para la recertificación.

2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA ACTUAL Y FUTURA.

Como se ha mencionado actualmente hay 39 certificadoras de MCD. Anualmente estas Firmas deben reportar a la CMF las entidades que han certificado, de tal forma que los antecedentes históricos son públicos y están disponible en sitio web de CMF. De este sitio se analizó la información de las 39 Certificadoras y sus ventas anuales expresadas como entidades certificadas desde 2012 a la fecha. Adicionalmente se procesó información pública, estadísticas de SII, disponible en el sitio web de esa Institución referente a las ventas en UF del mercado de las empresas de consultoría con lo que fue posible determinar su crecimiento en número de actores y la facturación en UF correspondiente entre los años 2005 y 2020. Este mercado se utilizó de referencia y se seleccionó un segmento, con similitudes al proyecto, de manera de ayudar en precisar la demanda del mercado de las consultorías y asesorías.

2.2.1. Demanda actual.

La demanda actual está dada por la voluntariedad de certificación de los modelos de prevención del delito de la personalidad jurídica establecida en la Ley 20 393. Durante los 11 años vigencia del modelo, al año 2023 hay 6 145 Empresas que han certificado (consumido unidades de certificación).

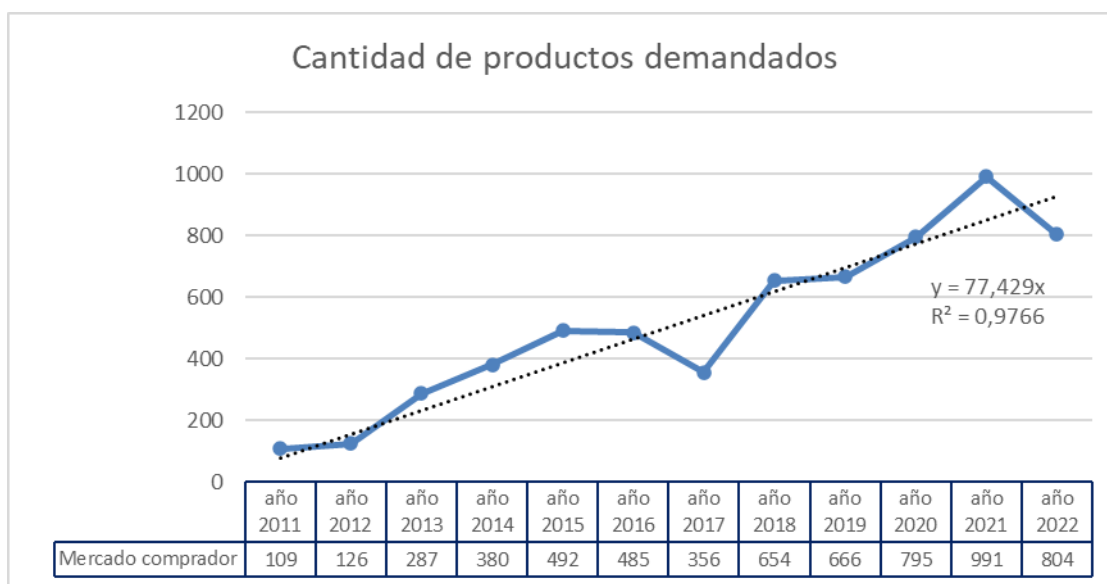
La CAGR de certificaciones es de 21,25% en 11 años. La Tabla 2-1, consumo anual de unidades de certificación, muestra el consumo anual de unidades de certificación:

Tabla 2—1 Consumo anual de unidades de certificación

INDICADORES DE DEMANDA		CANTIDAD DE UNIDAD DE CERTIFICACIÓN DEMANDADAS (Q)											
TASA DE CRECIMIENTO (CAGR- DEMANDA)	Demanda acumulada	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022
21,25%	6 145	109	126	287	380	492	485	356	654	666	795	991	804

Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico 2-1, corresponde a la cantidad de productos demandados, muestra la demanda de unidades de certificación del periodo 2011- 2022; la recta representativa de los puntos de la curva y la ecuación de dicha recta.



Fuente: Elaboración Propia
Gráfico 2-1 Cantidad de productos demandados.

2.2.2. Cálculo de la demanda potencial.

2.2.2.1. Factores de la demanda.

Demanda voluntaria producto por Ley 20 393:

El potencial de la demanda es toda personalidad jurídica y las empresas del Estado ya que deben establecer un modelo de prevención del delito. Sin embargo, la certificación del modelo es voluntaria por lo que se hace necesario la estimación de la demanda potencial de unidades de certificación.

Consideraciones:

1.- De acuerdo con la información disponible en SII, al 2021 registraba 1.393.949 Empresas.

2.- Sabemos que durante los 11 años vigencia del modelo, al 2023 hay 6145 unidades de certificación en igual número de Empresas certificadas.

3.- Dado que el proceso de certificación es voluntario no es posible concluir que hay 6145 Empresas con ejecución de un modelo de prevención ya que el universo de Empresas es el indicado en el punto 1.

4.- También conocemos la CAGR de certificaciones del mercado consumidor, 21,25% en 11 años. Lo que nos permite tener una aproximación de la demanda potencial de unidades de certificación.

5.- Conocemos la ecuación de la recta que representa la curva de cantidad de productos demandados por año.

Lo anterior nos permite obtener varios escenarios de demanda con Y= demanda potencial:

a.- La ecuación de la recta representativa de la demanda actual: que nos permite hacer una proyección a 5 años. Ver ecuación 2-1 siguiente:

$$Y = 77,429x$$

Fuente: Elaboración propia

Ecuación 2-1 Recta representativa de la demanda actual.

b.- La ecuación de una recta que integra la CAGR: que nos permite estimar una demanda potencial con horizonte 5 años. Ver ecuación 2-2 siguiente:

$$Y = \text{Demanda actual} * (1 + CAGR)^n$$

Fuente: Elaboración propia

Ecuación 2-2 Ecuación de una recta que integra la CAGR

Dónde:

Demanda actual: es el valor al inicio del período desde donde se quiere estimar la demanda potencial. Para el caso es 804, correspondiente a las unidades de certificación demandadas en 2020.

CAGR: es la tasa de crecimiento anual compuesta, expresada en decimal: 0,2125, correspondiente a la CAGR 21,25% del consumo de certificaciones.

n: número de años, es el período de tiempo proyectando; 5 para el ejercicio.

Otro factor de demanda potencial es Ley 19 913.

Las acciones de la UAF, que fiscaliza la ejecución de los programas de reporte de operaciones sospechosas (ROS) y los reportes de operaciones en efectivo (ROE), para lo que cuenta con atribuciones para incorporar sujetos obligados a reportar. La inclusión como sujetos obligados, podría aumentar la conveniencia de éstos de certificar sus modelo de prevención de delito. Al mes de julio del 2023 la cantidad de sujetos obligados es de 8.379. La CAGR para las entidades obligadas producto de la Ley 19.913, es de 3,82% en un periodo de 4 años.

La tabla 2-2 siguiente, muestra la evolución de las entidades obligadas en los últimos 5 años por Sector:

Tabla 2—2 Evolución de la cantidad de entidades obligadas por sector

TOTAL	7.213	7.449	7.729	8.137	8.379	3,82%
Sectores	2018	2019	2020	2021	2022	CAGR
	TOTAL 2018	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	Variación % en 5 años
Otras Entidades Facultadas para Recibir Moneda Extranjera	7	9	14	18	19	171%
Empresas de Transferencia de Dinero	58	78	96	134	152	162%
Instituciones Financieras	13	18	20	23	31	138%
Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria	1.023	1.199	1.365	1.549	1.659	62%
Empresas de Arrendamiento Financiero (Leasing)	37	43	48	55	56	51%

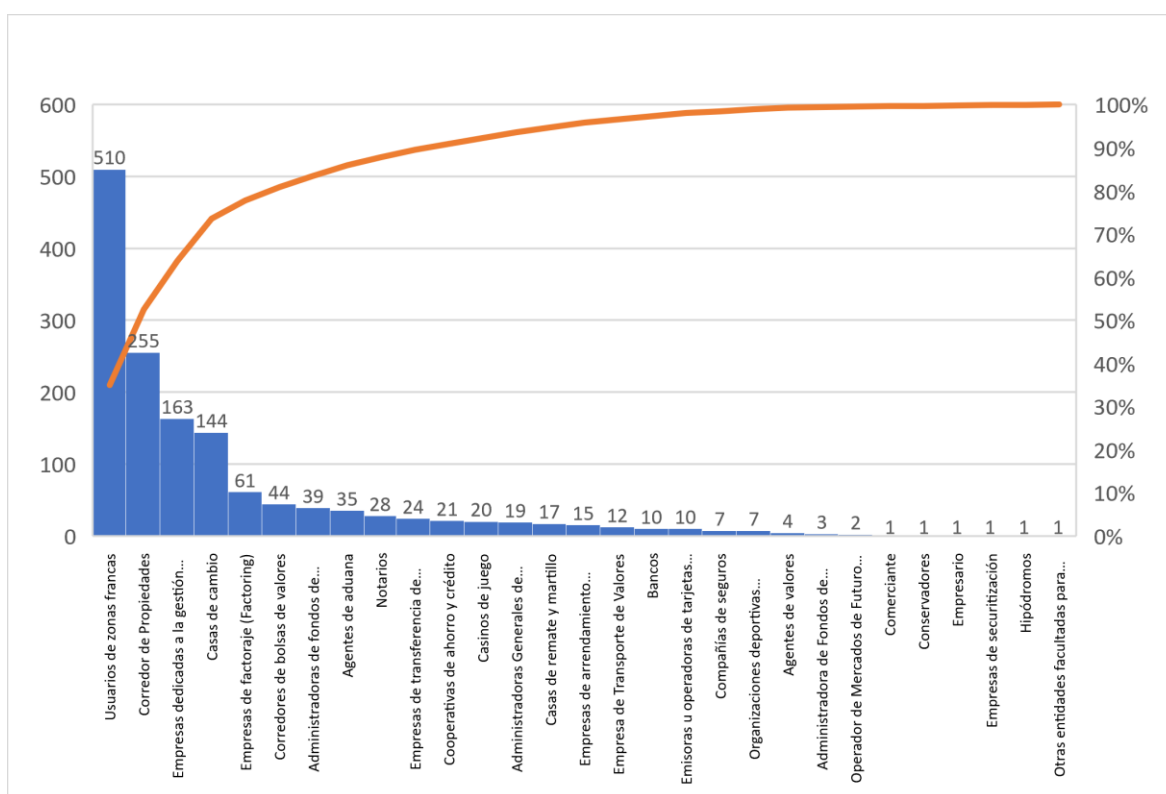
Representaciones de Bancos Extranjeros	18	20	20	22	23	28%
Administradoras Generales de Fondos	46	51	49	55	56	22%
Administradoras de Fondos de Inversión	150	162	171	182	180	20%
Empresas de Factoraje (Factoring)	135	150	151	157	159	18%
Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)	6	7	7	7	7	17%
Notarios	353	358	372	393	406	15%
Casas de Cambio	262	272	269	296	300	15%
Emisoras u Operadoras de Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Pago con provisión de fondos u otro similar	32	32	35	34	36	13%
Conservadores	66	68	68	73	74	12%
Casinos de Juego	25	26	26	26	28	12%
Corredores de Propiedades	1.188	1.209	1.230	1.290	1.327	12%
Empresas de Securitización	9	10	10	9	10	11%
Instituciones Públicas	424	448	451	457	461	9%
Administradoras de Mutuos Hipotecarios	12	11	13	14	13	8%
Organizaciones Deportivas Profesionales	29	29	30	28	30	3%
Usuarios de Zonas Francas	2.535	2.474	2.513	2.549	2.593	2%
Bolsas de Productos	1	1	1	1	1	0%
Casinos Flotantes de Juego	1	1	1	1	1	0%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	48	48	48	49	48	0%
Empresas de Depósitos de Valores	1	1	1	1	1	0%
Hipódromos	6	6	6	6	6	0%
Operadores de Mercados de Futuro y de Opciones	1	1	1	1	1	0%
Sociedades Administradoras de Zonas Francas	2	2	2	2	2	0%
Casas de Remate y Martillo	281	278	276	278	278	-1%
Compañías de Seguros	67	68	70	65	66	-1%
Agentes de Aduana	287	284	284	282	277	-3%
Corredores de Bolsas de Productos	14	15	14	13	13	-7%
Bancos	19	18	18	18	17	-11%
Corredores de Bolsas de Valores	34	31	31	32	30	-12%
Empresas de Transporte de Valores	6	6	5	5	5	-17%
Cajas de Compensación	5	4	4	4	4	-20%
Agentes de Valores	9	9	7	6	7	-22%
Bolsas de Valores	3	2	2	2	2	-33%

Fuente: Unidad de Análisis Financiero.

Un tercer factor de demanda es: las empresas con sentencias ejecutoriadas por faltas a la normativa LA_FT:

Cuando la UAF detecta incumplimientos de las obligaciones legales establecidas en la Ley N°19.913 y/o en la Circulares UAF para prevenir el LA_FT, inicia procesos sancionatorios que pueden terminar con amonestaciones y multas a beneficio fiscal.

En el periodo de estudio, 1 323 empresas figuran con sanciones ejecutoriadas, es decir el 16% de las empresas obligadas. 1 456 son las sanciones ejecutoriadas lo que significa que hay empresas que tienen más de una sentencia. El grafico 2-2 siguiente, muestra la distribución de las empresas por sectores infraccionados:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-2 Distribución de empresas por sectores infraccionados por UAF.

Se aprecia en el grafico 2-2 que la exposición al riesgo, expresada como una sentencia ejecutoriada por procedimientos de LA_FT se concentra en un 80% en 6 sectores.

2.2.2.2. Determinación de la relación de los factores de demanda:

Para determinar la relación y grado de ésta (si la existe), se utilizó “coeficiente Pearson” y posteriormente, evidenciado la “fuerza” de la relación, se hizo una estimación lineal de la relación con coeficiente Pearson significativo, correspondiente al conjunto de datos y-z.

La tabla 2-3 siguiente muestra la evolución en el tiempo de los sujetos obligados con sanciones (X), los sujetos obligados (Y) y los sujetos con certificación de su MPD (Z):

Tabla 2—3 Evolución en el tiempo de los sujetos obligados con sanciones (X), los sujetos obligados (Y) y los sujetos con certificación de su MPD (Z).

Sujetos		año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	Totales a 2023	Coeficiente Pearson
Ejecutoriados	X	138	116	92	15	283	1323	Person (y-x) 0,28
Sujetos obligados	Y	7213	7449	7729	8137	8379	8379	Person (z-x) (0,39)
Certificados	Z	654	666	795	991	804	6145	Person (y-z) 0,76

Fuente: Elaboración propia.

El grado de relación obtenido indica que hay una compensación positiva moderada entre los valores de x e y; esta relación no es necesariamente fuerte, lo que significa que los cambios en x no tienen un efecto muy grande en los cambios en y.

Una compensación negativa “débil” entre los valores de x y z.

Para el caso la relación entre sujetos obligados y personalidad jurídica certificada el coeficiente Pearson nos indica que los cambios en la variable y tienen efecto fuerte en la variable z y con pendiente positiva.

Es importante aclarar que este grado de relación nos da indicios de que se complementan los resultados esperados de la leyes N° 20 383 y N° 19 393.

Teniendo en consideración los datos incluidos en este apartado, el cálculo de la demanda potencial en función de la CAGR del modelo Ley 20 393 y la CAGR Ley 19 323; expresada como la cantidad de empresas que deciden certificar su modelo de prevención del delito comprando una unidad de certificación. Es como indica la ecuación 2-3 siguiente:

$$Y = DA * (1 + CAGR)^n + DSO * (1 + CAGR)^n - SOC$$

Fuente: Elaboración propia

Ecuación 2-3 demanda potencial en función de la CAGR del modelo Ley 20 393 y la CAGR Ley 19 323.

Donde:

DA: Demanda actual, obtenido de la cantidad demandada por Ley 20 393.

DAO: Demanda Sujetos obligados actual, obtenido por cantidad de sujetos obligados a reportar por Ley 19 323.

SOC: Los sujetos obligados que estén certificados (cuando sea conocido).

Para el caso del ejercicio, solo con fines ilustrativos, se utilizó un factor 0,1 considerando que es el promedio de los factores de proporción anuales de la relación: Sujetos Certificados, sobre Sujetos Obligados (C/SO).

2.2.2.3. Desarrollando.

$$Y = 804 * (1+0,2125)^5 + 8379 * (1+0,0382)^5 - 0,1 * D \text{ sujetos obligados}$$

$$Y = 2\,107 + 10\,106 - 0,1 * 10\,106$$

$Y = 12\,213 - 1\,040 = 11\,174$ unidades. Por lo que la demanda potencial al año 5 puede ser de 11 174 unidades de certificación.

Lo anterior supone que:

Una fracción de las empresas del conjunto de certificadas Ley 20 393 es un subconjunto de los sujetos obligados, Ley 19 323.

Si existe intersección de conjuntos y es conocida, éste se debe restar de la demanda potencial obtenida o,

Si se conoce el factor de proporción entre: entidades certificadas sobre los sujetos obligados, que a la fecha es 10%, se puede utilizar para corregir la intersección de los conjuntos. Tal como se utilizó en el ejemplo.

Los escenarios de demanda potencial, así obtenidos, para 5 años se muestran en la siguiente tabla 2-4, proyección de la demanda a 5 años:

Tabla 2—4 Proyección de demanda a 5 años. Varios escenarios.

año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	13	14	15	16	17	Acumulado demanda proyectada, según f(x)
109	126	287	380	492	485	356	654	666	795	991	804						
					{1}	Demanda		Y= 77,4	X	=		1007	1084	1161	1239	1316	5807
					{2}	{1} + {7}				=		8811	9186	9573	9972	10383	47926
			{3}	Ley 20.323		Y = valor actual $\times$ (1+0,2125) ⁿ				=		975	1182	1433	1738	2107	7435
			{4}	Ley 19.320		Y = valor actual $\times$ (1+0,0382) ⁿ				=		8699	9031	9376	9735	10106	46948
	{5}	{3} + {4}		Y = valor actual $\times$ (1+0,2125) ⁿ + valor actual $\times$ (1+0,0382) ⁿ						=		9674	10213	10810	11472	12213	54383
							{6}	Factor 0,1 * {4}		=		895	929	964	1001	1040	4829
							{7}	{4} - {6}		=		7804	8102	8412	8733	9067	42119
						{8}	D (corregida) {3} + {7}			=		8779	9284	9845	10471	11174	49554

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 2-4, los escenarios del potencial de demanda son los siguientes:

{1} se trata de la proyección anual, hasta 5 años, realizado con la proyección de la recta representativa de la demanda espontánea. Como se ha señalado esta demanda es voluntaria y corresponde a la demanda de unidades de certificación histórica desde 2011 a 2022. El potencial de demanda acumulado en la proyección es 5 807 unidades de certificación.

{3} corresponde a una estimación utilizando la CAGR de la demanda histórica, a cinco años, iniciando en la Demanda actual del año 2022. CAGR de la demanda es 21,25%. La demanda acumulada es 1 628 unidades más que el caso anterior.

Los caso 1 y 3 corresponden a proyecciones de demanda espontanea.

Las proyecciones {2} y {5} son las más optimistas integrando el efecto del factor de demanda “Sujetos obligados”. Esto supone alguna relación que incentive la demanda por certificación, a propósito de que la Unidad de Análisis Financiero (UAF) incorpore más sujetos identificados como obligados a reportar, proceso que como se vio su CAGR es de 3,6%. La relación encontrada al estimar el coeficiente r es 0,75, lo que nos indica una relación fuerte entre las unidades compradas espontáneamente entre 2018 y 2022 y la publicación de los sujetos obligados, a contar de 2018. Es decir que la publicación de nóminas podría estar influyendo en la demanda. Esto puede tener un sentido práctico para las empresas también, ya que estar incluido en la nómina de sujetos obligados, supone la exposición al riesgo de LA_FT de la personalidad jurídica lo que conlleva estar en constante supervisión por parte de UAF; en tal sentido la certificación agregaría valor al proceso de gestión del riesgo de LA_FT.

Los datos muestran que los últimos cinco años, uno de cada 10 obligados, estaría certificado. Esta relación se utilizó para corregir la demanda potencial, dando origen a la ecuación {8}, que resulta en 49 554 unidades de certificación.

Lo anterior supone que todos los sujetos obligados demandarían unidades de certificación, sin embargo, si es que el crecimiento anual de los sujetos obligados sólo aportara 10% a la demanda espontanea, entonces el acumulada del mercado, después de restar los posibles certificados de ese conjunto, sería de 11 647 unidades de certificación.

El factor de demanda, sanciones ejecutoriadas, es un 16% de los sujetos obligados. Las estimaciones de coeficiente r , muestran que no hay una relación fuerte tanto positiva o negativa con las otros factores de demanda. Si suponemos que son un nicho y teniendo en cuenta el porcentaje que representa de los sujetos obligados, la demanda potencial especifica

de ello es 7 512 unidades de certificación. Es decir, más que la demanda espontanea a la fecha.

Por tanto, los escenarios de demanda más probable considerados para este proyecto son los indicados en la tabla 2-5 siguientes:

Tabla 2—5 Escenarios de demanda más probable.

Factor de demanda	Método utilizado para la estimación.	Estimación demanda acumulada (5 años)
Espontanea.	Proyección con CAGR últimos 12 años.	7 435 unidades.
Espontanea (menos) 10% sujetos obligados y (más) 10% de la diferencia anterior de los sujetos obligados.	Proyección con CAGR de la demanda histórica y CAGR de los sujetos obligados.	11 647 unidades.
Sujetos sentenciados.	16% de los sujetos obligados.	7 512 unidades.

Fuente: Elaboración propia.

Básicamente, lo que muestran estas cifras, es que en la mitad del tiempo el potencial de demanda espontanea agregaría 1 500 unidades más que la demanda actual de 12 años. Adicionalmente si los sujetos obligados aumentan a CAGR 3,6%, en 5 años, se duplicarían las unidades de certificación adquiridas a la fecha.

Aparece acá, un posible nicho representado por los sujetos sentenciados.

2.2.3. Capacidad Productiva.

La capacidad de producción del proyecto está dada por la asignación del recurso HH de auditores. El proceso estándar tiene una duración de 10 semanas lo que corresponde a 400 HH que se distribuyen de la siguiente forma; ver tabla 2-6 de los factor de participación por Seniority de Consultores:

Tabla 2—6 Factor de participación por Seniority de Consultores.

Seniority	Factor (% de HH dedicadas al proyecto)
Profesional senior	15%
Profesional semi senior	20%
Profesional analista	65%

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto inicia con capacidad instala para atender simultáneamente tres certificaciones con el aporte de HH de sus tres socios.

2.3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA DEMANDA.

2.3.1. Precio.

Como con cualquier bien o servicio, el precio puede tener un impacto significativo en la demanda. Si el precio es demasiado alto, los clientes pueden buscar alternativas más baratas.

2.3.2. Gustos y preferencias.

Otro factor importante que influye en la cantidad de clientes, son los gustos y preferencias de las personas en relación con este tipo de consultora certificadora con quien el comprador quiere vincularse. Influyen por ejemplo el prestigio, el relacionamiento de largo

plazo y productos de venta cruzada, como ocurre con las certificadora de temas financieros o las asesoras de compliance.

2.3.3. Desconocimiento del servicio y sus oferentes.

Al tratarse de proyecto nuevo, la inexperiencia y falta de imagen pueden ser un factor que disminuya la demanda por el servicio.

2.3.4. Calidad del servicio.

La calidad percibida del servicio de certificación puede afectar la demanda. Si los clientes creen que el servicio es de alta calidad y confiable, es probable que estén dispuestos a pagar más por él.

2.3.5. Reputación de la empresa de certificación.

Si la empresa de certificación tiene una buena reputación en la industria, es probable que esto aumente la demanda de sus servicios.

2.3.6. Necesidad del servicio.

La demanda de un servicio de certificación de modelos puede ser alta en industrias donde la certificación es obligatoria o altamente valorada.

2.3.7. Precios de los servicios sustitutivos.

Si existen otros servicios que pueden satisfacer la misma necesidad (por ejemplo, certificación interna o auto certificación), entonces el precio de estos servicios sustitutivos puede afectar la demanda del servicio de certificación de modelos.

2.3.8. Factores especiales.

Pueden ser eventos específicos de la industria o cambios en la regulación que pueden aumentar la demanda de servicios de certificación.

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y FUTURA.

2.4.1. Oferta actual.

La oferta actual está dada por 39 oferentes inscritos en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) para certificar modelos de prevención del delito (LA_FT).

Las características de estas certificadoras vigentes, son variadas y se pueden agrupar en Certificadoras financieras con extensión de sus servicios para certificar MPD; Asesoras de compliance, también con extensión de sus servicios; Estudios de abogados; Empresas de gestión; EIRL; y las dedicadas a certificar los MPD.

Otras clasificaciones son referentes a presencia internacional, ya sea por su Matriz o chilenas con presencia en el extranjero y la antigüedad en el mercado.

La tabla 2-7 Certificadoras, ordenadas por años de operación, siguiente identifica a cada uno de los oferentes, sus años de operación y cantidad de unidades de certificación vendidas por año y su CAGR respectiva:

Tabla 2—7 Certificadoras, ordenadas por años de operación desde 2011.

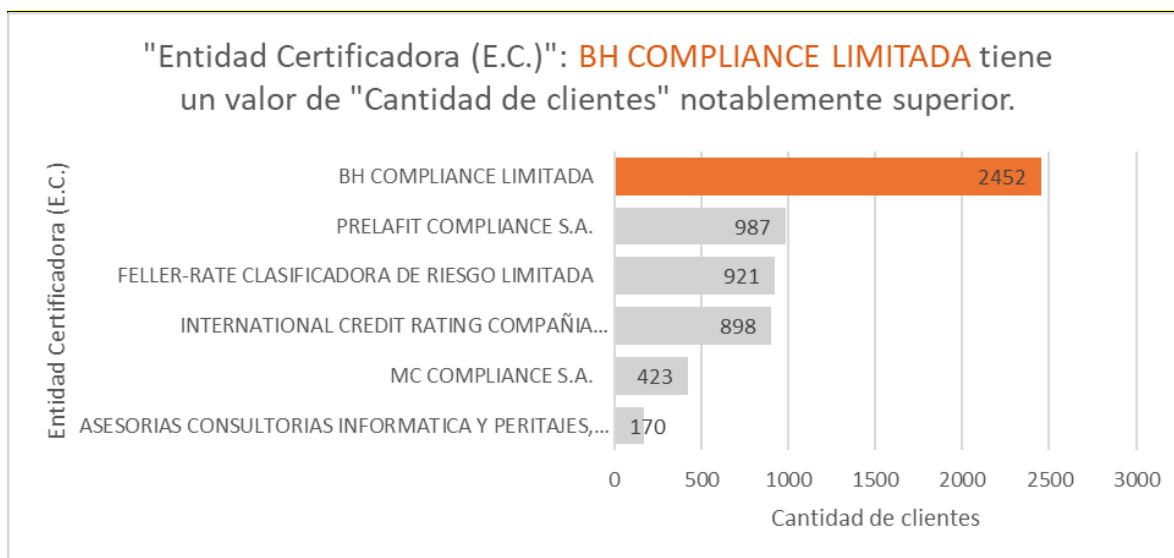
CERTIFICADORAS Y AÑOS DE OPERACIÓN		INDICADORES DE VENTAS (12 AÑOS)				VENTAS ANUALES (Q)											
NOMBRE	AÑOS	CAGR (%)	VENTAS	VENTAS PROMEDIO	PORCENTAJE DE VENTAS / VENTAS TOTALES (%)	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
BH COMPLIANC E LIMITADA	12	22,11	2452	204	40	1	42	94	133	147	192	119	288	247	429	382	378
PRELAFIT COMPLIANC E S.A.	12	6,67	987	82	16	1	29	76	72	97	70	101	87	160	43	192	59
FELLER-RATE CLASIFICADO RA DE RIESGO LIMITADA	12	36,51	921	77	15	3	16	54	84	114	141	59	82	117	30	129	92
INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADO RA DE RIESGO LIMITADA	12	1,13	898	75	15	99	39	36	65	71	71	61	102	44	98	100	112
MC COMPLIANC E S.A.	12	14,38	423	35	7	1	0	13	18	47	0	0	54	52	79	102	57
ASESORIAS CONSULTORIAS INFORMATIC A Y PERITAJES, VARAS SPA	4	1,20	170	43	3										55	58	57
IPA S.A.	12	18,27	67	6	1	1	0	3	0	2	5	3	7	13	1	13	19
ASESORIAS, CUMPLIMIENTO Y PREVENCIÓN DEL DELITO SPA	6	19,57	58	10	1								9	4	15	8	22
INTERNATIONAL INSTITUTE SECURITY LIMITADA	11	-3,97	32	3	1			6	6	3	1	1	4	4	1	2	4
BUENA PRACTICA CONSULTORES LIMITADA	8	21,90	24	3	0						1	1	4	5	5	4	4
BAKER TILLY CHILE AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	10		21	2	0		0	3	0	1	3	0	4	1	9		
ABCIS CERTIFICACION Y	11		19	2	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	12		

CERTIFICADORAS Y AÑOS DE OPERACIÓN		INDICADORES DE VENTAS (12 AÑOS)				VENTAS ANUALES (Q)											
NOMBRE	AÑOS	CAGR (%)	VENTAS	VENTAS PROMEDIO	PORCENTAJE DE VENTAS / VENTAS TOTALES (%)	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
CONSULTORIA LIMITADA																	
NAWRATH AUDITORES, CERTIFICADORES LIMITADA	7		14	2	0				0	0	0	2	7	5	0		
MPS COMPLIANCE S.A.	12		13	1	0	1	0	0	1	7	0	1	0	1	1	1	0
BRIDGE COMPLIANCE SPA	3		8	3	0								1	6	1		
SMS CHILE S.A.	5		7	1	0							3	0	3	1		
AGN ABATAS AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	12		6	1	0	1	0	0	1	2	0	1	0	1	0		
TAX COMPLIANCE SPA	9		5	1	0			0	0	0	1	1	2	0	1		
R & R SERVICIOS Y COMERCIO LIMITADA	4		5	1	0							0	0	0	5		
FUNDAMENTUM SPA	4		5	1	0							1	1	0	3		
GCA COMPLIANCE SPA	3		4	1	0								1	2	1		
E Y M CONSULTORES SPA	4		3	1	0							0	0	0	3		
VERACITAS CONSULTORES LIMITADA	9		1	0	0			1	0	0	0	0	0	0	0		
CARLOTA ANTONIETA SALINAS TIZNADO CONSULTORIA E.I.R.L.	7		1	0	0				0	0	0	0	0	0	1		
ESTUDIO JURIDICO MATUS & CIA. LIMITADA	3		1	0	0								0	0	1		
GLOBAL COMPLIANCE S.A.	11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ASESORIAS Y CERTIFICACIONES JURIDICAS S.A.	11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
CORP COMPLIANCE S.A.	11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMULEN CONSULTORES LIMITADA	11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
B Y P OFICIALES DE CUMPLIMIENTO LIMITADA	8		0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0		
PREVENCIÓN PENAL CORPORATIVA SPA	7		0	0	0				0	0	0	0	0	0	0		

CERTIFICADORAS Y AÑOS DE OPERACIÓN		INDICADORES DE VENTAS (12 AÑOS)				VENTAS ANUALES (Q)											
NOMBRE	AÑOS	CAGR (%)	VENTAS	VENTAS PROMEDIO	PORCENTAJE DE VENTAS / VENTAS TOTALES (%)	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
SOCIEDAD DE INVERSIONES INVESMOLL SPA	7		0	0	0				0	0	0	0	0	0	0		
AZ AUDITORES CONSULTORES SPA	5		0	0	0						0	0	0	0	0		
ASESORÍAS E INVERSIONES AVILÉS&PONTIGO SPA	3		0	0	0								0	0	0		
PROALIANZ SPA	3		0	0	0								0	0	0		
HD SYSTEMS LIMITADA	2		0	0	0									0	0		
BOCC COMPLIANCE SPA	2		0	0	0									0	0		
ASSESSMENT ANALYTICAL OF CORPORATIONS COMPLIANCE SPA	0		0		0										0		
IPA COMPLIANCE LIMITADA	0		0		0										0		
OFERTA TOTAL		21,25	61,45			109	126	287	380	492	485	356	654	666	795	991	804

Fuente: Elaboración propia.

Dada la concentración del mercado, en adelante para los análisis se consideraran las 6 certificadoras que concentran el 95% del mercado. El gráfico 2-3 muestra la distribución de las ventas de unidades de certificación por Certificadora.

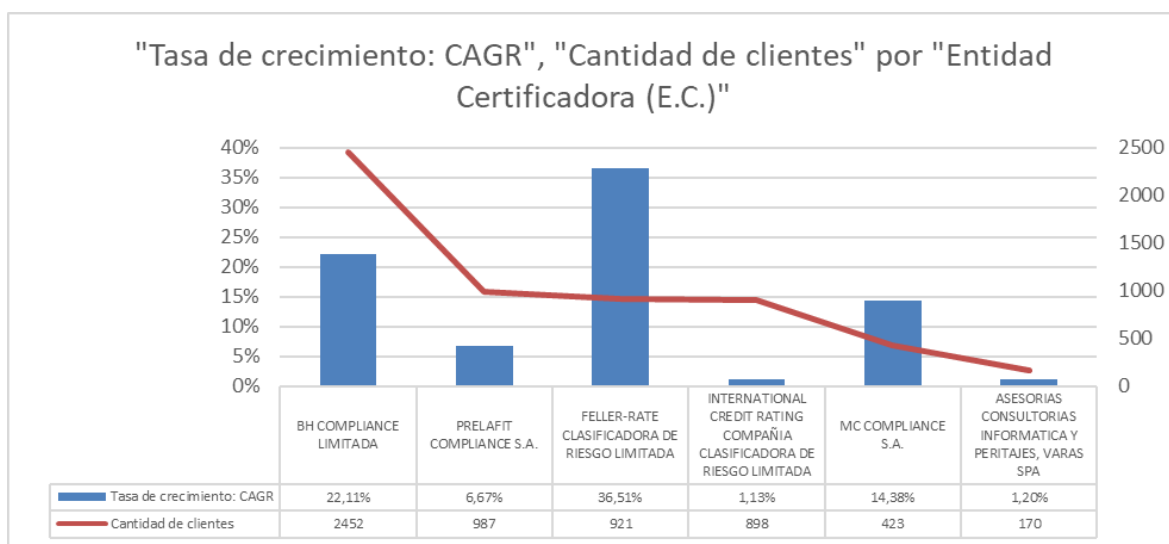


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-3 Certificadoras que concentran el 95% del mercado.

El crecimiento promedio anual compuesto, CAGR de ventas, para 11 periodos comprendidos entre los años 2011 y 2022, de la cantidad de entidades certificadas es de 21,25%, para un total de mercado actual de 6145 empresas certificadas. Las Casas Certificadoras que concentran la participación, en unidades de certificación vendidas, comenzaron su operación en 2012, el año que fueron contempladas en la legislación, lo que es factor importante considerando la cantidad de mercado que atienden.

El crecimiento individual de ventas de las seis certificadoras que concentran el mercado se muestra en el grafico siguiente 2-4: CAGR de ventas de unidades de certificaciones de MPD de 6 certificadoras:

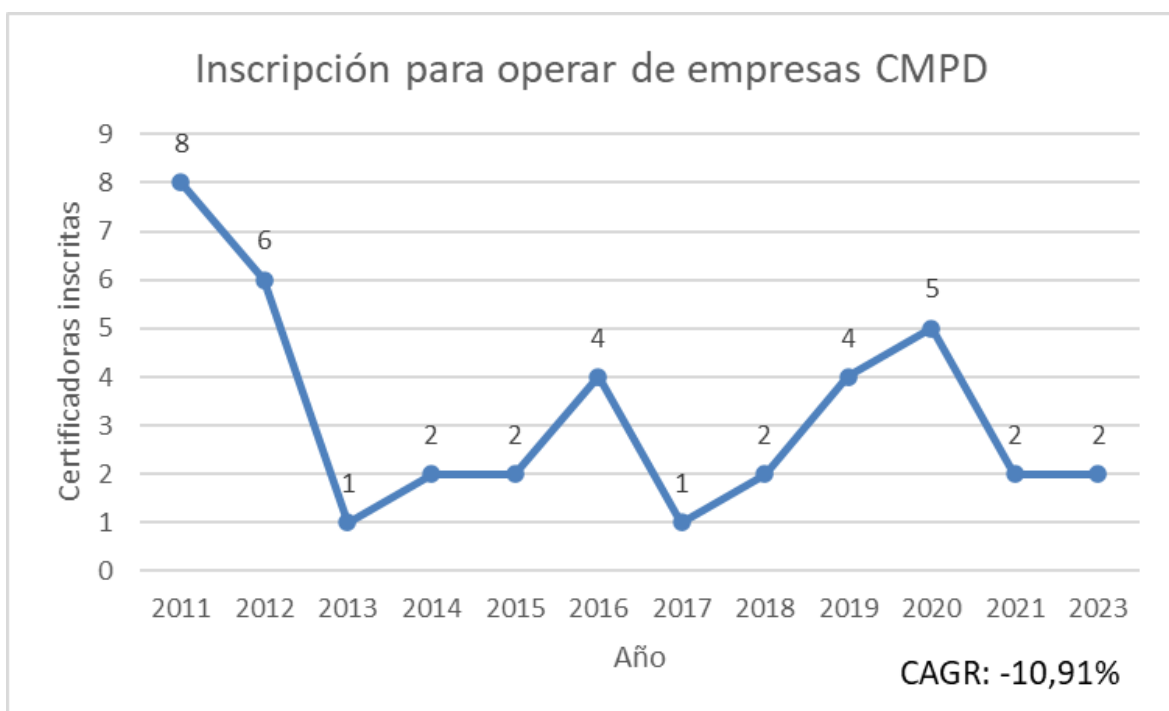


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-4 CAGR de ventas de unidades de certificaciones de MPD de 6 certificadoras.

2.4.2. Tamaño del mercado según cantidad de empresas de certificación de modelos de prevención del delito.

Una primera aproximación para la determinación de la tasa de crecimiento de las Entidades certificadoras es el registradas en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF); desde el año de inicio del modelo de certificaciones, 2011, al año en curso, tienen registro vigente 39 Firmas, con CAGR -10,91% lo que da cuenta de la desaceleración del crecimiento en la cantidad de empresas. Esto puede ser un reflejo de la concentración de la oferta. El grafico Gráfico 2-5: Inscripción de empresas certificadoras en CMF muestra la incorporación de actores desde el inicio del modelo de certificaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2-5 Inscripción de empresas certificadoras en CMF.

2.4.3. Tamaño del mercado de referencia: empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

Teniendo en consideración la característica descrita sobre el nicho en estudio y su CAGR negativo, para estimar el tamaño del mercado oferente se tomó en consideración también el sector económico de la consultoría, asesoría y auditoría en Chile, como potenciales competidores, para esto se revisó el tamaño de los siguientes códigos de actividad económica del Servicio de Impuestos Internos. Ver Tabla 2-8: Códigos de actividad asociados al mercado de la consultoría en Chile.

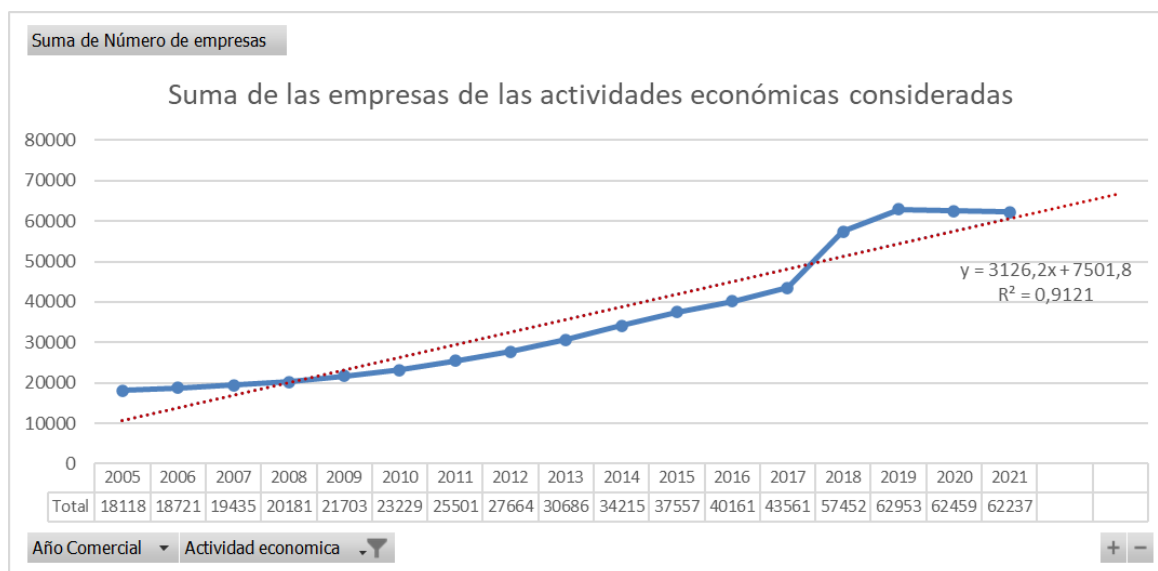
Tabla 2—8 Códigos de actividad asociados al mercado de la consultoría en Chile

Código de Actividad	Descripción
749001	Asesoría y gestión en la compra o venta de pequeñas y medianas empresas.

691001	Servicios de asesoramiento y representación jurídica.
692000	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal.
702000	Actividades de consultoría de gestión.
661903	Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; sociedades de apoyo al giro.
620200	Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

La CAGR para las empresas de consultoría, asesoría y auditoría es de 8,02%. El siguiente gráfico muestra la evolución de la cantidad de empresas de consultoría, asesoría y auditoría para el período 2005 al 2021. Para el año 2021 las empresas bajo estos códigos de actividad económica alcanzaron las 62.237 firmas. Ver Gráfico 2-6 Evolución del número de empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

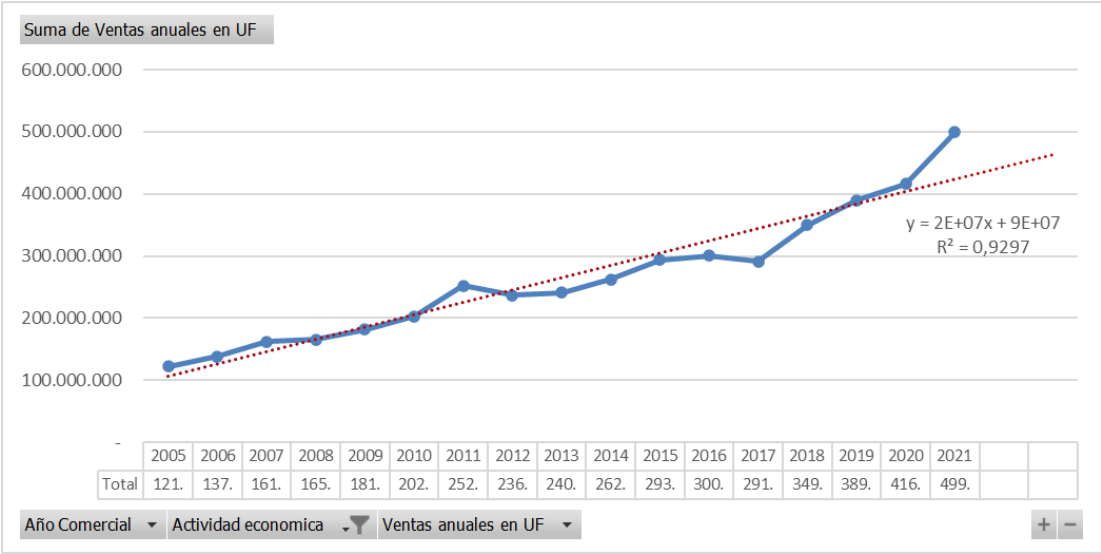


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-6 Evolución del número de empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

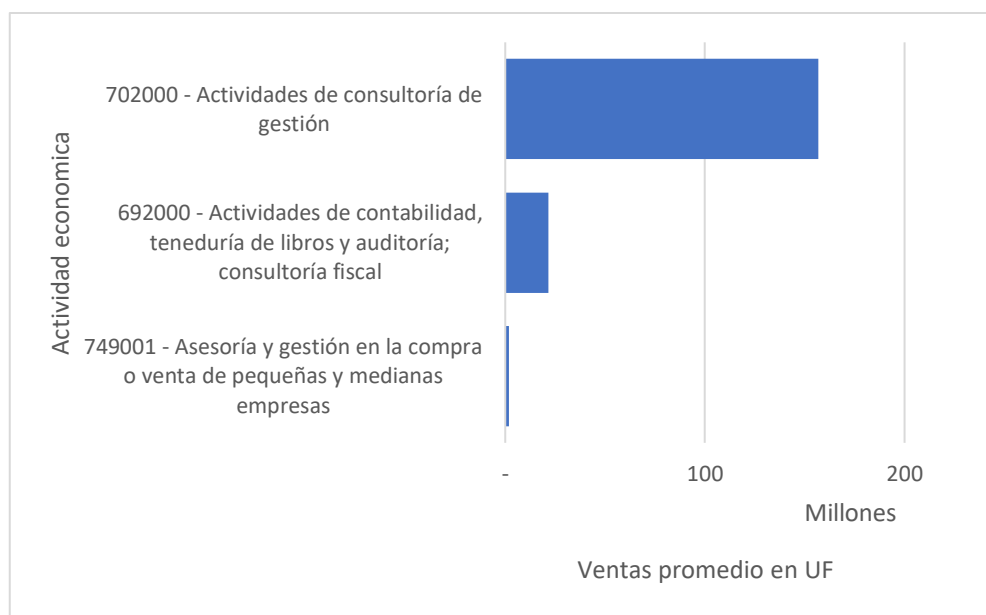
2.4.4. Tamaño del mercado de referencia facturación en UF: empresas de consultoría, asesoría y auditoría.

La CAGR de la facturación en UF de empresas de consultoría, asesoría y auditoría es de un 9,21%. El siguiente Gráfico 2-7 crecimiento de la facturación en UF de las empresas de consultoría, asesoría y auditoría (2005-2021), detalla el crecimiento de la facturación en UF, registrados por estas empresas durante el periodo 2005 al 2021. Para el 2021 la facturación fue de 499 millones de UF.



Fuente: Elaboración propia
 Gráfico 2-7 Crecimiento de la facturación en UF de las empresas de consultoría, asesoría y auditoría (2005-2021).

La distribución de las ventas de las actividades económicas seleccionadas, de referencia para este para este estudio se muestran en el grafico siguiente 2-8 Ventas en Uf del mercado de referencia:



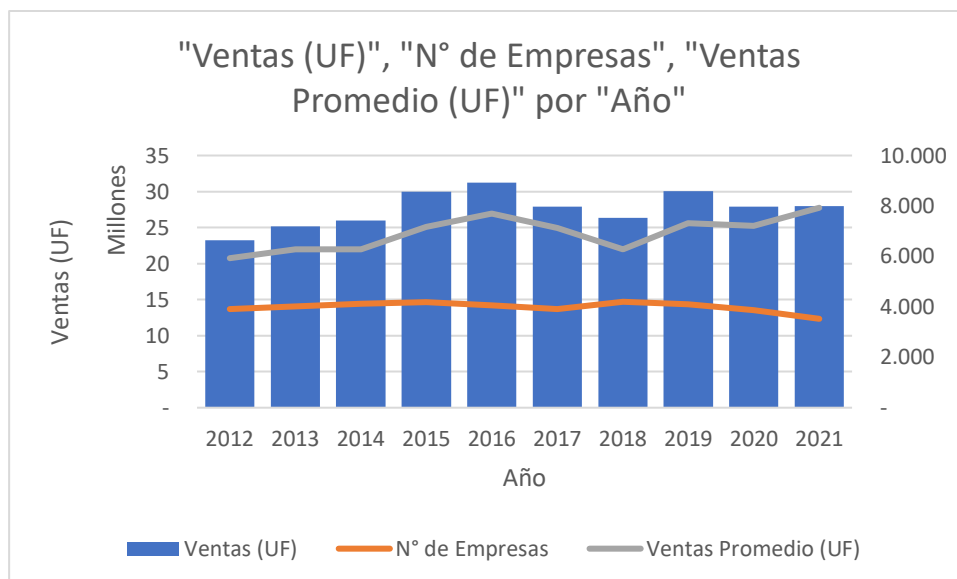
Fuente: Elaboración propia
 Gráfico 2-8 Ventas en Uf del mercado de referencia.

Las actividades 702000 Actividades de consultoría de gestión vendió en promedio UF157 millones en 10 años.

Con el propósito de mejorar la precisión con relación al objeto de este proyecto, se seleccionó la actividad de Servicios de asesoramiento y representación jurídica como mercado de referencia más próximo a la actividad del proyecto para el análisis.

Se hace la aclaración que el riesgo que atiende este negocio es operacional, sin embargo, es habitual ver que las consecuencias del incumplimiento finalmente deben ser tratadas en la Justicia. Por esta razón es que se asimilará el Proyecto a esa actividad económica. Adicionalmente, es probable que el servicio deba contemplar asesoría legal durante su ejecución.

El comportamiento del mercado de la actividad Servicios de asesoría y representación Jurídica ha sido el que muestra el grafico 2-9, Comportamiento del mercado de la actividad Servicios de asesoría y representación Jurídica para los últimos 10 años, ver gráfico:

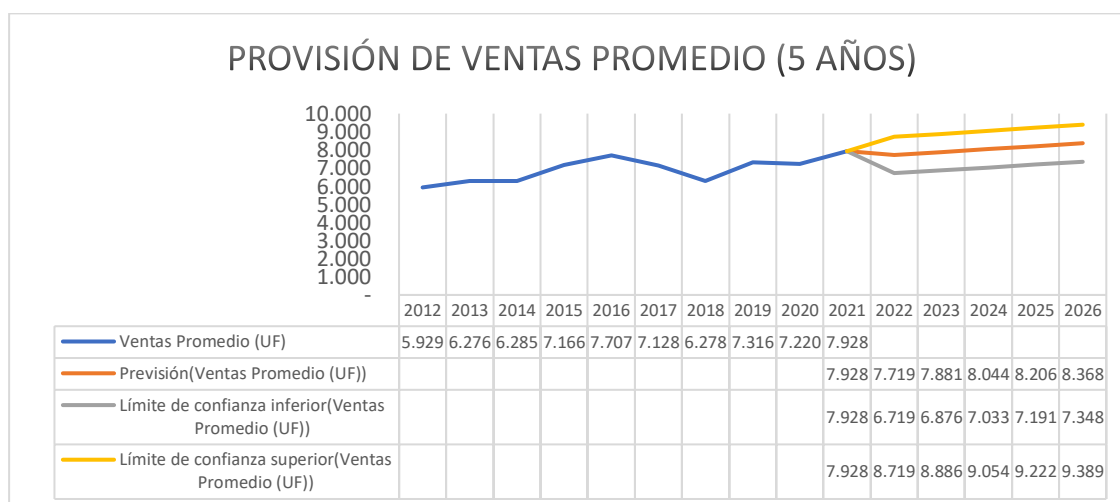


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-9 Comportamiento del mercado de la actividad Servicios de asesoría y representación Jurídica.

Se consideró el promedio de ventas por empresa, información que se utilizó para estimar el tamaño potencial en UF del mercado. La CAGR de venta para 10 años es 3,28%

Adicionalmente, utilizando la función “Previsión” de Excel con la que se puede apreciar una previsión de ventas y sus límites de confianza inferior y superior positivas durante los próximos 3 años. El grafico 2-10 Previsión de ventas promedio siguiente, muestra la tendencia:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-10 Previsión de ventas promedio.

2.4.5. Proyecciones de la oferta específica del mercado de certificadoras de MPD.

El proyecto aumenta la cantidad de oferentes, para llegar a 40, con autorización para certificar modelos MPD aumentando el “Capacity” del mercado en 3 unidades de certificación simultaneas por cada 10 semanas lo que significa que, en 48 semanas laborales anuales, sumara 14 unidades de certificación en el primer año.

Sabemos que la venta tiene una CAGR de 21,25% por lo que para el año 2024 las ventas aproximadas esperables en un escenario conservados serán 1 200 unidades. El año 2022 la capacidad instalada del mercado vendió 804 unidades por lo que el mercado tiene espacio para ofertar aproximadamente 400 unidades para 2024; aunque hay un competidor que ha demostrada tener la capacidad para producir más de esa cantidad en un año.

Es necesario considerar que el 36% del mercado oferente no han vendido unidades de certificación desde que están en operación, algunos con 11 años de autorización para operar, por lo que, si deciden ofertar, la competencia será mayor.

Finalmente, la ecuación siguiente permite dimensionar el mercado potencial en UF:

Mercado Potencial = (Número de empresas objetivo) * (Tasa de adopción de certificaciones) * (Precio promedio de las certificaciones).

2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

2.5.1. Contexto externo.

Para el análisis del contexto externo del proyecto se utilizó la herramienta de análisis estratégico PESTEL que permite a una empresa conocer su entorno externo y determinar

cuáles son las amenazas y oportunidades que pueden afectarla. El acrónimo PESTEL se refiere a los diferentes tipos de factores externos que afectan al negocio, como son los siguientes: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este estudio se utiliza con el objetivo de conocer el entorno de la empresa cuando elabora planes estratégicos, de negocio, financieros, entre otros. La Tabla 2-9 siguiente muestra el análisis PESTEL del proyecto:

Tabla 2—9 *Análisis PESTEL del proyecto*

Análisis PESTEL					ECMPD	
Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	¿Es estable el entorno político o es probable que cambie?	El entorno político es inestable, sin embargo, esto es un escenario propicio para el auge del crimen organizado, por lo que más negocios lícitos podrían requerir de los servicios		x		Positivo
	¿Qué tan bien desarrollados están los derechos de propiedad y el estado de derecho, y qué tan extendidos están la corrupción y el crimen organizado? ¿Cómo es probable que cambien estas situaciones y cómo es probable que esto te afecte?	El estado de derecho está bien regulado con un poder independiente a cargo de su cautela, sin embargo, a juicio de este mismo Poder y de sectores políticos, el estado de derecho está mermado por la acción de delito común y del crimen organizado. La presión del INDH sobre el modo de contención y represión del delito y los factores coadyuvantes pueden dar la señal de que en el País el margen para la acción del crimen organizado es amplio. La situación descrita puede ser una ventaja para la Consultora ya que más organizaciones pudieran ser intervenidas por el crimen organizado.	x			Positivo
Económico	¿Qué factores económicos nos afectarán en el futuro?	Aumento de IPC, bajas en el IPOM en lo negativo. Probablemente la cesantía contribuya a salarios más bajos lo que puede ser una ventaja de hasta el mediano plazo.		x		Negativo
	¿Cómo se ven afectados nuestros precios, ingresos y costos por cada factor económico?	Puede ocurrir que los competidores bajen los precios para adjudicarse proyectos. Los arriendo disponibles de m2 de oficinas tienden a la baja por aumento de stock y metros liberados por empresas que han establecido trabajo híbrido.		x		Positivo
	¿Qué tan estable es la economía actual? ¿Está creciendo, estancado o en declive?	La economía es incierta y tiende a declive. Estimaciones de especialistas dan por descontado el 2023 con comienzo de recuperación hacia el 2024. El ministro de hacienda espera cambios positivos para el 2030, sin embargo, los esfuerzos por atraer inversionistas a la economía local han sido infructuosos.		x		Negativo

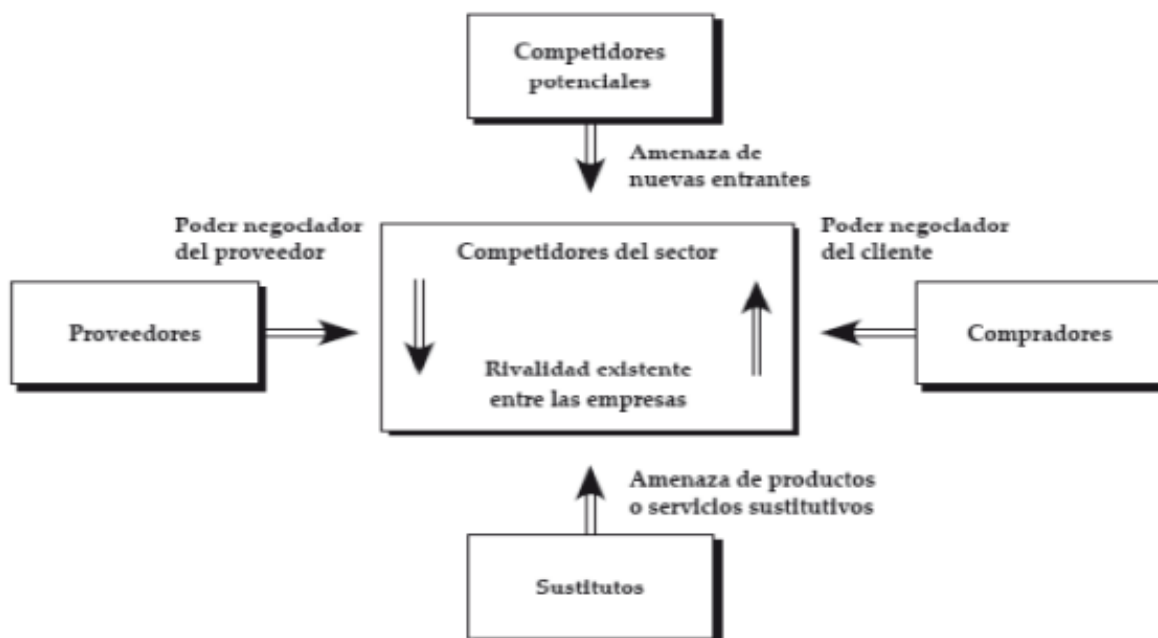
Social	¿Cómo juegan un papel las tendencias culturales y el comportamiento humano en nuestro negocio?	El avance del narcotráfico trata de personas, terrorismo es creciente. Por lo que es posible que es una oportunidad para el negocio. Adicionalmente el crecimiento de las Fintech (Banca Global), lo que es un atractivo tanto para el negocio como para el crimen organizado.			x	Positivo
	¿Es probable que otros factores socioculturales impulsen el cambio para tu negocio?	Mayor acceso a la banca tecnológica y utilización de plataformas tecnológicas auguran mayor necesidad de los servicios en mercados que hace 5 años no estaban disponibles.			x	Positivo
Tecnológico	¿Qué avances tecnológicos e innovaciones están disponibles o en proceso?	Sistemas de track de operaciones sospechas integradas en las plataformas Fintech.		x		Negativo
	¿Cómo impactará esta tecnología en nuestras operaciones?	Bajará los costos de salarios HH consultores por mayor automatización		x		Positivo
	¿Hay otros factores tecnológicos que debería considerar?	El modelo de internet satelital bajará los costos de operación de la industria de los servicios.		x		Positivo
Ambiental	Integración de los conceptos SGET para el financiación de proyectos por parte de la Banca y Seguros	Dado su impacto y alcance, probablemente se potencien los conceptos SGET con los de los servicios de la consultora principalmente por su impacto en S y G		x		Positivo
Legal	Necesidad de complementación legal	Es posible que el producto ampliado de la consultora incluya la asesoría legal dada la especialización del negocio y la conveniente confidencialidad requerida para proteger la reputación del Negocio		x		Positivo
	Necesidad de complementación legal	Es posible que firmas de aseria legales se integren hacia delante, ofreciendo servicios de certificación.		x		Negativo

Fuente: Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta que el análisis PEST describe el entorno organizacional, muchos de los resultados de este análisis supondrán gran parte de las oportunidades y amenazas del Análisis DOFA. De ahí que ambas herramientas puedan integrarse para la determinación del contexto de la organización.

2.5.2. 5 fuerzas de Porter.

El análisis de la competencia del sector en que participa el proyecto se realizó con las 5 fuerzas de Porter. Se trata de una herramienta de análisis estratégico que permite a una empresa conocer la competencia que existe dentro de su sector, cuál es su entorno y así definir una estrategia de negocio efectiva a largo plazo. Esta herramienta fue desarrollada por Michael Porter en 1979 y se compone de cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad competitiva. El análisis postula que hay cinco fuerzas que básicamente conforman la estructura de una industria, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Estas fuerzas permiten a las empresas medir sus recursos y establecer estrategias que potencializan sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las distintas amenazas y debilidades. En resumen, las 5 fuerzas de Porter sirven para analizar la competencia y el entorno de una empresa. La ilustración siguiente muestra las fuerzas y sus sentidos:



Fuente: Adaptación de Michael Porter – Estrategia competitiva. Extraído de Porter, 1988
Ilustración 2-1 Estrategia competitiva Porter.

El resultado del análisis para el proyecto es el siguiente:

Amenazas de nuevos competidores: Alta.

La barrera de ingreso de nuevos competidores en el mercado de consultoría es baja, por ello la amenaza de nuevos competidores es ALTA considerando el incremento de la demanda por parte de las Empresas obligadas en contar con una asesoría integral para el desarrollo y sostenibilidad del negocio, lo que permite la existencia de una mayor oferta de servicios de consultoría en donde cada competidor debe generar una diferenciación que le permita permanecer en el mercado. En este sentido se aprecia una oportunidad de negocio, facilitando la apertura de la Consultora que será dirigida a nuevos clientes.

Amenazas de Productos sustitutos: BAJA.

El conjunto de productos sustitutos está dado por lo esfuerzos internos y con recursos propios de la Empresa, sin embargo, esta modalidad no es certificable como lo expresa la legislación actualmente. No se puede ser auditado y auditar en el modelo. Un producto sustituto podría ser una certificación alternativa o un método diferente para demostrar el cumplimiento con las regulaciones contra el lavado de activos y financiación del terrorismo. La amenaza dependerá del nivel de aceptación y reconocimiento que tengan estos productos sustitutos.

Poder de Negociación de los compradores: BAJO.

En el sector de consultoras los compradores poseen BAJO poder de negociación ya que, si bien los grandes compradores pueden ser los Bancos e instituciones financieras, Ellos no utilizan las mismas empresas para sus certificaciones de manera de no generar situaciones de concentración y de Disponibilizar información a un tercero que además presta servicios para la industria. (distinto es el caso por ejemplo de canje en la Tesorería de la banca). Lo

mismo sucede con la industria inmobiliaria o compraventa de automóviles usados. No obstante, estas últimas industrias podrían ser atractiva a través de sus asociaciones. El poder de negociación depende del número de proveedores del servicio y la calidad y reputación de estos proveedores en este caso el número de proveedores de prestigio es bajo por lo que es espacio para el comprador de negociar precios es bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores: BAJO.

Dentro del sector de consultoría, el poder de negociación de los proveedores es BAJO ya que sus insumos son materiales de oficinas básicamente. Con relación a los profesionales prestadores de los servicios (mayor costo estimado de los insumos); se aprecia una oportunidad en la negociación de los proveedores, teniendo en cuenta que los proveedores de la Consultora inicialmente serán los socios, quienes proveerán directamente los servicios.

Rivalidad entre competidores: ALTA.

A consecuencia de la crisis de los últimos años y al desempleo de muchos profesionales se generaron iniciativas para la creación de consultoras de diversos rubros, por lo cual la rivalidad entre competidores es ALTA, lo que suele conllevar a una reducción de precios como estrategia competitiva al existir mayor oferta las consultoras. Debido a la concentración del mercado de certificadoras, la rentabilidad de estas se hace mucho más difícil por ello se deben identificar ventajas competitivas como eficiencias en la prestación de servicios a menor costo, implementación de tecnologías, entre otros. En éste último análisis de la rivalidad entre competidores se determinó una amenaza.

El mercado de certificaciones de MPD se encuentra concentrado por Consultoras con servicios de larga data, siendo una industria competitiva donde los clientes tienen una gran variedad de opciones, sin embargo, es un servicio con potencial de demanda importante.

A fin de ingresar en el mercado es importante que se cuente con una especialización por tipo de negocio para conseguir cierto nivel de estandarización que permita tener opciones según las soluciones a ofrecer, identificando las ventajas competitivas que generen diferenciación en la percepción de los clientes, las cuales deben estar alineadas con los avances tecnológicos que permitan desarrollar propuestas según las necesidades del mercado.

2.5.3. Análisis de la competencia.

Para obtener información sobre la competencia, el presente estudio contempló la revisión de los antecedentes en CMF y de las respectivas páginas web de las empresas con mayor venta de unidades de certificación, mayor crecimiento y los años de operación en el mercado de certificación de modelos de prevención del delito (MPD LA_FT), entre el periodo 2011 a 2022. De lo anterior, cuatro son las empresas en que se concentrará el análisis. La tabla 2-10 siguiente resume las variables consideradas por cada oferente:

Tabla 2—10 Empresas con mayor venta de unidades de certificación

Oferentes		Indicadores de ventas (unidades de certificación)			
Entidad Certificadora (E.C.)	Años en operación	CAGR de ventas	Subtotal ventas (del total de las ventas del mercado)	Ventas promedio anuales de unidades de certificación (12 años)	Ventas / total de ventas
BH COMPLIANCE LIMITADA	12	22,11%	2 452	204	40%
PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	12	6,67%	987	82	16%
FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	12	36,51%	921	77	15%
INTERNATIONAL CREDIT RATING	12	1,13%	898	75	15%

COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA					
Total			5 258		86%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las empresas con más años de operación concentran el 86% de las ventas en 12 años, lo que coincide con los años de implementación del modelo de certificaciones.

Por otra parte, se aprecia que las certificadoras de mayor ventas son también las de mayor reputación en la industria don de tres de ella son filiales de Compañías internacionales.

2.5.4. Descripción de los competidores.

Para la caracterización del mercado competidor se utilizó la matriz de análisis de la competencia, el resultado se muestra en la tabla 2-11 siguiente:

Tabla 2—11 Matriz de análisis de la competencia (Empresas con mayor venta de unidades de certificación)

ITEM	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
Nombre de la Empresa	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
Ubicación	Avda. presidente Riesco 5561 902, Las Condes	Profesora Amanda Labarca 96 Of. 25 Santiago	Isidora Goyenechea 3621, Piso 11	Av. Apoquindo 6550, Oficina 1801
Cliente Objetivo	Transporte, Telecomunicaciones, Retail	Bancos, constructoras, concesionarias, energía, logística, eléctricas, minería, educación, casino, retail,	AFP's, Alimentos y bebidas, Bancos, Compañías de seguro, Construcción e infraestructura,	Distribución Agrícola, Embotelladoras, Energía, Entretenimiento, Holdings, Ingeniería y Construcción, Producción Industrial, Rentas

ITEM	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
	GNL, Financiera, Energía y Utility, Alimentación , Inversiones, Industria, Educación, Caja de Compensación, Minería, Ingeniería, Automotriz, Seguros	agropecuario, inmobiliarias, mall, supermercado, seguros.	Courier, Fundaciones, Energía, Retail, Universidades	inmobiliarias, Retail y Consumo, Sanitarias, Servicios Telecomunicaciones, Transporte, Seguros, Bancos, Cajas de Compensación, Financiamiento Automotriz, Leasing y Factoring, Sociedades de Garantía Recíproca, Fondos Mutuos, Fondos de Inversión, Securitizados
Ingresos	\$1.07 millones de dólares en ventas.	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
Año de Fundación	2010	2009	1988	2004
Personalidad de Marca	Estabilidad y control: El Líder o gobernador: Tu seguridad contra la corrupción	Independencia y realización: conocimiento práctico: El valor de la experiencia	Estabilidad y control Innovador: Se presenta como una empresa innovadora y enfocada en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Su enfoque está en soluciones corporativas basadas en la evidencia, adecuadamente a la realidad de sus clientes y que les permiten tomar mejores decisiones. PREVENCIÓN + PROTECCIÓN + VALOR	Estabilidad y control Cuidador: Sus datos, soluciones analíticas y conocimientos ayudan...
Fortalezas	Tiene el 40% del mercado. Innovadora plataforma tecnológica. Su equipo de profesionales multidisciplinarios y expertos, Uso de la tecnología para analizar el rendimiento de las	Tiene el 16% del mercado. Alta especialización y trato personalizado a los clientes por los propios socios. Cuenta con un equipo de gran experiencia profesional previa, lo que les ha transformado en una entidad de reconocido prestigio en Chile y el extranjero.	Tiene el 15% del mercado. Es una empresa pionera en clasificación de riesgo en América Latina. Ofrece servicios de clasificación de riesgo a empresas privadas. Certifica Modelos de Prevención de Delitos Ley 20.393 (MPD) y Programas de	Tiene el 15% del mercado. Operan en todo el rango de clasificaciones: Securitizadoras, Corporaciones; Bancos e Instituciones Financieras; Fondos Mutuos y de Inversión; Compañías de Seguros de Vida, Generales y de Crédito; Financiamiento estructurado y Project Finance. La diversidad de sectores en los que opera les exige estar interiorizados de las normativas vigentes, lo cual a su vez les

ITEM	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
	métricas de cumplimiento.	No están asociados a estudio de abogados ni a empresa auditora o clasificadora de riesgo alguna, lo que incide en una opinión independiente y sin conflictos de intereses. No participa en la defensa de sujetos imputados por lavado de activos, financiamiento del terrorismo, soborno u otros delitos.	Cumplimiento de Libre Competencia.	permite mantener un alto conocimiento de los distintos sectores económicos y tener analistas especializados en las materias propias de cada uno. Como organización tienen acceso ilimitado a información y capacitación, lo que hace a nuestros analistas estar siempre mejor informados.
Debilidades	Tarificación estándar y del tipo “commodities” (2 UF por hora), esto no permite visualizar valor por parte de clientes, ni la pertinencia y relevancia de los servicios profesionales de control interno y control de LA_FT. Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios.	Limitada en su alcance respecto de empresas grandes, multinacionales o abiertas en bolsa, por tratarse de una firma joven y pequeña.	Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios, a los cuales estas empresas no cuentan con acceso según sus posibilidades de financiamiento.	Tiene un escaso alcance en empresas medianas o pequeñas, por factores de costo de los servicios, a los cuales estas empresas no cuentan con acceso según sus posibilidades de financiamiento.
Misión	Ser proactivos y ayudar a las empresas a crear una cultura de integridad que las proteja contra las malas prácticas empresariales y las guíe en su actuar sostenible.	Asistir a nuestros clientes en el fortalecimiento de su sistema de prevención de delitos, ayudándolos a dar cumplimiento con las exigencias legales, normativas, reglamentarias y por, sobre todo, con el compromiso social que revisten, estableciendo relaciones de largo plazo basadas en soluciones reales y prácticas.	Un apoyo imprescindible para cualquier agente del mercado. A través de sus clasificaciones, informes y publicaciones entrega una opinión profesional, fundada e independiente sobre el riesgo de los diversos participantes en el mercado de capitales y los instrumentos que emiten.	Agregar permanentemente valor al mercado de capitales, trabajando con rigurosidad metodológica y resguardando la integridad de los procesos analíticos. El objetivo de nuestros estudios, ratings y certificaciones es informar mejor, convertirse en herramientas valiosas en la toma de decisiones y colaborar en la compleja tarea de asignación de recursos.

ITEM	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
Servicios	Servicios como Comply Pulse, que asegura que los programas de cumplimiento funcionen midiendo su efectividad y permitiendo al oficial de cumplimiento y a la alta dirección visualizar y corregir brechas, y G-Metrix, que proporciona visibilidad a las acciones corporativas de una empresa y proporciona un camino claro para avanzar hacia una mejor gobernanza. Certificación modelo de prevención del delito.	Certificación de modelos de Prevención de delitos ley-20.393 Certificación de planes de cumplimiento, protección derechos consumidores sernac Protección de datos personales. Cumplimiento libre competencia. Sistema de prevención antilavado y anticorrupción del sector publico	Certificación Ley 20.393 Certificación Libre Competencia ofrece servicios de clasificación de riesgo a empresas privadas.	Clasificación de riesgo Certificación Ley 20.393
Empleados	18 empleados	8 empleados	25 empleados	10 empleados
Producto	BH Compliance no ofrece servicios de consultoría, sino que monitorea programas de compliance existentes mediante una plataforma innovadora ofreciendo dos productos que generan evidencia continua: Comply Pulse; G-Metrix	Certificaciones	Certificaciones	Certificaciones
Propuesta de valor	-Medir la eficacia de los componentes de la gobernanza corporativa, permitiendo a las empresas evaluar y verificar la efectividad de sus buenas prácticas. -Facilitar la detección temprana de posibles brechas para corregirlas oportunamente.	Certificadora boutique en que los socios y el equipo senior trabaja directamente con el cliente. Ello resulta fundamental en una certificación porque permite mejoras relevantes al modelo implementado. El equipo de Prelafit Compliance es el con mayor experiencia en	El compromiso de sus profesionales es entregar soluciones corporativas basadas en la evidencia, adecuadas a la realidad de nuestros clientes y que les permitan tomar las mejores decisiones. El equipo de consultores	Una firma integrada de evaluación de riesgos que empodera a las organizaciones para tomar mejores decisiones. Sus datos, soluciones analíticas y conocimientos ayudan a los responsables de la toma de decisiones a identificar oportunidades y

ITEM	BH COMPLIANCE LIMITADA	PRELAFIT COMPLIANCE S.A.	FELLER-RATE CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA	INTERNATIONAL CREDIT RATING COMPAÑIA CLASIFICADORA DE RIESGO LIMITADA
	-Utiliza herramientas tecnológicas, que - junto a un equipo experto— aseguran que los programas de compliance implementados por las empresas y las acciones sostenibles de los gobiernos corporativos sean reales y cumplan con las exigencias regulatorias. -Cobertura regional, dando visibilidad a la matriz sobre cómo se está llevando a cabo el negocio en cada una de sus filiales.	compliance del mercado. Nuestro equipo no sólo tiene experiencia certificando, sino además experiencia previa relevante en materia de gestión de riesgos, normativa anticorrupción y antilavado y compliance en general.	fundamenta sus acciones en conceptos probados científicamente tanto en la teoría como en la práctica, adoptando una perspectiva desde la generación de valor. Propuesta de valor centrada en un exigente diseño de soluciones, con un servicio de excelencia, orientado al cliente, personalizado e informado.	gestionar los riesgos de hacer negocios con otros. Una mayor transparencia, decisiones más informadas y un acceso justo a la información abren la puerta al progreso compartido.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.5. Síntesis del diagnóstico.

Los antecedentes detallados permiten sintetizar una matriz de Oportunidades y Amenazas del proyecto (ECMPD) a fin de concluir sobre la implementación del servicio de certificación de modelos LA_FT. El proyecto no está en ejecución por lo que no es posible identificar fortalezas y debilidades. La tabla 2-12 siguiente muestra las oportunidades y amenazas más significativas:

Tabla 2—12 Oportunidades y amenazas segmento sector servicios.

Amenazas	Oportunidades
Las grandes empresas prefieren credenciales emitidas por empresas de auditoría, consultoría y asesoría reconocidas.	Sector con alta exposición en entidades obligadas.

Grandes competidores mantienen cautivo el mercado de las grandes empresas del sector.	Empresas competidoras ofrecen servicios estándar (tipo commodities) y con tarifas fijas, con limitaciones para conectarse a las necesidades puntuales de los clientes.
Alta competencia en relación con los servicios evaluados	Promulgación de Ley de delitos económicos aumentó el catálogo de delitos. La nueva Ley refuerza la responsabilidad penal de las personas jurídicas y aumenta las penas para los ejecutivos que cometen delitos económicos.
Empresas competidoras tienen áreas dedicadas y con certificaciones	El entorno político es inestable es un escenario propicio para el auge del crimen organizado, por lo que más negocios lícitos podrían requerir de los servicios.
Empresas competidoras utilizan tecnologías digitales para dar continuidad a los servicios.	El estado de derecho está bien regulado con un poder independiente a cargo de su cautela, sin embargo, a juicio de este mismo Poder y de sectores políticos, el estado de derecho está mermado por la acción de delito común y del crimen organizado. La presión del INDH sobre el modo de contención y represión del delito y los factores coadyuvantes pueden dar la señal de que en el País el margen para la acción del crimen organizado es amplio. La situación descrita puede ser una ventaja para la Consultora ya que más organizaciones pudieran ser intervenidas por el crimen organizado y por tanto la UAF.
Venta de un producto sustituto podría ser una certificación alternativa o un método diferente para demostrar el cumplimiento con las regulaciones contra el lavado de activos y financiación del terrorismo.	Los arriendo disponibles de m2 de oficinas tienden a la baja por aumento de stock y metros liberados por empresas que han establecido trabajo híbrido. Esto se traduce en posibilidades de ubicar las oficinas a menores precios y en edificios clase A y B.
Amenazas de nuevos competidores: Alta	El avance del narcotráfico trata de personas, terrorismo es creciente. Por lo que es posible que es una oportunidad para el negocio. Adicionalmente el crecimiento global de las Fintech, lo que es un atractivo para el crimen organizado. También una oportunidad para la certificadora.
Rivalidad entre competidores: Alta	Mayor acceso a la banca tecnológica y utilización de plataformas tecnológicas,

	auguran mayor necesidad de los servicios de certificación en un mercados que hace 5 años no estaban disponibles.
Aumento de IPC, bajas en el IPOM pueden presionar los precios a la baja.	La alta cesantía de profesionales expertos contribuya a salarios más bajos, lo que puede ser una ventaja a mediano plazo.
La economía es incierta y tiende a declive. Estimaciones de especialistas dan por descontado el 2023 con comienzo de recuperación hacia el 2024. El ministro de hacienda espera cambios positivos para el 2030, sin embargo, los esfuerzos por atraer inversionistas a la economía local han sido infructuosos.	El modelo de internet satelital bajará los costos de operación de la industria de los servicios.
Sistemas de track mediante A.I. de operaciones sospechas, integradas en las plataformas Fintech.	Baja de los costos de salarios HH consultores por mayor automatización.
Es posible que firmas de asesoría legales se integren hacia delante, ofreciendo servicios de certificación.	Dado su impacto y alcance, probablemente se potencien los conceptos SGET con los de los servicios de la certificadora principalmente por su impacto en S y G.
Es posible la llega de firmas internacionales, al aumentar el catálogo de delitos y aumentar el riesgo para Compañías internacionales.	Es posible que el producto ampliado de la certificadora incluya la asesoría legal dada la especialización del negocio y la conveniente confidencialidad requerida para proteger la reputación de los Clientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.6. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.

2.6.1. Determinación de los segmentos de los potenciales clientes.

Para determinar los segmentos a analizar, se utilizó el modelo de marketing estratégico “STP” cuyos ejes se especifican en la tabla 2-13 siguientes:

Tabla 2—13 Explicación modelo de marketing estratégico STP

<i>S</i>	Segmentar	Identificar variables de segmentación y “partir” el mercado en segmentos, junto a esto, se deben desarrollar perfiles de los segmentos resultantes.
<i>T</i>	Orientar (Target)	Evaluar la atractividad de los segmentos y seleccionar el segmento o mercado meta.
<i>P</i>	Posicionar	Identificar posibles conceptos de posicionamiento para el mercado meta escogido. Definir cómo queremos que nos identifiquen y definir el producto a ofrecer, a qué precio y cómo comunicarlo efectivamente.

Fuente: Modelo STP desarrollado por Rolf Weinreich.

2.6.2. Variables de segmentación y segmentos resultantes.

Las variables de segmentación y sus segmentos resultantes son los que se muestran en la tabla 2-14 siguiente:

Tabla 2—14 Variables de segmentación de clientes de certificación de MPD.

Variable de segmentación	Segmentos	Descripción
Empresas obligadas, Ley 19 913	Empresas con sentencia ejecutoriada	Corresponde a las empresas que han sido sancionadas por LA_FT
Personalidad jurídica, Ley 20 393	Organizaciones sin fines de lucro; ONG y entidades no gubernamentales.	Instituciones que requieren certificaciones para garantizar la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de estándares éticos.
Empresas con altos volúmenes de ROS	Las empresas no financieras sujetas a sanciones	Compañías que, aunque no sean instituciones financieras, están sujetas a reglamentariamente y necesitan implementar modelos de prevención del lavado de dinero para cumplir con las leyes.

Fuente: Elaboración propia.

En consideración a lo anterior, las dimensiones para segmentar a los potenciales clientes son las siguientes:

Entidades obligadas a reportar Ley 19.913. Actualmente la Unidad de Análisis Financiero ha definido 8,379 sujetos obligados a reportar: Reporte de Operaciones Sospechosas (ROE). La tasa de crecimiento de las entidades obligadas entre 2018 y 2022 es CAGR 3,8%. A 2022 los sectores obligados a reportar son 39, según detalle en tabla 2-15 siguiente:

Tabla 2—15 Sectores obligados a reportar operaciones sospechosas

Sectores obligados	N° de empresas del sector
Administradoras de Fondos de Inversión	180
Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)	7
Administradoras de Fondos Mutuos	0
Administradoras de Mutuos Hipotecarios	13
Administradoras Generales de Fondos	56
Agentes de Aduana	277
Agentes de Valores	7
Bancos	17
Bolsas de Productos	1
Bolsas de Valores	2
Cajas de Compensación	4
Casas de Cambio	300
Casas de Remate y Martillo	278
Casinos de Juego	28
Casinos Flotantes de Juego	1
Compañías de Seguros	66
Conservadores	74
Cooperativas de Ahorro y Crédito	48
Corredores de Bolsas de Productos	13
Corredores de Bolsas de Valores	30
Corredores de Propiedades	1327
Emisoras u Operadoras de Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Pago con provisión de fondos u otro similar	36
Empresas de Arrendamiento Financiero (Leasing)	56
Empresas de Depósitos de Valores	1
Empresas de Factoraje (Factoring)	159
Empresas de Securitización	10
Empresas de Transferencia de Dinero	152
Empresas de Transporte de Valores	5

Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria	1659
Hipódromos	6
Instituciones Financieras	31
Instituciones Públicas	461
Notarios	406
Operadores de Mercados de Futuro y de Opciones	1
Organizaciones Deportivas Profesionales	30
Otras Entidades Facultadas para Recibir Moneda Extranjera	19
Representaciones de Bancos Extranjeros	23
Sociedades Administradoras de Zonas Francas	2
Usuarios de Zonas Francas	2593
Total	8.379

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3. Caracterización de los potenciales clientes.

La caracterización de los potenciales clientes del presente estudio se focalizó en las siguientes dimensiones:

2.6.3.1. Reportes de operaciones sospechosas.

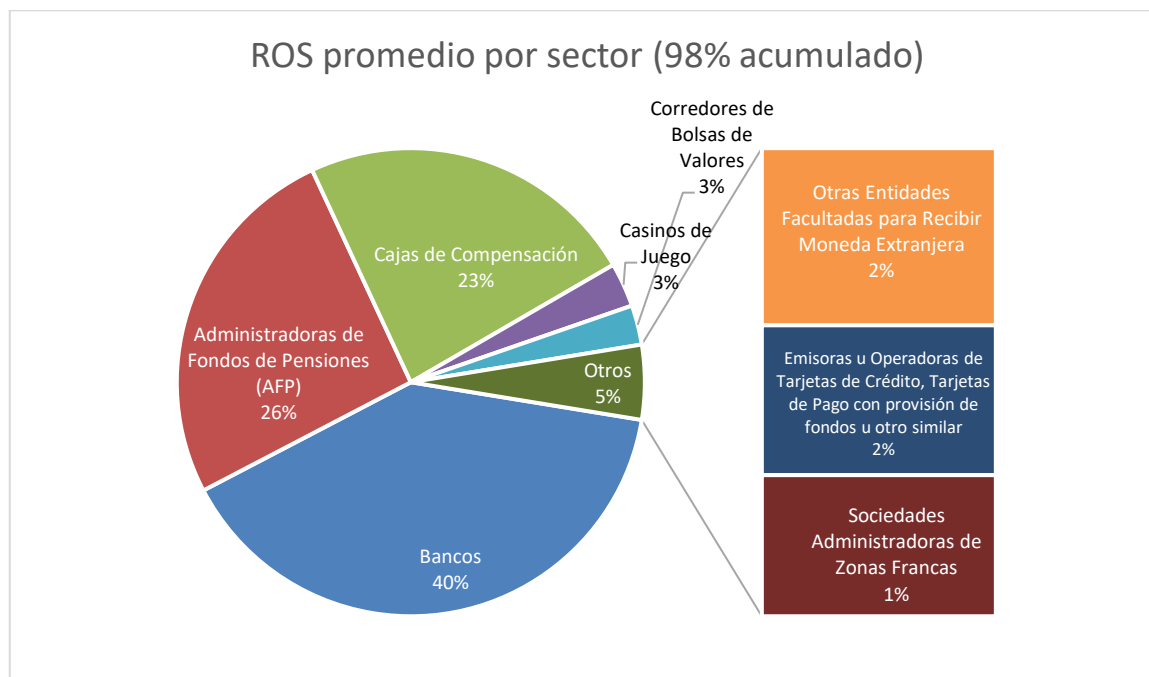
37 151 fueron los ROS en el periodo de análisis; de los 39 sectores obligados, hay 10 sin reportes por lo que para comparar se calculó el ROS promedio por empresas del sector respectivo, que resulta de dividir la cantidad acumulada de ROS en la cantidad de empresas del sector; la distribución por sector se muestra en la tabla 2-16 siguiente:

Tabla 2—16 Distribución por sector de los ROS promedios

SECTORES	ROS PROMEDIO POR EMPRESAS DEL SECTOR
BANCOS	1036,53
ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)	670,43
CAJAS DE COMPENSACIÓN	614,25
CASINOS DE JUEGO	79,68
CORREDORES DE BOLSAS DE VALORES	71,10
OTRAS ENTIDADES FACULTADAS PARA RECIBIR MONEDA EXTRANJERA	50,84
EMISORAS U OPERADORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO, TARJETAS DE PAGO CON PROVISIÓN DE FONDOS U OTRO SIMILAR	43,00
SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE ZONAS FRANCAS	40,50
EMPRESAS DE TRANSFERENCIA DE DINERO	11,55
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	10,75
AGENTES DE VALORES	10,29
COMPAÑÍAS DE SEGUROS	10,27
ADMINISTRADORAS GENERALES DE FONDOS	6,70
HIPÓDROMOS	3,17
CONSERVADORES	2,54
CASAS DE CAMBIO	2,03
EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (LEASING)	1,68
INSTITUCIONES PÚBLICAS	1,26
INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,97
NOTARIOS	0,63
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VALORES	0,60
EMPRESAS DE FACTORAJE (FACTORING)	0,42
ADMINISTRADORAS DE MUTUOS HIPOTECARIOS	0,38
EMPRESAS DEDICADAS A LA GESTIÓN INMOBILIARIA	0,07
CASAS DE REMATE Y MARTILLO	0,03
AGENTES DE ADUANA	0,02
ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE INVERSIÓN	0,02
CORREDORES DE PROPIEDADES	0,01
USUARIOS DE ZONAS FRANCAS	0,01

Fuente: Elaboración propia.

La segmentación de esta dimensión nos muestra que 3 sectores concentran el 87% de los ROS promedio. El gráfico 2-11 permite visualizar la distribución al 98% acumulado de ROS promedio y el sector correspondiente.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2-11 ROS promedio por el sector.

2.6.3.2. ROS con indicios de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA_FT).

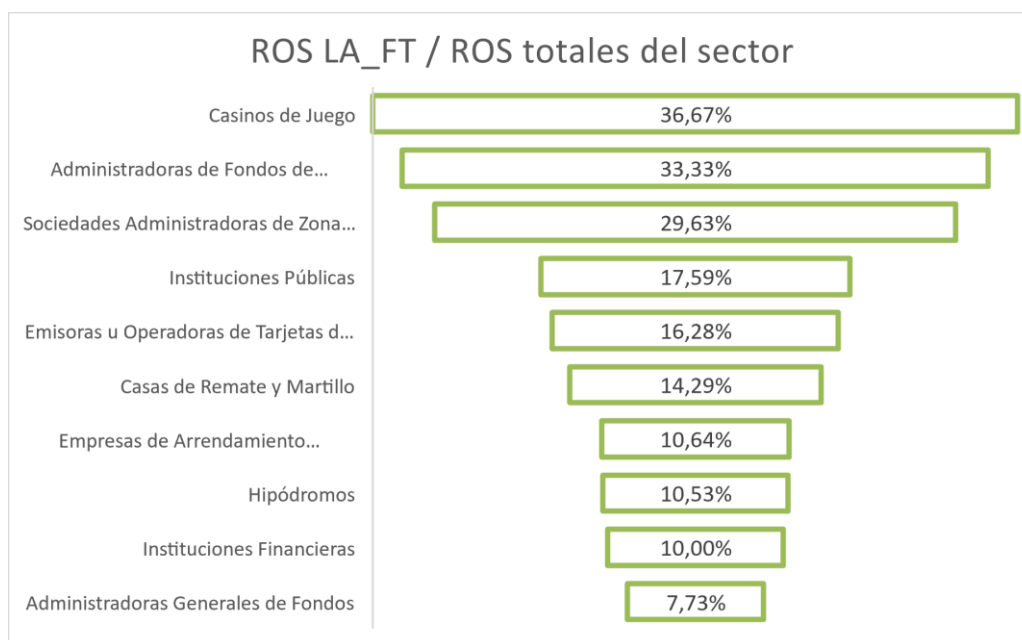
Para la segmentación de esta característica se tuvo en consideración dos indicadores: ROS con indicio de LA_FT promedio, que resulta de dividir la cantidad ROS LA_FT de cada sector, en la cantidad de empresas obligadas del sector. Adicionalmente se calculó el ratio “ROS LA_FT sobre los ROS totales” del sector, expresado en porcentaje. Así, mientras el primero expresaría cuantas operaciones sospechosa habría reportado cada actor por sector; el segundo nos da un indicio de la exposición del sector, a ser vulnerados en sus sistema, por el “lavador” de activos o el financiador del terrorismo. La tabla 2-17 muestra la distribución de esta segmentación:

Tabla 2—17 ROS con indicios de LA_FT por sectores.

Sectores	ROS con indicios LA_FT promedio por sector	ROS con indicios LA_FT / ROS totales
Casinos de Juego	29,21	37%
Administradoras de Fondos de Inversión	0,01	33%
Sociedades Administradoras de Zonas Francas	12,00	30%
Instituciones Públicas	0,22	18%
Emisoras u Operadoras de Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Pago con provisión de fondos u otro similar	7,00	16%
Casas de Remate y Martillo	0,00	14%
Empresas de Arrendamiento Financiero (Leasing)	0,18	11%
Hipódromos	0,33	11%
Instituciones Financieras	0,10	10%
Administradoras Generales de Fondos	0,52	8%
Bancos	72,47	7%
Corredores de Propiedades	0,00	6%
Casas de Cambio	0,12	6%
Otras Entidades Facultadas para Recibir Moneda Extranjera	2,84	6%
Notarios	0,03	5%
Usuarios de Zonas Francas	0,00	4%
Empresas de Factoraje (Factoring)	0,01	3%
Corredores de Bolsas de Valores	1,93	3%
Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria	0,00	3%
Conservadores	0,05	2%
Compañías de Seguros	0,20	2%
Empresas de Transferencia de Dinero	0,21	2%
Agentes de Valores	0,14	1%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	0,15	1%
Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)	6,71	1%

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente el gráfico 2-12 muestra la distribución del indicador ROS LA_FT sobre los ROS totales por Sector:



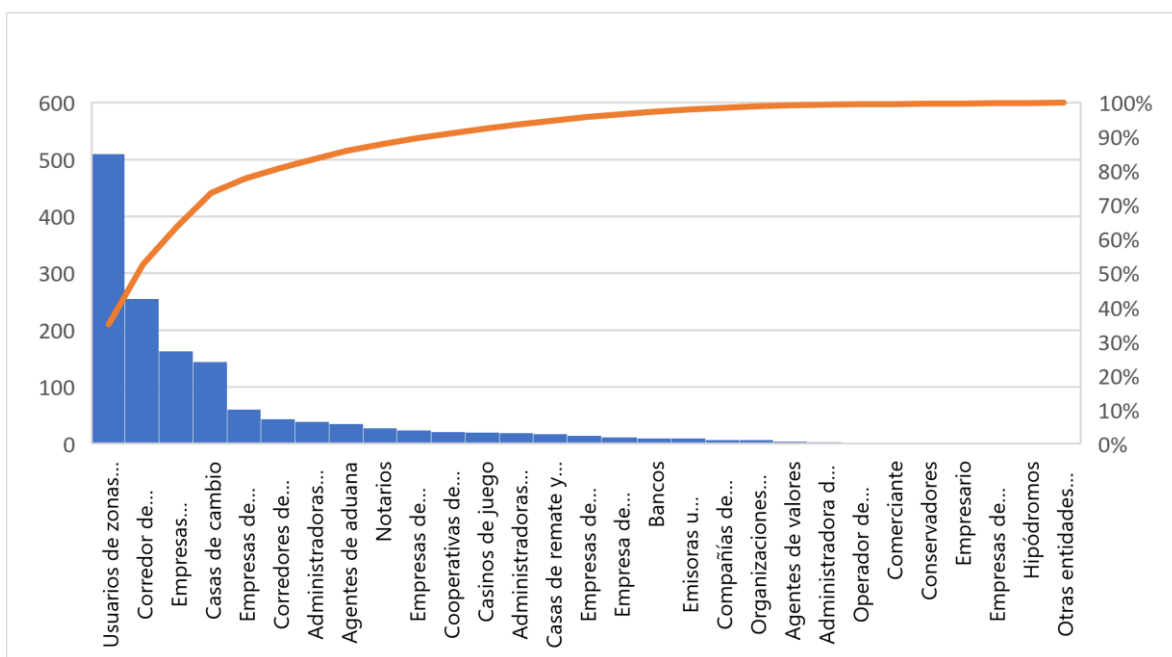
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2-12 Distribución del indicador ROS LA_FT sobre los ROS totales por Sector.

2.6.3.3. Nivel de exposición de la empresa. Procesos sancionatorios.

Cuando la UAF detecta incumplimientos de las obligaciones legales establecidas en la Ley N°19.913 y/o en la Circulares UAF para prevenir el LA/FT, inicia procesos sancionatorios administrativos que pueden terminar con amonestaciones y multas a beneficio fiscal.

En el periodo de estudio, 1 323 empresas figuran con sanciones ejecutoriadas, es decir un 16% de las empresas obligadas. 1 456 son las sanciones ejecutoriadas lo que significa que hay empresas que tienen más de una sentencia. El gráfico 2-13 siguiente muestra la distribución de los sectores infraccionados:



Fuente: Elaboración propia
Gráfico 2-13 Distribución de los sectores infraccionados.

Se aprecia que la exposición al riesgo, expresada como una sentencia ejecutoriada por procedimientos de LA_FT se concentra 83% en 6 sectores.

La tabla 2-18 siguiente corresponde a la segmentación: “Sectores con Sentencias ejecutoriadas”

Tabla 2—18 Sectores con Sentencias ejecutoriadas

SECTOR	SENTENCIAS EJECTORIADAS
USUARIOS DE ZONAS FRANCAS	510
CORREDOR DE PROPIEDADES	255
EMPRESAS DEDICADAS A LA GESTIÓN INMOBILIARIA	163
CASAS DE CAMBIO	144
EMPRESAS DE FACTORAJE (FACTORING)	61
CORREDORES DE BOLSAS DE VALORES	44
ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE INVERSIÓN	39
AGENTES DE ADUANA	35
NOTARIOS	28
EMPRESAS DE TRANSFERENCIA DE DINERO	24
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	21

CASINOS DE JUEGO	20
ADMINISTRADORAS GENERALES DE FONDOS	19
CASAS DE REMATE Y MARTILLO	17
EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (LEASING)	15
EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES	12
BANCOS	10
EMISORAS U OPERADORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO, TARJETAS DE PAGO CON PROVISIÓN DE FONDOS, O CUALQUIER OTRO SISTEMA SIMILAR A LOS REFERIDOS MEDIOS DE PAGO	10
COMPAÑÍAS DE SEGUROS	7
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PROFESIONALES REGIDAS POR LA LEY N°20.019	7
AGENTES DE VALORES	4
ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES	3
OPERADOR DE MERCADOS DE FUTURO Y DE OPCIONES	2
COMERCIANTE	1
CONSERVADORES	1
EMPRESARIO	1
EMPRESAS DE SECURITIZACIÓN	1
HIPÓDROMOS	1
OTRAS ENTIDADES FACULTADAS PARA RECIBIR MONEDA EXTRANJERA	1
TOTAL	1456

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3.4. Definición del segmento de clientes.

Finalmente, para la determinación del segmento objetivo, se analizaron 4 escenarios, cada uno con su respectiva variable, buscando el 80/20, las variables elegidas y sus respectivos sectores se pueden ver en las tablas 2-19; 2-20; 2-21 y 2-22 siguientes:

Tabla 2—19 Definición del segmento de clientes. Variable 1 Tamaño del mercado: Empresas obligadas por sector:

Segmento A	Variable 1: Empresas	Frecuencia relativa
-------------------	---------------------------------	--------------------------------

	obligadas por sector	
Usuarios de Zonas Francas	2593	31%
Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria	1659	20%
Corredores de Propiedades	1327	16%
Instituciones Públicas	461	6%
Notarios	406	5%
Casas de Cambio	300	4%
Tamaño	6746	81%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2—20 Definición del segmento de clientes: Variable 2: ROS con indicios LA_FT:

Segmento B	Empresas por sector	Variable 2: ROS con indicios LA_FT	Frecuencia relativa
Bancos	17	1232	45%
Casinos de Juego	28	818	30%
Emisoras u Operadoras de Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Pago con provisión de fondos	36	252	9%
Tamaño	81	2302	84%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2—21 Definición del segmento de clientes, Variable 3: Sentencias Ejecutoriada.

Segmentación C	Empresas por sector	Variable 3: Sentencias Ejecutoriada	Frecuencia relativa
Usuarios de Zonas Francas	2593	510	35%
Corredores de Propiedades	1327	255	18%
Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria	1659	163	11%
Casas de Cambio	300	144	10%
Empresas de Factoraje (Factoring)	159	61	4%
Corredores de Bolsas de Valores	30	44	3%
Tamaño	6068	1177	81%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2—22 Definición del segmento de clientes, Variable: ROS con indicios LA_FT / ROS totales:

Segmento D	Empresas por sector	Variable: ROS con indicios LA_FT / ROS totales	Frecuencia relativa
Agentes de Valores	7	0,37	15%
Notarios	406	0,33	14%
Cajas de Compensación	4	0,30	12%
Casas de Cambio	300	0,18	7%
Bancos	17	0,16	7%
Administradoras de Fondos de Inversión	180	0,14	6%
Empresas de Arrendamiento Financiero (Leasing)	56	0,11	4%
Sociedades Administradoras de Zonas Francas	2	0,11	4%
Emisoras u Operadoras de Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Pago con provisión de fondos u otro similar	36	0,10	4%
Conservadores	74	0,08	3%
Otras Entidades Facultadas para Recibir Moneda Extranjera	19	0,07	3%
Tamaño	1101		81%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de este apartado:

La segmentación C representa una alternativa de interés ya que reúne a los sectores de mayor exposición al riesgo por tener sentencias ejecutoriadas; es un buen tamaño de mercado y excluye la Banca que es una restricción de inicio del proyecto.

2.7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.

2.7.1. Atractivo de los segmentos y definición de segmento objetivo.

Del proceso de segmentación la variable tres “sentencias ejecutoriadas” resulta atractiva porque se trata de sujetos que de querer seguir operando requerirán mostrar a la autoridad sus esfuerzos de cumplimiento. El tamaño del mercado es también la intersección de los conjuntos del segmento A de manera que los esfuerzos de venta y marketing resultarían más eficientes. Adicionalmente, está representado uno de los sectores de mayor crecimiento como sector obligado que es: Empresas dedicadas a la gestión inmobiliaria.

El crecimiento de los segmentos, CAGR, de sectores con empresas con sentencia ejecutoriada se muestra en la tabla 2-23 siguiente:

Tabla 2—23 tasa de crecimiento (CAGR) de los últimos 5 años, de empresas obligadas:

SEGMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	CAGR
USUARIOS DE ZONAS FRANCAS	2535	2474	2513	2549	2593	0,57%
CORREDORES DE PROPIEDADES	1188	1209	1230	1290	1327	2,80%
EMPRESAS DEDICADAS A LA GESTIÓN INMOBILIARIA	1023	1199	1365	1549	1659	12,85%
CASAS DE CAMBIO	262	272	269	296	300	3,44%
EMPRESAS DE FACTORAJE (FACTORING)	159	150	151	157	157	-0,32%
CORREDORES DE BOLSAS DE VALORES	34	31	31	32	30	-3,08%

Fuente: Elaboración propia.

En general la cantidad de empresas obligadas de los segmentos identificados han aumentado desde el año 2018 a excepción de Factoring y corredores de bolsa de valores.

2.7.2. Elección segmento por sentencias ejecutoriadas.

Los segmentos seleccionados son los que muestra la tabla 2—20, es decir, el 81% de las sentencias ejecutoriadas, correspondiente a 1177 sentencias de un total de 1456. Con 6068 empresas de un total de 8376 empresas obligadas y agrupadas en 6 sectores.

2.7.3. Propuesta de valor.

La propuesta de valor de ECMPD, empresa certificadora de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo se enfoca en ofrecer certificación, asesoría y capacitación especializada en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, con el objetivo de cumplir con las normas y leyes, reducir el riesgo de sanciones y multas, mejorar la eficiencia y eficacia en la prevención y ahorrar tiempo y recursos en la implementación y actualización de modelos de prevención. ECMPD se diferencia de sus competidores al ofrecer certificación por una firma reconocida y confiable, asesoría personalizada y capacitación especializada y actualizada:

- Certificación, asesoría y capacitación en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Cumplimiento con las regulaciones y leyes en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Las organizaciones enfrentan el desafío de cumplir con las regulaciones y requisitos legales en materia de prevención del lavado de dinero y financiación del terrorismo. ECMPD proporciona una certificación independiente que valida la efectividad de sus modelos de prevención, ayudándoles a cumplir con los estándares regulatorios.
- Nuestra certificación proporciona una prueba tangible de que están tomando medidas adecuadas para prevenir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, fortaleciendo su reputación.
- Reducción del riesgo de sanciones y multas por incumplimiento de las regulaciones y leyes.

- Mayor eficiencia y eficacia en la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Ahorro de tiempo y recursos en la implementación y actualización de modelos de prevención.

Mejora continua:

- Las organizaciones buscan mejorar constantemente sus programas de prevención. ECMPD no solo certifica el modelo actual, sino que también proporciona recomendaciones y asesoramiento para fortalecer y actualizar los sistemas de prevención.

Nuestros Clientes:

- Valoran la certificación de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo por una firma reconocida y confiable.
- Los clientes valoran la asesoría personalizada y adaptación a sus necesidades.
- Los clientes valoran la capacitación especializada y actualizada en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Nuestros productos y servicios:

- Certificación de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Asesoría para la implementación y actualización de modelos de prevención.
- Capacitación para el personal de la empresa en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Nuestra promesa de beneficios y el valor económico para nuestros clientes:

- Cumplimiento con las regulaciones y leyes en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

- Reducción del riesgo de sanciones y multas por incumplimiento de las regulaciones y leyes.
- Mayor eficiencia y eficacia en la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Ahorro de tiempo y recursos en la implementación y actualización de modelos de prevención.

Nuestras diferencias:

- Certificación de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo por una firma reconocida y confiable.
- Asesoría personalizada y adaptada a las necesidades de cada cliente.
- Capacitación especializada y actualizada en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Usuario Objetivo:

- Nuestro principal usuario objetivo son Usuarios de Zonas Francas, Corredores de Propiedades, Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria, Casas de Cambio, Empresas de Factoraje (Factoring), Corredores de Bolsas de Valores.

2.7.4. Modelo de negocio.

El modelo de negocio fue elaborado a partir del modelo CANVAS, que permite visualizar de una manera sinóptica todas sus interacciones y puntos clave; la tabla 2-24 muestra el modelo señalado:

Tabla 2—24 Determinación del modelo de negocio con propuesta CANVAS

Modelo de negocio	<i>Diseñado para:</i>	<i>Diseñado por:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Versión:</i>
--------------------------	-----------------------	----------------------	---------------	-----------------

		ECMPD	Patricio Briones Lil	16/08/2023	0.1
Socios clave	- Expertos en cada sector y en procesos de certificación y cumplimiento.- Despachos de abogados especializados en cada industria.- Organizaciones y asociaciones de cada sector.- Instituciones financieras y empresas de servicios complementarios.- Proveedores de tecnología y plataformas relacionadas con cada segmento de clientes.	Actividades clave - Investigación y seguimiento de regulaciones y mejores prácticas específicas para cada segmento de clientes.- Evaluación de cumplimiento y certificación de sistemas y procesos.- Desarrollo y actualización de recomendaciones personalizadas para cada industria.- Participación en conferencias y eventos específicos de cada sector.- Colaboración con expertos en cada campo y despachos de abogados especializados.- Participación en grupos de trabajo y comités relacionados con cada industria.	Propuestas de valor - Certificaciones y cumplimientos específicos para cada segmento de clientes.- Evaluación rigurosa y asesoramiento en los procesos y regulaciones aplicables.- Recomendaciones personalizadas para mejorar los sistemas y procesos relacionados con cada segmento.- Actualización constante sobre las normativas y mejores prácticas de cada industria.- Adaptación a las necesidades y peculiaridades de cada segmento de clientes	Relación con clientes - Atención al cliente especializada para brindar soporte durante el proceso de certificación y cumplimiento.- Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes para ofrecer actualizaciones y nuevas certificaciones a medida que se requieran.- Comunicación regular a través de boletines informativos y actualizaciones normativas específicas para cada industria.- Retroalimentación y asesoramiento personalizado para mejorar los sistemas y procesos relacionados con cada segmento.	Segmentos de clientes - Usuarios de Zonas Francas: Empresas que operan en zonas francas y requieren certificaciones y cumplimientos específicos.- Corredores de Propiedades: Profesionales y empresas dedicadas a la intermediación en la compra, venta y alquiler de propiedades.- Empresas Dedicadas a la Gestión Inmobiliaria: Compañías que brindan servicios de administración y gestión de propiedades.- Casas de Cambio: Negocios especializados en el cambio de divisas y transferencias de dinero.- Empresas de Factoraje (Factoring): Compañías que ofrecen servicios de financiamiento mediante la compra de cuentas por cobrar.- Corredores de Bolsas de Valores: Profesionales y empresas que facilitan la compra y venta de valores en los mercados financieros.
	Recursos Claves - Equipo de investigación y seguimiento de regulaciones y mejores prácticas específicas para cada industria.- Expertos en cada sector y en procesos de certificación y cumplimiento.- Plataforma en línea para el proceso de solicitud y comunicación con los clientes.- Red de expertos y aliados estratégicos en cada segmento de clientes.- Marca y reputación establecida en el mercado de certificaciones y cumplimientos.		Canales - Sitio web y plataforma en línea para el proceso de solicitud y comunicación con los clientes.- Participación en conferencias y eventos específicos de cada industria para establecer contactos y generar conciencia.- Alianzas estratégicas con expertos en cada sector y despachos de abogados especializados.- Participación en grupos de trabajo y comités relacionados con cada industria.		
Estructura de costos		Fuente de ingresos			

- Costos de personal especializado en cada sector y en procesos de certificación y cumplimiento.- Gastos de investigación y seguimiento de regulaciones y mejores prácticas específicas para cada industria

- Tarifas de certificación y evaluación de cumplimiento específicas para cada segmento de clientes.- Tarifas por servicios de consultoría y recomendaciones personalizadas.- Ventas de cursos de capacitación y material educativo relacionado con cada industria.- Comisiones por referidos o alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

El modelo de negocio es del tipo B2B, Business to Business, con propuesta de valor orientada a la certificación de modelos de prevención del delito de empresas con servicio de recomendación de profesionales seniors con practica comprobada en la industria y constante actualización para adaptarlas a las necesidades de los clientes.

2.7.5. Determinación del precio.

El precio está relacionado con la cantidad de horas dedicadas al proceso de certificación y el “Seniority” de las personas que participan de un proyecto de certificación.

El tiempo estimado de ejecución dependerá de las características y complejidad de las operaciones del cliente.

El proceso tiene las siguientes etapas que se identifican en la ilustración 2-1 siguiente:

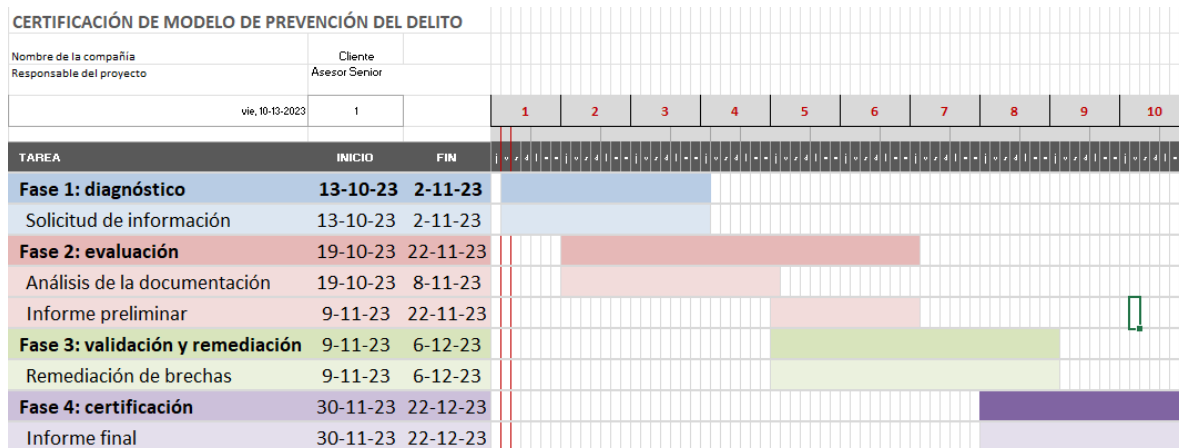
Proceso de evaluación y certificación



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2-1 Esquema del proceso de certificación.

La duración del proceso estándar es de diez semanas. La programación se muestra en la ilustración 2-2 siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2-2 Duración del proceso estándar.

El precio de un proyecto de certificación estándar es de UF900, correspondiente a 10 semanas, 450 HH a UF2 la HH.

2.7.6. Análisis de localización.

Para determinar la localización del proyecto, se tuvo en consideración la ubicación de los competidores destacados, por lo que se decidió instalar las oficinas del proyecto en la comuna de Las Condes en un edificio clase B.

La fotografía 2-1 muestra las características de un edificio de oficinas tipo para instalar el proyecto.



Fuente: CBRE Propiedades.

Fotografía 2-1 Edificio de oficinas del proyecto.

Características generales del edificio. La tabla 2-25 indica las características generales de un edificio de oficinas tipo definido para el proyecto.

Tabla 2—25 Características generales del edificio del proyecto.

 Código	1.144	 Tipo	Oficina
 Arriendo	UF 21,43-\$ 782.625	 Baños	2
 Sup., útil	46,60 m ²	 Sup., total	46,60 m ²
 G. comunes	0,13 uf/m2.	 Contribuciones	-

Fuente: CBRE Propiedades.



Fuente: CBRE Propiedades.

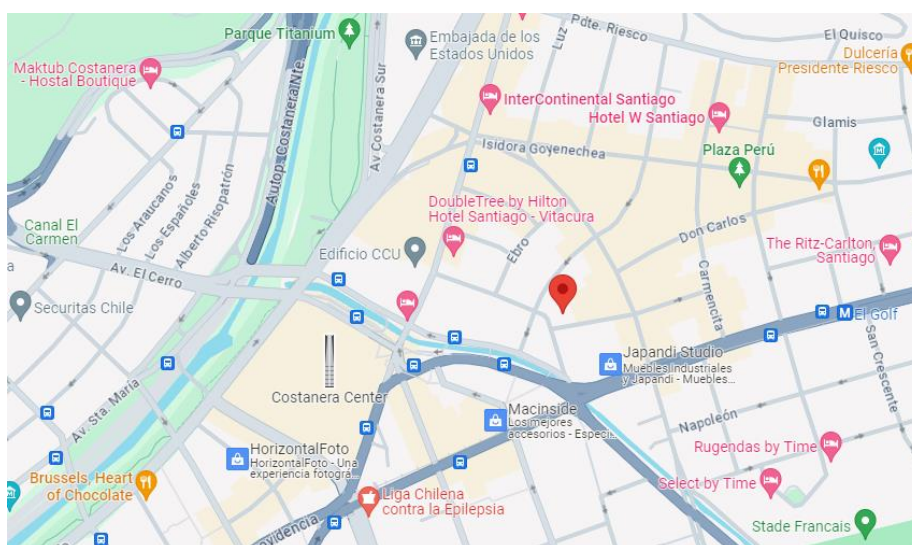
Fotografía 2-2 Entorno del edificio del proyecto.



Fuente: CBRE Propiedades

Fotografía 2-3 Planta libre para la habilitación de puestos de trabajo.

Mapa de ubicación. El edificio se encuentra emplazado en Avenida Encomenderos #113, Las Condes, Santiago. La ilustración 2-3 muestra la ubicación del edificio seleccionado para la instalación del proyecto.



Fuente: CBRE Propiedades.

Ilustración 2-2 ubicación del edificio seleccionado para la instalación del proyecto

2.7.7. Análisis del sistema de comercialización.

El análisis de comercialización se basa en las actividades de marketing que son necesarias para poder llevar el servicio de la empresa a los clientes. Estas actividades o variables de marketing pueden ser controladas por la organización y corresponden a las denominadas "4p", que son el producto, precio, plaza y promoción, las que serán definidas a continuación:

2.7.7.1. Producto.

La propuesta de valor de ECMPD certificadora de modelos de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo se enfoca en ofrecer certificación, asesoría y capacitación especializada en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, con el objetivo de cumplir con las normas y leyes, reducir el riesgo de sanciones y multas, mejorar la eficiencia y eficacia en la prevención y ahorrar tiempo y recursos en la implementación y actualización de modelos de prevención.

2.7.7.2. Precio.

El precio está relacionado con la cantidad de horas dedicadas al proceso de certificación y el "Seniority" de las personas que participan de un proyecto de certificación.

2.7.7.3. Plaza.

Sitio web y plataforma en línea para el proceso de solicitud y comunicación con los clientes.

Participación en conferencias y eventos específicos de cada industria para establecer contactos y generar conciencia.

Participación en grupos de trabajo y comités relacionados con cada industria.

2.7.7.4. Promoción.

Atención al cliente especializada para brindar soporte durante el proceso de certificación y cumplimiento.

Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes para ofrecer actualizaciones y nuevas certificaciones a medida que se requieran.

Comunicación regular a través de boletines informativos y actualizaciones normativas específicas para cada industria.

Retroalimentación y asesoramiento personalizado para mejorar los sistemas y procesos relacionados con cada segmento.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TÉCNICA.

3. ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD TÉCNICA

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES.

Diversos procesos son los que se generan para la prestación del servicio de certificación de modelos de prevención del delito, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

3.1.1. Evaluación y Certificación.

Realizar evaluaciones exhaustivas de los modelos de prevención del lavado de dinero y financiación del terrorismo de las organizaciones y emitir certificaciones basadas en los resultados.

3.1.2. Asesoramiento y Recomendaciones.

Proporcionar recomendaciones y asesoramiento personalizado a las organizaciones para fortalecer sus sistemas de prevención y cumplir con los estándares regulatorios.

3.1.3. Actualización y Monitoreo.

Mantenerse actualizado sobre los cambios regulatorios y las mejores prácticas en el campo de la prevención del lavado de dinero y financiación del terrorismo, y garantizar que las organizaciones certificadas sigan cumpliendo con los requisitos.

3.1.4. Captación del cliente.

Actividades estandarizadas que permitan conectar a los clientes potenciales con la propuesta de valor. Mediante el análisis de las situaciones de éxito en captar clientes, retroalimentar las técnicas de comunicación y exposición de los servicios, enriqueciendo y consolidando prácticas efectivas de comercialización.

3.1.5. Consolidar equipos profesionales y técnicos.

Reclutar las personas adecuadas y potenciar en ellas las competencias y habilidades en materia de procesos de negocio, control interno, control de fraude, sistemas y herramientas relacionadas con el servicio a ofrecer. Entregar certificaciones y acreditaciones, para lograr la excelencia en el desarrollo de los servicios.

3.1.6. Investigación y seguimiento de regulaciones y mejores prácticas específicas para cada segmento de clientes.

Es importante mantenerse actualizado con las regulaciones locales e internacionales relacionadas con la prevención del lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Esto puede implicar la revisión regular de las leyes y regulaciones, así como la participación en seminarios y talleres relevantes.

La Certificadora debe seguir las mejores prácticas en temas de gestión e investigación de casos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías avanzadas, la adopción de políticas internas sólidas y la realización de auditorías internas regulares.

3.1.7. Colaboración con expertos en cada campo y despachos de abogados especializados.

La colaboración efectiva puede generar confianza en los clientes, lo cual es crucial para el éxito de cualquier empresa.

La colaboración entre despachos de abogados puede ser muy beneficiosa. Esto permite a los abogados compartir conocimientos y experiencias, lo que puede resultar en un servicio más completo y eficaz para los clientes.

3.1.8. Participación en grupos de trabajo y comités relacionados con cada industria.

Trabajar con expertos en diferentes campos puede proporcionar una visión más amplia y un enfoque más completo para la prevención del lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

La participación en estos grupos permite a las empresas mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos en su campo, así como compartir conocimientos y experiencias con otros profesionales del sector.

3.2. COSTOS.

Los elementos considerados en el costo de venta del proyecto son los incurridos en la nómina de los profesionales a cargo de ejecutar las certificaciones.

3.2.1. Costos directos.

Corresponden a aquellos imprescindibles para la creación y oferta del servicio, bajo esta clasificación se encuentran los siguientes conceptos:

3.2.1.1. Profesionales de auditoría y certificación.

Los costos por concepto de la nómina de profesionales que desarrollarán y operarán los servicios se detallan a continuación. El costo estimado es función del Seniority de los profesionales y el factor de participación en el proyecto, correspondiente a un % de las horas totales multiplicado por el costo de HH respectivo. La tabla 3-1 muestra los costos estimados de las HH del personal según su “Seniority”:

Tabla 3—1 Factor de participación por Seniority y costo de HH (base 450 HH).

Costo total (UF)	HH	Costo unitario HH (UF)	Factor (% de HH dedicadas a una certificación)	Seniority del Profesional
67,5	67,5	1	15%	Profesional senior
54,0	135,0	0,4	30%	Profesional semi senior
37,1	247,5	0,15	55%	Profesional analista
158,6	450,0	-	100%	-

Fuente: elaboración propia.

A si, la estimación de costos anuales de profesionales directos para certificaciones es la que muestra la tabla 3-2 siguiente:

Tabla 3—2 Costos brutos anuales nómina de profesionales y técnicos(en UF)

Seniority del profesional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesional senior	540	675	810	1.013	1.215
Profesional semi senior	432	540	648	810	972
Profesional analista	297	371	446	557	668
Total	1.269	1.586	1.904	2.379	2.855

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Equipos comerciales.

Los costos por concepto de la nómina de gestores comerciales encargados de captar, mantener y desarrollar clientes. Se estimó el número requerido de gestores comerciales quienes orientados a captar, desarrollar y mantener clientes. El equipo comercial contará con un sueldo fijo más una comisión de un 3,5% de cada UF vendida, la tabla 3-3 muestra el costo del salario fijo y variable:

Tabla 3—3 Costos brutos fijos y variables gestores comerciales (UF)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Base de comisión (total ventas del año en UF)		7.200	9.000	10.800	13.500	16.200
Gestor comercial (fijo)	38,69	464,34	464,34	464,34	464,34	464,34
Gestor comercial (variable 3,5%)		252,00	315,00	378,00	472,50	567,00
Total		716	779	842	937	1.031

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los costos directos de la presente evaluación se indican en la tabla 3-4 a continuación:

Tabla 3—4 Costos directo (UF)

Costos de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesionales	1.269	1.586	1.904	2.379	2.855
Equipos comerciales	716	779	842	937	1.031
Totales	1.985	2.366	2.746	3.316	3.887

Fuente: Elaboración propia.

3.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.

Los gastos de administración y ventas incluyen los elementos que sustentan las actividades de apoyo al desarrollo de la propuesta de valor, en este ámbito se encuentran los esfuerzos de marketing, la nómina de los directivos y administrativos de la empresa, los gastos de administración, gastos generales y financieros.

3.3.1. Marketing y publicidad.

Se considera realizar una campaña publicitaria que incluye: avisos en redes sociales, emails, prensa especializada.

El presupuesto de marketing para el primer año es de 1 millón de pesos mensuales y se ejecutará por medio de una agencia, adicionalmente se incluyen gastos de nómina para un Community Manager. La tabla 3-5 identifica los gastos señalados:

Tabla 3—5 Gastos en marketing (UF)

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de penetración	331,67	331,67	0,00	0,00	0,00
Campañas de recordación	0,00	0,00	165,83	165,83	165,83
Community Manager	597,00	597,00	597,00	597,00	597,00
Totales	929	929	763	763	763

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Payroll directivos y administrativos.

Los costos por concepto de la nómina de directivos y administrativos que desarrollarán labores de apoyo a la venta y administración se detallan a continuación (se aplica un reajuste anual de 7%).

Los socios serán parte del staff de dirección y participaran en el proceso de certificación en los primeros años de ejecución del proyecto. Se contempla un administrativo. En la siguiente tabla 3-6 se expresa esta información junto con el costo bruto por persona.

Tabla 3—6 Gastos brutos y número de directivos y administrativos (UF)

Directivos y administrativo	Dotación	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios / Gerentes	3	55	1.990	2.129	2.278	2.438	2.609
Administrativos	1	28	332	355	380	406	435
Total	4	83	2.322	2.484	2.658	2.844	3.043

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Gastos de equipamiento, materiales e insumos.

Se incluyen en esta clasificación, capacitación al personal profesional y administrativo, el equipamiento tecnológico, softwares, licencias y soportes. La tabla 3-7 se incluye detalles.

Tabla 3—7 Gastos de administración del proyecto (UF)

Concepto	Precio unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación	8	34	35	37	39	41
Equipamiento tecnológico (notebooks)	21	83	0	0	87	0
Equipamiento tecnológico (smartphones)	5	20	0	21	0	22

Softwares y licencias (Windows)	1	6	6	6	6	6
Softwares y licencias (Office)	2	6	6	7	7	7
Softwares y licencias (Antivirus)	1	3	3	3	4	4
Softwares y licencias (Project)	1	4	5	5	5	5
Soporte informático	0	16	17	18	18	19
Servicio Pagina Web	22	22	6	6	6	7
Servicio Mantenición página Web	1	10	10	11	12	12
Servicio Abogado civil	11	133	139	146	154	161
Servicio Abogado laboral	6	66	70	73	77	81
Servicio Contabilidad	7	83	87	91	96	101
Servicio Payroll	3	33	35	37	38	40
Total		519	420	461	549	506

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Gastos generales.

Los gastos generales incluyen el arriendo de instalaciones, los gastos de oficina, otros gastos, seguros y servicios básicos, los detalles se incluyen en la tabla 3-8 siguiente:

Tabla 3—8 Gastos generales del proyecto (UF)

Concepto	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina 100 mts2 (mes)	41	498	522	548	576	605
Gastos de oficina (aseo, UF 0,3 mt2/mes)	0	360	378	397	417	438
Otros gastos (internet por equipo)	1	27	28	29	31	32
Seguros generales (UF6/mes)	6	72	76	79	83	88
Servicios básicos (agua, luz)	6	66	70	73	77	81
Hosting	3	33	35	37	38	40
Total		1056	1073	1127	1184	1243

Fuente: Elaboración propia.

3.4. FORMACIÓN DE LA SOCIEDAD JURÍDICA.

Para poder formar la sociedad jurídica, primero la empresa debe contratar un abogado para asesorar, luego, la escritura hecha por el abogado debe ir a legalizarse a Notaría; publicar en el diario es gratis para empresas con capital inferior a las 5.000 UF y el registro de comercio (Bienes Raíces). La tabla 3-9 muestra los gastos respectivos.

Tabla 3—9 Gastos formación sociedad jurídica (UF)

Gasto	Monto
Abogado civil	11
Legalización escritura	2
Registro de comercio	3
Total	16

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, la tabla 3-10 contiene los gastos de administración y ventas:

Tabla 3—10 Gastos de administración y ventas (UF)

Gastos de administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing y publicidad	919	953	789	816	844
Payroll directivos y administrativos	2.322	2.484	2.658	2.844	3.043
Equipamiento, materiales e insumos	519	420	461	549	506
Gastos generales	1.056	1.073	1.127	1.184	1.243
Total	4.815	4.930	5.035	5.392	5.636

Fuente: Elaboración propia.

3.5. ACTIVO FIJO.

El proyecto considera la instalación y habilitación de espacios abiertos y cubículos de reuniones, el detalle del equipamiento, la inversión y su respectiva depreciación se muestra en la tabla 3-11 siguientes:

Tabla 3—II Activo fijo (UF)

Detalle Muebles	Costo unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorio Gerencial	9,67	3	29	0	0	0	0
Silla Gerencial	6,36	3	19	0	0	0	0
Escritorio Modular 4x1	20,73	1	21	0	0	0	0
Silla Oficina	4,97	2	10	0	0	0	0
Silla Simple	1,38	6	8	0	0	0	0
Escritorio Modular 2x1	10,50	1	10	0	0	0	0
Silla Oficina	4,97	1	5	0	0	0	0
Lockers	4,15	4	17	0	0	0	0
	Total	21	119	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

3.6. PROGRAMAS DE TRABAJO Y TURNOS.

El horario de atención de la empresa será de 9:00 horas a 13:00 horas en la mañana y de 14:00 horas a 18:00 horas en la tarde. El personal tendrá 1 horas de colación. Los auditores ajustarán sus horarios a conveniencia del cliente.

3.7. NECESIDADES DE CAPITAL.

El capital inicial estimado (Ki) es de UF 1 773, corresponde al ejercicio del primer año. Se estimaron el capital de trabajo (Kt); los Gastos de Operación y Puesta en Marcha (GOPM) y los montos de inversión.

Identificación de las partidas y los montos de los GOPM. La identificación de estos montos es importante, entre otros porque de acuerdo con indicaciones de SII, son

depreciables hasta en 6 años. La tabla siguientes 3-12 muestra las necesidades de capital para GOPM.

Tabla 3—12 Necesidades de GOPM del proyecto.

GOPM	435
Capacitación	33,73
Softwares y licencias Windows	5,53
Softwares y licencias Office	6,08
Softwares y licencias Antivirus	3,32
Softwares y licencias Project	4,42
Página Web	22,11
Abogado civil	11,06
Abogado laboral	5,53
Contabilidad	6,91
Campaña de penetración	331,67
Legalización escritura	2,35
Registro de comercio	2,76

Fuente: Elaboración propia.

El capital requerido para gastos de operación y puesta en marcha es UF 435.

Para efecto de identificar el monto del capital de trabajo se linealizaron los supuestos ingresos en 8 partes iguales (que corresponde a la venta estimada de ocho unidades de certificación), y fueron distribuidos apropósito (sólo con fines de ejercicio), en ocho meses consecutivos. Las tablas 3-13 siguiente corresponde a la estimación de capital de trabajo:

Tabla 3—13 Estimación de capital de trabajo.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	900	900	900	900	900	900	900	900	-	-
Egresos	-427	-427	-617	-617	-617	-617	-617	-617	-617	-617	-427	-427
Saldo	-427	-427	283	283	283	283	283	283	283	283	-427	-427
Saldo acumulado	-427	-854	-570	-287	-4	279	562	845	1.128	1.411	985	558
Equipamiento tecnológico (smartphones)	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66
Soporte informático	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
Mantenimiento página Web	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Abogado civil	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06	11,06
Abogado laboral	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53
Contabilidad	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91	6,91
Payroll	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76
Arriendo de oficina 100 mts2 (mes)	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46	41,46
Gastos de oficina (aseo, UF 0,3 mt2/mes)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Otros gastos (internet por equipo)	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21
Seguros generales (UF6/mes)	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Servicios básicos (agua, luz)	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53
Hosting	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76
Campaña de penetración	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64
Gestor comercial (fijo)	38,69	38,69	70,19	70,19	70,19	70,19	70,19	70,19	70,19	70,19	38,69	38,69
Administrativos	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64	27,64
Community Manager	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92	48,92
Profesionales de auditoría y certificación	-	-	158,63	158,63	158,63	158,63	158,63	158,63	158,63	158,63	-	-
Socios / Gerentes	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo del proyecto es UF 854, correspondiente a las necesidades de financiar la caja el mes 2, según el cálculo del mayor saldo en contra acumulado.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PREFECTIBILIDAD ADMINISTRATIVA, LEGAL, SOCIETARIA, TRIBUTARIA, FINANCIERA Y AMBIENTAL.

4. ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA, LEGAL, SOCIETARIA, TRIBUTARIA, FINANCIERA Y AMBIENTAL.

4.1. ADMINISTRATIVA.

4.1.1. Personal.

El proyecto inicia sus operaciones con los tres socios, un administrativo, un Community manager y una persona dedicada a venta.

Los socios realizarán la labores de auditoría y certificación correspondiente a las funciones básica exigidas por la CMF. Personas a cargo de la dirección del proceso de certificación o de la suscripción de los certificados y Personas a cargo de la evaluación de los modelos de prevención de delitos, para la certificación. Los socios se turnaran sobre el papel que desarrollarán en cada proceso de certificación. Un tercer socio ejercerá los roles de dirección y administración.

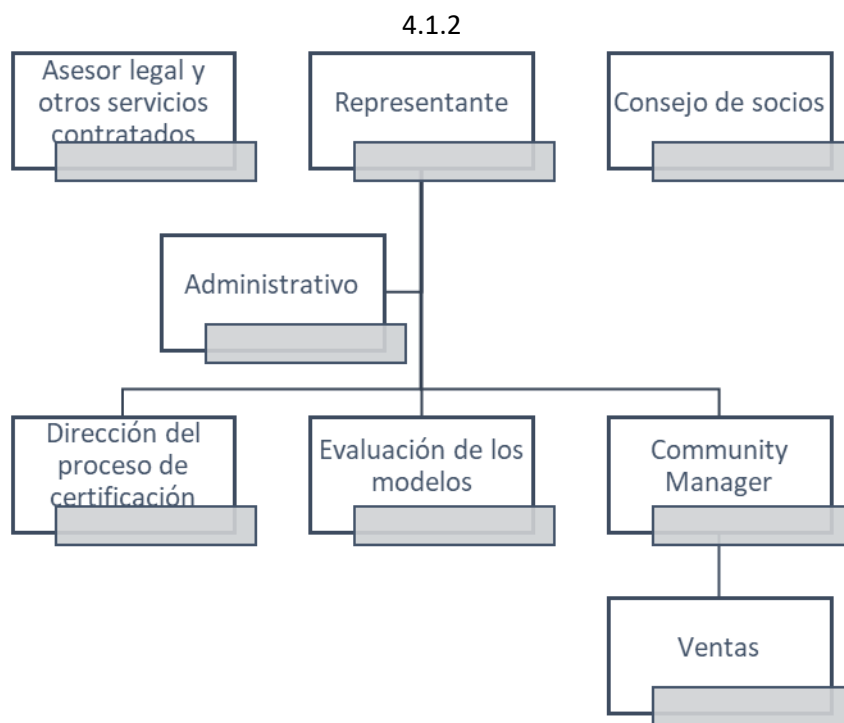
El administrativo: realizará labores de funcionamiento de la oficina.

Por su parte el Community Manager: realizará las labores de relacionamiento con las partes interesadas, contenido de la página web, redes sociales y otros medios de difusión que la estrategia sugiera.

Ventas: Una persona dedicada a ventas consultiva.

4.1.2. Estructura organizacional.

La estructura organizacional permite identificar y asignar las funciones, cargos y responsabilidades de cada integrante de la empresa. Para explicar de mejor manera la estructura de la empresa se muestra a continuación en la ilustración 4-1 correspondiente a la orgánica funcional.



Elaboración propia.

Ilustración 4-1 Organigrama del proyecto.

4.1.3. Sistemas de información administrativos.

Para el manejo y almacenamiento de información relevante de la empresa, se utilizarán principalmente paquete office.

4.1.4. Personal, cargos, perfiles.

A continuación, se describen los cargos y requisitos profesionales del proyecto. Ver tabla 4-1.

Tabla 4—1 Cargos y requisitos profesionales del proyecto

Personal	Cargo	Perfil
Socio 1	Gerente Representante	Ingeniero Comercial
Socios 2 y 3	Consultores Seniors a cargo de revisión y certificación	Magister en prevención del delito: AML, Fraude y GRC
Community manager	Community manager y ventas	Profesional de las comunicaciones con especialidad en digital
Ventas	Vendedor	Especialista senior en venta consultiva
Administrativo	Encargado de oficina	Técnico en administración

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las necesidades de personal para el proceso de certificación es función de las horas disponibles según el Seniority identificado anteriormente. Se consideró la disponibilidad por persona de 2 032 HH anuales. La tabla 4-2 siguiente muestra la necesidad de personal para una certificación de duración 450 horas.

Tabla 4—2 Necesidad de personal para una certificación

Factor (% de HH dedicadas a una certificación)	Seniority del Profesional	HH	Cantidad de personas requeridas
15%	Profesional senior	67,5	1
30%	Profesional semi senior	135	1
55%	Profesional analista	247,5	1
100%	-	450	-

Fuente: Elaboración propia.

De las proyecciones de ventas anuales se determinó que el segundo año es necesario incorporar un segundo analista para satisfacer la demanda operacional. La tabla 4-3 muestra el incremento de HH requeridas de cada profesional y la dotación que lo satisface:

Tabla 4—3 Dotación que lo satisface la proyección de ventas, primeros 5 años.

Factor	Periodo	Año 1 (8 unidades)		Año 2 (10 unidades)		Año 3 (12 unidades)		Año 4 (15 unidades)		Año 5 (18 unidades)	
(% de HH dedicadas a una certificación)	Seniority del Profesional	HH	Dotación	HH	Dotación	HH	Dotación	HH	Dotación	HH	Dotación
15%	Profesional senior	540	1	675	1	810	1	1012	1	1215	1
30%	Profesional semi senior	1080	1	1350	1	1620	1	2025	1	2430	1
55%	Profesional analista	1980	1	2475	2	2970	2	3712	2	4455	2
100%	Total	3600	3	4500	4	5400	4	6750	4	8100	4

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Servicios y subcontratos.

Las siguientes funciones serán externas y se suscribirá contrato de servicios para su ejecución así como los respectivos acuerdos de nivel de servicios (SLAs en inglés) para asegurar un marco de servicios. Ver tabla 4-4.

Tabla 4—4: Servicios y subcontratos.

Servicio	Producto
Legal	Laboral
	Civil
Contabilidad	General
RRHH	Payroll
Informático	Soporte usuarios
	Mantenimiento web
	Hosting
Publicidad	Campaña de penetración
	Campaña de recordación

Fuente: Elaboración propia.

4.2. LEGAL.

En este capítulo se detallan las distintas leyes y normativas que se necesitan para la formación de una empresa y poder ejecutar el proyecto. El país se rige por la constitución, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, que determinan las condiciones que debe cumplir un proyecto para que pueda ser permitido y llevado a cabo. De no cumplir con estas condiciones, el proyecto es negativo y por ende rechazado.

4.2.1. Marco legal vigente.

Para cumplir con las leyes y normas chilenas vigentes, el establecimiento del lugar del servicio y su funcionamiento, la empresa debe cumplir con la siguiente documentación legal:

- Código del trabajo.
- Decreto Ley N°824 Ministerio de Hacienda. Ley sobre impuesto a la renta.
- Decreto Ley N°594 Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.
- Normativa CMF
- Normativa UAF.

4.2.2. Aspectos legales del giro del proyecto.

Al momento de construir una empresa, la municipalidad respectiva debe conceder una patente comercial, la cual se obtiene mediante los siguientes trámites: Constitución de una

sociedad, Iniciación de actividades, Factibilidad para la utilización de emisión de documentos del SII, Permiso del servicio de salud y Obtención de patente comercial.

4.2.3. Constitución de una sociedad.

Para constituir una sociedad se debe realizar una escritura pública, redactada por un abogado y presentada en Notaría, donde se elabora una constitución, de la cual se obtiene un extracto, que es llevado al registro de comercio o Bienes Raíces, y se inscribe en sus registros, el cual, una vez publicado en el Diario oficial, se lleva a Notaría nuevamente para finalizar la constitución de la sociedad.

4.2.3.1. Iniciación de actividades.

La iniciación de actividades se realiza en el SII (Servicio de Impuestos Internos), obteniendo el RUT y una clave con las cuales se ingresa a la plataforma para realizar las actividades comerciales. Junto con esto, se debe realizar una declaración en la cual se informa el monto del capital de la empresa, esta declaración se realiza en el formulario 4415.

Inscripción al rol único tributario y/o declaración jurada de inicio de actividades, además se debe adjuntar los siguientes documentos:

Documento original o copia legalizada de la escritura y su constancia de inscripción en el registro mercantil.

Acreditar su publicación en el diario oficial

Acreditar domicilio mediante el Rol de Avalúo de la propiedad, certificado de avalúo, último recibo de contribuciones de Bienes Raíces, o la inscripción en el Conservador de

Bienes Raíces. En caso de no ser el propietario, se debe presentar un contrato de arriendo legalizado notarialmente.

4.2.3.2. Factibilidad para la utilización de emisión de documentos del SII.

Al obtener el RUT para realizar el ingreso al SII, se deben realizar las siguientes tramitaciones:

Confirmación de la inscripción en sistema de facturación gratuito SII.

Al ser aceptado se debe consultar por el resultado de la verificación de factibilidad de inscripción en el sistema de facturación gratuita del SII.

Si no es aceptado por el SII, se debe adquirir en forma externa mediante empresas que prestan el servicio de facturación.

4.2.3.3. Obtención de patente comercial.

Documentación para la obtención de la patente comercial:

- Inicio de actividades del SII
- Informe sanitario (SEREMI de Salud).
- Contrato de arrendamiento notarial (en caso de no ser dueño de la propiedad).
- Contrato de compra y venta notarial (en caso de ser el dueño de la propiedad).
- Escritura de constitución de sociedad
- Rut sociedad (fotocopia)
- Cédula de identidad del representante legal (fotocopia)
- Certificado de capital simple emitido por el contador (en caso de que el capital este compuesto de capital efectivo, maquinaria y herramientas).

4.2.4. Aspectos laborales.

El proyecto está sujeto a la normativa chilena DFL N°1 del Código del Trabajo, en donde se señala todo lo relacionado a contrato de trabajo, capacitación laboral y protección a los trabajadores, además de los derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador.

A modo resumen, esta ley se encarga de velar por los siguientes ítems:

- Contrato individual de trabajo y capacitación laboral: remuneraciones, jornada laboral, permisos, feriados.
- Protección de los trabajadores: Seguro contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, protección a la maternidad, entre otros.

4.3. SOCIETARIA.

4.3.1. Relación entre los inversionistas.

La estructura societaria de la empresa corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), y está definida bajo tres socios.

4.3.2. Estructura societaria.

La SRL está regulada por la ley N°3.918 y supletoriamente por el Código de Comercio y Código Civil. Es una sociedad de personas, lo que quiere decir que se le da mucha importancia a quienes la integran, a diferencia de las S.A. o SpA, donde lo principal es el capital por sobre la confianza, tal como veremos luego.

Las principales características de la SRL son las siguientes:

- Debe estar constituida por al menos 2 socios y no puede exceder los 50.
- La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus respectivos aportes.
- Su giro u objeto puede ser cualquier actividad lícita, excepto la realización de negocios bancarios.
- Su administración puede estar entregada a uno o más socios, e incluso a un tercero, el cual debe ser nombrado por unanimidad.
- La muerte de alguno de los socios no afecta su subsistencia, a menos que se acuerde expresamente en el estatuto, continuando con los herederos del socio fallecido.
- Dado el carácter personal de la sociedad, los derechos sociales o cuotas de participación no se pueden transferir libremente, siendo necesario contar con el consentimiento de todos los socios y la realización de una modificación de los estatutos.
- Sus socios pueden ser personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- No existe un mínimo en cuanto al aporte de capital.

4.4. TRIBUTARIA.

4.4.1. Sistema tributario.

El sistema tributario en Chile está compuesto por el conjunto de las normas legales, organismos públicos y procedimientos destinados al cobro de impuestos, los cuales se clasifican en dos grandes grupos: Impuestos Directos e Impuestos Indirectos.

- Directos: son aquellos que gravan o afectan la obtención de la renta o riqueza en manos del sujeto que la obtiene.
- Indirectos: afectan la manifestación de la riqueza, gravando, actos y/o contratos.

En Chile se tienen diferentes impuestos, pero los más importantes son el impuesto a la renta e impuesto al valor agregado.

4.4.1.1. Impuesto a la renta.

En Chile las empresas y personas deben pagar impuestos por las rentas o dineros generados por sus actividades. Estas rentas pueden ser obtenidas derivadas del capital (si la persona o empresa vende algún producto y/o servicio) o del trabajo (si la empresa realiza asesorías o la persona obtiene un salario por cumplir ciertas funciones).

El impuesto a las rentas del capital se denomina "impuesto de primera categoría". Para el año 2023, este impuesto corresponde a un 27%. Para calcularlo, se descuentan a las ventas todos los costos asociados, obteniendo las utilidades, a las cuales se le aplica el impuesto del 27%

Dado esto, es obligación para las empresas y personas declarar sus ventas y costos, para así determinar cuánto corresponde pagar al estado.

El Impuesto de Primera Categoría en Chile se paga por períodos anuales que normalmente van desde enero hasta diciembre, declarándose y pagándose en abril del año siguiente. La fecha límite para pagar el Impuesto de Primera Categoría en Chile es el último día hábil del mes de abril.

4.4.1.2. Impuesto al valor agregado (IVA).

El impuesto al valor agregado o IVA es una carga fiscal sobre el consumo, es decir, financiado por el consumidor. En Chile corresponde a un recargo del 19% sobre las ventas y las compras que se realicen dentro del giro en el período de un mes. Se calcula como la

diferencia entre el crédito y el débito fiscales, si esta diferencia fuera negativa el remanente se considera en el mes siguiente.

A partir del 1 de enero de 2023, los servicios de consultoría en Chile están gravados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esto significa que las empresas de consultoría deben incluir el IVA en sus facturas y realizar los pagos correspondientes al Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile.

4.5. FINANCIERA.

El estudio financiero es fundamental para la empresa ya que permite saber de dónde y cómo se obtienen los recursos económicos para la puesta en marcha, compra de activos, capital de trabajo e imprevistos necesarios para la realización de un proyecto.

El financiamiento del proyecto puede ser mediante uso de capital propio (proyecto puro) o de alguna fuente externa (proyecto financiado).

Los tipos de fuentes externas o establecimientos financieros son variados, y entre las cuales destacan instituciones bancarias, de leasing o gubernamentales.

4.5.1. Fuentes de financiamiento.

Para la puesta en marcha de este proyecto, se consideran diferentes formas de financiamiento, las cuales son compartidas entre uso de capital propio de los socios, cinco millones de pesos cada uno, y de recursos económicos externos, donde será evaluada la proporción de capital que cada uno deba aportar.

El proyecto será evaluado con las siguientes modalidades de financiamiento:

- Proyecto puro sin financiamiento.
- Financiado en un 25% con recursos externos.
- Financiado en un 50% con recursos externos.
- Financiado en un 75% con recursos externos.

4.5.2. Instituciones crediticias.

Las instituciones crediticias corresponden a todos aquellos establecimientos que ofrecen créditos de consumo a las personas o empresas. En Chile son diversas compañías que realizan estos préstamos.

En el presente informe, se solicitará un préstamo a una institución bancaria, donde, dependiendo del monto y plazo del préstamo, será la tasa de interés estipulada.

4.5.3. Costo de financiamiento.

El costo de financiamiento externo tiene que ver con los gastos que implican adquirir un crédito en alguna institución bancaria. Estos corresponden a los costos en tramitaciones y principalmente a los intereses que las instituciones crediticias cobran por los préstamos solicitados, los cuales dependen y varían de si estos son de corto o de largo plazo.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1. CONSIDERACIONES.

5.1.1. Evaluación.

La siguiente evaluación tiene por objetivo verificar la factibilidad económica de este proyecto, mediante la estimación de los ingresos netos que reportará a la empresa ECMPD antes de su implementación.

Los principales parámetros de esta evaluación son los que se muestran en la tabla 5-1 siguiente:

Tabla 5—1 Principales parámetros para la evaluación económica del proyecto

Horizonte de evaluación	5 AÑOS
Tasa impositiva	27% (según año)
Valor uf al 16-09-2023	\$ 36.180
Valor dólar al 16-09-2023	\$ 870
Capital inicial	UF 1576

Elaboración propia.

5.1.2. Tasa de descuento.

La tasa de descuento representa el retorno mínimo exigido por el inversionista a la inversión del proyecto, debido a que tiene renunciar a un uso alternativo de recursos, los cuales pueden ser invertidos en su mejor alternativa de negocio. Para el cálculo de esta tasa se utiliza la siguiente fórmula:

$$R = R_f + (R_m - R_f) \cdot \beta$$

Ecuación 5-1 Formula tasa de descuento

Donde:

R: Tasa de descuento

R_f: Tasa libre de riesgo

R_m: Tasa de rentabilidad del mercado

β: Constante según tipo de negocio (relación entre el riesgo del proyecto respecto al riesgo de mercado).

5.1.3. Tasa libre de riesgo (R_f).

La Tasa libre de riesgo, se obtiene a través de un promedio que entregan los intereses de los bonos en UF a 5 años, entregados por el Banco Central para los últimos 10 años. A continuación, en la Tabla 5-2, se pueden ver las tasas de los últimos 10 años y el promedio calculado que será el utilizado para el cálculo de la tasa final.

Tabla 5—2 Tasa libre de riesgo. Bonos del Estado de Chile

Nombre ↕	Rendimiento	Anterior	Máximo	Mínimo	Var. ↕	% Var. ↕	Hora ↕
 Chile 1A	7,870	7,870	7,870	7,870	0,000	0,00%	25/08 
 Chile 2A	6,750	6,750	6,750	6,750	0,000	0,00%	25/08 
 Chile 3A	5,870	5,870	5,870	5,800	+0,000	+0,00%	25/08 
 Chile 4A	5,690	5,690	5,690	5,690	0,000	0,00%	25/08 
 Chile 4Y	2,880	2,880	2,880	2,880	0,000	0,00%	25/08 
 Chile 5A	5,753	5,700	5,753	5,753	+0,053	+0,93%	17:39:17 
 Chile 8A	5,799	5,760	5,799	5,770	+0,039	+0,68%	19:48:16 
 Chile 10A	5,710	5,710	5,710	5,710	0,000	0,00%	25/08 
 Chile 20Y	5,610	5,600	5,610	5,610	+0,010	+0,18%	20:48:17 
 Chile 30Y	5,590	5,590	5,590	5,590	0,000	0,00%	25/08 

Fuente: <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government->

Luego, la Tasa libre de riesgo (R_f) para 10 años es 5,71.

5.1.4. Tasa de rentabilidad de mercado (R_m).

La tasa de rentabilidad de mercado o tasa media de retorno se obtiene a través de la variación del índice de precio selectivo de acciones (IPSA), entregado por la Bolsa de Comercio de Santiago, para los últimos 10 años en los mercados de renta variable, como se ve en la tabla 5-3.

Tabla 5—3 Tasa media de retorno. IPSA

Serie	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IPSA (base 1000: 2003)	3699,2	3815	3680,2	4151,4	5564,6	5105,4	4669,9	4177,2	4308,4	5261,9

Fuente: Banco Central de Chile.

Por lo tanto, la tasa media de retorno para 10 años es: 4,45.

5.1.5. Beta.

La constante según tipo de negocio (B), entregada por Aswath Damodaran, actualizada en enero de 2023, corresponde al valor de beta de la industria “advertising”. Ver tabla 5-4.

Tabla 5—4 Constante B del servicio de consultoría

Industria	Número de firmas	Beta, promedio sin apalancamiento	Beta, apalancada promedio	Correlación media con el mercado	Beta, total no apalancada	Beta, apalancada total
Consultoría	362	1,17	1,29	21,57%	5,44	6,00

Fuente: Aswath Damodaran.

5.1.6. Cálculo de la tasa de descuento.

Tomando los valores obtenidos anteriormente, la tasa de descuento sería la siguiente:

Rf: 5,71

Rm: 4,45

β : 1,29

$R = R_f + (R_m - R_f) * \beta$

$R = 5,71 + (4,45 - 5,71) * 1,29$

La tasa de descuento determinada es $R = 4,08\%$.

Adicionalmente, se incluyó una tasa por riesgo, en este caso de 10%, correspondiente a proyectos con información de mercado incompleta.

5.1.7. Impuestos.

El impuesto de primera categoría (IDPC), a la renta, corresponde a una parte de las utilidades de la empresa y se paga cada año. Ley N° 21.578, Ley N° 21.256 y Ley sobre Impuesto a la Renta Para modificaron la tasa impositiva, quedando de la siguiente forma: se extiende la reducción transitoria de la tasa del impuesto de primera categoría (IDPC) establecida en el artículo 20 de la LIR a un 10% por el año comercial 2023 (año tributario 2024) y a un 12,5% por el año comercial 2024 (año tributario 2025) , para los contribuyentes sujetos al régimen del N° 3 de la letra D) del artículo 14 de la LIR.

Cabe recordar que, conforme al citado artículo 20 de la LIR, la tasa del IDPC para los contribuyentes acogidos al mencionado régimen es de un 25% y que, de acuerdo con la modificación antes mencionada, tendrá aplicación a contar del año comercial 2025 (año tributario 2026). Ver tabla 5-5, siguiente:

Tabla 5—5 Las tasas de Primera Categoría. Actualización: 14/06/2023

Años comerciales en que se aplica la tasa de Primera Categoría.	Tasas de Primera Categoría
2023 para contribuyentes artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.578 de 2023)	10%
2024 para contribuyentes artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.578 de 2023)	12,50%
2025 y siguientes para contribuyentes artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.578 de 2023)	25%

Fuente: SII.

5.1.8. Depreciaciones.

La depreciación de los bienes del activo de una empresa corresponde al menor valor que tiene un bien, producto de su uso o desgaste, tema que está contenido en los N°s 5 y 5 bis del Artículo 31 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que reconoce una cuota anual por concepto de depreciación de los bienes del activo inmovilizado como gasto necesario para producir la renta, determinada de acuerdo con la vida útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para tal bien. Puede ser normal o acelerada. Para el caso del proyecto, se utilizará lineal.

La tabla 5-6 siguiente muestra la vida útil normal de los bienes físicos del activo inmovilizado para los efectos de su depreciación, conforme a las normas del N° 5 del artículo 31 de la ley de la renta, contenida en el artículo 1° del D. L N° 824, de 1974.

Tabla 5—6 Vida útil normal a los bienes físicos del activo inmovilizado.

Nómina de bienes según actividades	Vida útil normal	Depreciación acelerada
Activos genéricos		
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopidora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2

23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
--	---	---

Fuente: SII.

Para fines del proyecto, se consideró aplicar depreciación lineal. La siguiente tabla 5-7 muestra el ejercicio de deprecación con el método lineal, sin rescate:

Tabla 5—7 Depreciación del activo fijo (UF)

Activo fijo	Vida útil	Acelerada	Monto	Depreciaciones (UF)					Saldo
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Muebles	7	2	-119	-60	-60	-	-	-	-
Instalaciones	10	3	-111	-37	-37	-37	-	-	-
Redes e infraestructura IT	10	3	-55	-18	-18	-18	-	-	-
Computadores	6	2	-83	-41	-41	-	-	-	-
GOPR	6	2	-435	-218	-218	-	-	-	-
Depreciación anual			-803	-374	-374	-55	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

5.1.9. Financiamiento del proyecto.

Al momento de financiar el proyecto se determinan tres flujos con distintos tipos de financiamiento bancario a largo plazo, los cuales son 25%, 50% y 75% respectivamente.

5.1.10. Proyección de ingresos.

La proyección de ingresos resulta de multiplicar ventas, expresadas como unidades de certificación y UF 900, que es el precio estándar para un servicio de 10 semanas de duración con 450 HH y, UF2 cada HH.

Se considera una CAGR de la demanda de 21,25%, estimada en el capítulo correspondiente; la variable precio se mantiene constante.

Los ingresos estimados del proyecto provenientes de la venta de unidades de certificación se muestran en la tabla 5-8 siguiente:

Tabla 5—8 Ingresos estimados del proyecto

Proyección de ingresos (considera CAGR demanda del mercado 21,25%)			
Periodo	Unidades de certificaciones (q)	Precio por unidad (p)	Ingresos
1	8	900	7200
2	10	900	9000
3	12	900	10800
4	15	900	13500
5	18	900	16200

Fuente: Elaboración propia.

5.2. FLUJO DE CAJA.

5.2.1. Proyecto puro.

El proyecto puro contempla la evaluación del flujo de caja sin financiamiento externo, esta opción de inversión considera que los inversionistas aporten el 100% del capital requerido. El flujo de caja proyectado a 5 años se puede ver en la tabla 5-9 es el siguiente.

Tabla 5—9 Flujo de caja del proyecto puro.

FLUJOS DE CAJA NETO PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO EXTERNO						
Valor UF			Tasa de descuento(%)			14,08%
Año	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		7.200	9.000	10.800	13.500	16.200
(-) Egresos		-6.805	-7.271	-7.755	-8.656	-9.441
(=) Margen		395	1.729	3.045	4.844	6.759

(-) Depreciación		-374	-374	-55	0	0
(+) Valor Residual						0
(-) Valor Libro						
(-) Intereses L.P.						
(-) Intereses C.P.						
(-) Pérdida del ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuestos		21	1.354	2.990	4.844	6.759
(-) Impuestos		-6	-366	-807	-1.308	-1.825
(=) Utilidad después de Impuestos		16	989	2.183	3.536	4.934
(+) Pérdida del ejercicio						
(+) Depreciación		374	374	55		
(-) Inversiones	-637					
(-) Costo imprevisto	-85					
(+) Valor Libro						
(+) Créditos L.P.						
(+) Créditos C.P.						
(-) Amortizaciones de créditos L.P.						
(-) Amortizaciones de créditos C.P.						
(+/-) Capital de trabajo	-854					854
(=) Flujo de Caja	-1.576	390	1.363	2.238	3.536	5.787
(=)FC Actualizado	-1.576	342	1.047	1.507	2.088	2.995
(=)FC Acumulado	-1.576	-1.235	-188	1.320	3.407	6.403

VAN (UF)	6.403
PRI (años)	3
TIR (%)	83%
IVAN	4,06

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Proyecto con financiamiento externo.

A continuación, se evaluarán tres condiciones con diferentes porcentajes de financiamiento externo, 25%, 50% y 75%; las diferencias del capital son de cargo de los inversionistas.

5.2.2.1. Flujo de caja con 25% de financiamiento externo.

Las características del crédito son las siguientes:

Plazo:	60 meses
Monto:	UF 394
Tasa Interés Mensual:	1,39%
Tasa Interés Anual Calculada:	16,68%
Monto por pagar mensualmente:	UF 10
Monto total por pagar:	UF 584
Total, intereses a pagar:	UF 189
Capital total por pagar:	UF 394

La tabla 5-10 siguiente, corresponde al flujo de caja con financiamiento bancario de 25% del capital inicial, es decir, UF 394.

Tabla 5—10 Flujo de caja con financiamiento externo 25%

FLUJOS DE CAJA NETO PROYECTO FINANCIAMIENTO EXTERNO 25%						
Valor UF			Tasa de descuento(%)			14,08%
Año	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		7.200	9.000	10.800	13.500	16.200
(-) Egresos		-6.805	-7.271	-7.755	-8.656	-9.441
(=) Margen		395	1.729	3.045	4.844	6.759
(-) Depreciación		-374	-374	-55	0	0
(+) Valor Residual						
(-) Valor Libro						
(-) Intereses L.P.		-62	-52	-40	-26	-10
(-) Intereses C.P.						
(-) Pérdida del ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuestos		-40	1.303	2.950	4.818	6.749
(-) Impuestos		0	-352	-796	-1.301	-1.822
(=) Utilidad después de Impuestos		-40	951	2.153	3.517	4.927
(+) Pérdida del ejercicio						
(+) Depreciación		374	374	55		
(-) Inversiones	-637					

(-) Costo imprevisto	-85					
(+) Valor Libro						
(+) Créditos L.P.	394					
(+) Créditos C.P.						
(-) Amortizaciones de créditos L.P.		-55	-65	-77	-91	-107
(-) Amortizaciones de créditos C.P.						
(+/-) Capital de trabajo	-854					854
(=) Flujo de Caja	-1.182	279	1.260	2.132	3.427	5.673
(=)FC Actualizado	-1.182	244	968	1.436	2.023	2.936
(=)FC Acumulado	-1.182	-938	30	1.466	3.489	6.425

VAN (UF)	6.425
PRI (años)	3
TIR (%)	96%
IVAN	5,4

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.2. Flujo de caja con 50% de financiamiento externo.

Las características del crédito son las siguientes:

Plazo:	60 meses
Monto:	UF 788
Tasa Interés Mensual:	1,39%
Tasa Interés Anual Calculada:	16,68%
Monto por pagar mensualmente:	UF 19
Monto total por pagar:	UF 1.167
Total, intereses a pagar:	UF 379
Capital total por pagar:	UF 788

La tabla 5-11 siguiente, corresponde al flujo de caja con financiamiento bancario de 50% del capital inicial, es decir, UF 788.

Tabla 5—II Flujo de caja con financiamiento externo 50%

FLUJOS DE CAJA NETO PROYECTO FINANCIAMIENTO EXTERNO 50%						
Valor UF			Tasa de descuento(%)			14,08%
Año	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		7.200	9.000	10.800	13.500	16.200
(-) Egresos		-6.805	-7.271	-7.755	-8.656	-9.441
(=) Margen		395	1.729	3.045	4.844	6.759
(-) Depreciación		-374	-374	-55	0	0
(+) Valor Residual						
(-) Valor Libro						
(-) Intereses L.P.		-123	-103	-80	-52	-20
(-) Intereses C.P.						
(-) Pérdida del ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuestos		-102	1.251	2.910	4.792	6.739
(-) Impuestos		0	-338	-786	-1.294	-1.819
(=) Utilidad después de Impuestos		-102	913	2.124	3.498	4.919
(+) Pérdida del ejercicio						
(+) Depreciación		374	374	55		
(-) Inversiones	-637					
(-) Costo imprevisto	-85					
(+) Valor Libro						
(+) Créditos L.P.	788					
(+) Créditos C.P.						
(-) Amortizaciones de créditos L.P.		-110	-130	-153	-181	-214
(-) Amortizaciones de créditos C.P.						
(+/-) Capital de trabajo	-854					854
(=) Flujo de Caja	-788	162	1.157	2.026	3.317	5.559
(=)FC Actualizado	-788	142	889	1.365	1.958	2.877
(=)FC Acumulado	-788	-646	243	1.608	3.566	6.443

VAN (UF)	6.443
PRI (años)	3
TIR (%)	117%
IVAN	8,2

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3. Flujo de caja con 75% de financiamiento externo.

Las características del crédito son las siguientes:

Plazo:	60 meses
Monto:	UF 1.182
Tasa Interés Mensual:	1,39 %
Tasa Interés Anual Calculada:	16,68 %
Monto por pagar mensualmente:	UF 29
Monto total por pagar:	UF 1.751
Total, intereses a pagar:	UF 568
Capital total por pagar:	UF 1.182

La tabla 5-12 siguiente, corresponde al flujo de caja con financiamiento bancario de 75% del capital inicial, es decir, UF 1 182.

Tabla 5—12 Flujo de caja con financiamiento externo 75%

FLUJOS DE CAJA NETO PROYECTO FINANCIAMIENTO EXTERNO 75%						
Valor UF			Tasa de descuento(%)			14,08%
Año	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		7.200	9.000	10.800	13.500	16.200
(-) Egresos		-6.805	-7.271	-7.755	-8.656	-9.441
(=) Margen		395	1.729	3.045	4.844	6.759
(-) Depreciación		-374	-374	-55	0	0
(+) Valor Residual						
(-) Valor Libro						
(-) Intereses L.P.		-185	-155	-120	-79	-30
(-) Intereses C.P.						
(-) Pérdida del ejercicio						
(=) Utilidad antes de impuestos		-164	1.199	2.870	4.765	6.729
(-) Impuestos		0	-324	-775	-1.287	-1.817
(=) Utilidad después de Impuestos		-164	875	2.095	3.479	4.912
(+) Pérdida del ejercicio						
(+) Depreciación		374	374	55		
(-) Inversiones	-637					

(-) Costo imprevisto	-85					
(+) Valor Libro						
(+) Créditos L.P.	1.182					
(+) Créditos C.P.						
(-) Amortizaciones de créditos L.P.		-165	-195	-230	-272	-320
(-) Amortizaciones de créditos C.P.						
(+/-) Capital de trabajo	-854					854
(=) Flujo de Caja	-394	45	1.055	1.920	3.207	5.445
(=)FC Actualizado	-394	40	810	1.293	1.894	2.818
(=)FC Acumulado	-394	-354	456	1.749	3.643	6.461

VAN (UF)	6.461
PRI (años)	3
TIR (%)	161%
IVAN	16

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Resumen indicadores de los diferentes flujos de caja.

En la tabla 5-13, se resume los indicadores de los flujos de cajas anteriores. Ver tabla:

Tabla 5—13 Resumen de indicadores de los flujos de caja.

Porcentaje de financiamiento	VAN (UF)	TIR (%)	IVAN	PRI
0%	6.403	83	4	3
25%	6.425	96	5	3
50%	6.443	117	8	3
75%	6.461	161	16	3

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla resumen, todos los escenarios de inversión son favorables, la recuperación de la inversión en tres años y la posibilidad de exigencia de altas tasas de descuento (TIR), son buenos indicadores del potencial de rentabilidad y expectativas del negocio para los inversores, precisando:

- **VAN (UF):** El Valor Actual Neto refleja la rentabilidad del proyecto descontando los flujos de efectivo futuros. Los datos muestran un VAN que aumenta con el nivel de financiamiento, lo que podría indicar una mayor rentabilidad al incrementar el apalancamiento.
- **TIR (%):** La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. Un aumento en la TIR con el porcentaje de financiamiento sugiere una mayor rentabilidad a medida que se incrementa el apalancamiento.
- **IVAN:** El Índice de Valor Actual Neto es el VAN dividido por la inversión inicial. generalmente, un IVAN mayor que 1 indica que el proyecto es rentable.
- **PRI:** El Periodo de Recuperación de la Inversión es el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. En el estudio, el PRI es constante en 3 para todos los niveles de financiamiento, lo que indica que la inversión se recupera en el mismo periodo independientemente del financiamiento.

Conclusiones generales: Las variables (VAN, TIR, IVAN) son inelásticas con respecto al financiamiento.

- El VAN muestra una baja sensibilidad en todos los tramos.
- La TIR es más sensible y su sensibilidad aumenta a medida que aumenta el porcentaje de financiamiento.
- El IVAN es moderadamente sensible y muestra un aumento significativo en su sensibilidad en el tramo del 25% al 50%.
- El PRI no muestra sensibilidad en ninguno de los tramos, ya que su elasticidad es siempre cero.

En atención a lo anterior la opción de inversión con **75% de financiamiento** que tiene el **mayor VAN (6.500 UF)**, la **mayor TIR (165%)**, y el **mayor IVAN (16)** parece ser la mejor opción.

5.2.4. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad presenta los escenarios de impacto en el VAN del proyecto frente a variaciones en el precio y de los gastos. La sensibilización se aplicó en los precios y gastos del primer periodo del ejercicio con 75% de financiamiento, considerando que resulta ser la mejor opción según se vio en el punto anterior. La tabla 5-13 muestra el comportamiento del VAN con relación a variaciones en los precios del producto.

Tabla 5—10 Comportamiento del VAN con relación a variaciones de precio.

Variación precio		VAN	Variación VAN	
Precio	%		%	UF
1.080	20%	11692	81%	5231
990	10%	9096	41%	2635
945	5%	7798	21%	1337
909	1%	6759	5%	298
900	0	6461	0	0
891	-1%	6243	-3%	-218
857	-5%	5263	-19%	-1198
818	-10%	4139	-36%	-2322
750	-20%	2172	-66%	-4289
675	-33,4%	0	-100%	-6461

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los datos y las relaciones presentes en la tabla:

- Hay una relación inversa entre la variación de precio y el VAN.

- Un aumento del 20% en la variación de precio resulta en un aumento del 80% en el VAN.
- Una disminución del 33,4% en la variación de precio lleva a una pérdida del 33,4% en el VAN.

Respecto de la elasticidad. Es una medida de la sensibilidad de una variable en respuesta a cambios en otra variable. En este caso, interesa cómo el Valor Actual Neto (VAN) cambia en respuesta a variaciones en el precio.

El cálculo la elasticidad del VAN respecto al precio, se realizó utilizando la formula:

La fórmula para calcular la elasticidad (E) es:

$$E = \frac{\% \text{ Cambio en VAN}}{\% \text{ Cambio de precio}}$$

Ecuación 5-2 fórmula para calcular la elasticidad

A modo de ejemplo se determinó la elasticidad del VAN respecto de un 1% de variación del precio. Un cambio del 1% en el precio se asociaría con un cambio aproximado del 3.99% en el VAN. Esto indica que el VAN es sensible a cambios en el precio, y la elasticidad es positiva y casi cuatro veces la magnitud del cambio porcentual en el precio.

Un aumento del 20% en el precio se asocia con un aumento aproximado del 79.8769% en el VAN. La elasticidad positiva sugiere una relación directa entre el precio y el VAN en este contexto específico. La magnitud de la elasticidad es relativamente alta, indicando que el impacto en el VAN es significativo en comparación con el cambio porcentual en el precio.

La tabla 5-14 muestra el comportamiento del VAN con relación a variaciones de los costos de operación y ventas.

Tabla 5—11 Comportamiento del VAN con relación a variaciones de los costos

Variación costo		VAN	Variación VAN	
Costo	%		%	UF
12.142	611%	0	-100%	-6461

2.382	20%	6246	-3%	-215
2.184	10%	6373	-1%	-88
2.085	5%	6436	0%	-25
2.005	1%	6487	0,4%	26
1.985	0	6461	0%	0
1.966	-1%	6512	0,8%	51
1.891	-5%	6560	2%	99
1.805	-10%	6615	2%	154
1.654	-20%	6711	4%	250
1.488	-33,4%	6818	6%	357

Un aumento del 20% en los costos se asocia con una disminución aproximada del 3.3% en el VAN. La elasticidad negativa representa una relación inversa entre los costos y el VAN. La magnitud de la elasticidad es relativamente baja, indicando que el impacto en el VAN no es muy grande en comparación con el cambio porcentual en los costos.

Una disminución del 25% en los costos se asocia con un aumento aproximado del 3.9% en el VAN. La magnitud de la elasticidad es relativamente baja, indicando que el impacto en el VAN no es muy grande en comparación con el cambio porcentual en los costos.

En resumen, de acuerdo con los resultados de los cálculos realizados, el VAN es más elástico con respecto a los precios.

Con la estructura de costos/gastos, el proyecto podría soportar una disminución del precio de 33,4% y ofertar a UF 675 la unidad de certificación, para un VAN cero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto: firma ECMPD, enfocado en la certificación de modelos de prevención del delito, con miras en alcanzar una utilidad neta de al menos UF 553 al final de segundo año de operación, es factible desde el punto de estratégico, técnico y económico. Incluso el objetivo de utilidad mencionado se satisface con una disminución de 5% del precio.

Desde el punto de vista técnico, la iniciativa cuenta con elementos metodológicos para ofrecer el servicio, en base a la experiencia de sus socios tanto en lo práctico como de sus formaciones profesionales.

En el ámbito comercial la iniciativa está limitada por la ausencia de cartera de clientes, en esta línea, debería considerar fortalecer los esfuerzos de ventas.

Desde el análisis de competidores, se visualiza que estos servicios ya son ofrecidos en el mercado por empresas consultoras, certificadoras financieras (CF), y otras con dedicación exclusiva a la certificación de MPLD. Las (CF), tienen ventajas competitivas por sobre las otras ya que han penetrado el mercado durante años y gozan de prestigio y respaldo internacional, con estructuras dedicadas y personal calificado. Sin embargo, el segmento objetivo seleccionado ha sido poco abordado y tiene potencial de crecimiento.

La propuesta de valor definida, que conjuga y sintetiza los resultados obtenidos en todos los análisis del diagnóstico, corresponde a la oferta de un servicio de Empresa Certificadora de Modelos de Prevención del Delito (ECMPD).

Recomendaciones.

El modelo de negocio es más sensible a incrementos en los ingresos por lo que presenta el desafío de mantener un alto control sobre su desempeño por quienes quisieran invertir en él. Debido a esta sensibilidad, en comparación con los costos/gastos, se debe vigilar permanentemente que los ingresos se mantengan dentro de los niveles esperados y que los costos no aumenten más allá del umbral definido en la evaluación del proyecto.

En términos absolutos, con los escenarios sensibilizados, mientras más lejos se sitúe la TIR de la tasa de descuento del proyecto, y en signo positivo (+), éste tendrá más espacio para absorber las variaciones de la demanda, los costos y los elementos externos del mercado que pueden afectar su rentabilidad. Esta condición, combinado con una mayor sensibilidad del negocio a los ingresos, permite sugerir, a un futuro administrador, que enfoque sus esfuerzos en captar y retener clientes a mediano y largo plazo, fortaleciendo sus campañas de marketing y estableciendo un contacto permanente, esto se podría concretar a través de encuestas de satisfacción, y metas con incentivos para los equipos comerciales.

Se recomienda a ECMPD, ejecutar el proyecto alineado a los términos y condiciones definidas en el presente estudio, buscando fortalecer al máximo su capacidad para sostener o aumentar los ingresos, los que amplificarán su impacto en los resultados netos y rentabilidad, se sugiere evaluar aumentar los esfuerzos de marketing que actualmente consideran una campaña de penetración de un millón de pesos mensuales; de todas formas la incorporación de la función Community management es clave para asegurar la visibilidad y exposición del proyecto en el medio específico de su campo de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN / OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO / NACIONES UNIDAS Nueva York, 2004. / https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf
- 2.- CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA TRANSNACIONAL Y SUS PROTOCOLOS / NACIONES UNIDAS Nueva York, 2004 / https://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOC_ebook-s.pdf
- 3.- CONVENCIÓN PARA COMBATIR EL COHECHO DE SERVIDORES PÚBLICOS EXTRANJEROS EN TRANSACCIONES COMERCIALES INTERNACIONALES / OECD / https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf
- 4.- Egmont Group of Financial Intelligence Units Principles for Information Exchange between Financial Intelligence Units 28 October 2013 / <https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2021/09/Egmont-Group-of-Financial-Intelligence-Units-Principles-for-Information-Exchange-Between-Financial-Intelligence-Units.pdf>
- 5.- Firm-wide risk assessment methodology The Money Laundering, Terrorist Financing and Transfer of Funds (Information on the Payer) Regulations 2017 (MLR17) require firms to take the appropriate steps to identify and assess the risk that they could be used for money laundering, including terrorist financing. / <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/legal-and-regulatory/money-laundering/icaew-firm-wide-risk-assessment-methodology.ashx>
- 6.- MODELO PARA FORMULAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y DELITOS FUNCIONARIOS / https://www.uaf.cl/intituciones_publicas/MLA_FT_DF.pdf
- 7.- PROGRAMA INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN / OEA/Ser.L/XXIII.2.2. / https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_conf_est_parte_II_prog_intam_sp.pdf
- 8.- Serie estadística de SII./ www.sii.cl
- 9.- Serie estadística de UAF/ www.uaf.cl
- 10.- [Investing.com Español](https://es.investing.com) - Finanzas, Noticias y Bolsa de Valores / <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government->

11.- Estrategia nacional para la Prevención y Combate al Lavado de Activos y al
Financiamiento del Terrorismo / [« UAF - Estrategia Nacional ALA/CFT/CFP - Estrategia
Nacional y Plan de Acción 2023-2027 »](#)

ANEXOS

1.- EJEMPLOS DE CERTIFICADO

1.1.



1.2.-

Santiago, 26 de marzo de 2021

Sr. Joaquín Cortez H.
Presidente
Comisión para el Mercado Financiero
Presente

Ref.: Remite información en conformidad con lo dispuesto en el número 2 de la Sección VI de la Norma de Carácter General N° 302.

Estimado Sr. Presidente:

En cumplimiento a lo dispuesto en el número 2 de la Sección VI de la Norma de Carácter General N° 302, emitida por la ex Superintendencia de Valores y Seguros hoy Comisión para el Mercado Financiero, con fecha 25 de enero de 2011, por la presente remitimos información referente a las personas jurídicas a las cuales BH Compliance Limitada, Certificadora de Modelos de Prevención de Delitos, ha otorgado certificado durante el transcurso del año 2020.

Saluda atentamente,



Ramón Montero P.
Gerente Legal & Compliance
BH Compliance Limitada

2.- COMO DETERMINAR UNA OPERACIÓN SOSPECHOZA

¿Cómo determinar si una operación es sospechosa?

