



**Universidad
de Valparaíso**
CHILE

Rev. Investig. Aplicada Cienc. Empresariales / ISSN 0719-9910

Volumen 11 - Nº 1 - Año 2022

**Revista de
Investigación
Aplicada en
Ciencias
Empresariales**

ESCUELA DE AUDITORÍA

FACEA

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS &
ADMINISTRATIVAS

Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales.
Escuela de Auditoría.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Universidad de Valparaíso.
ISSN 0719-9910
Volumen N°11, 2022
Diciembre de 2021
Publicación Anual.
Correo electrónico: karime.chahuan@uv.cl

Equipo Editorial

Directora

Prof. Dra. Karime Chahuán Jiménez, Universidad de Valparaíso, Chile.

Editor Jefe

Prof. Dra. Karime Chahuán Jiménez, Universidad de Valparaíso, Chile.

Editores Asociados

Prof. Jonathan Vásquez Verdugo, Universidad de Valparaíso, Chile.

Dra. Elena Salum Alvarado, Universidad de Valparaíso, Chile.

Asistente Técnico

Sr. Rodrigo Castro Reyes, Universidad de Valparaíso, Chile.

Comité Editorial

Fabiola Argandoña Gómez, Universidad Central, Chile.

Ángelo Benvenuto Vera, Universidad de Concepción, Chile.

María de los Ángeles Del Barco, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.

Rafael Jaime Carmona López, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

Ariel La Paz Lillo, Universidad de Chile, Chile.

Claudio Thieme Jara, Universidad Diego Portales, Chile.

Diseño

Jocelyn Ávila Hernández, Universidad de Valparaíso, Chile.

Correspondencia: Para envío de artículos, debe hacerse a la dirección electrónica de la revista o a la dirección postal; Escuela de Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso, Las Heras N°6, Valparaíso, Chile. Teléfonos de Contacto: 56-32-2507781.

Distribución: Escuela de Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso. Las Heras N°6, Valparaíso, Chile.
Teléfono de Contacto: 56-32-2507781.

El material publicado puede ser reproducido haciendo referencia a su fuente.

Las opiniones emitidas en los artículos se publican bajo responsabilidad de los autores.

Se publican trabajos inéditos, los autores deben enviar sus manuscritos a la dirección de la revista.

CONTENIDOS

EDITORIAL _____	5
Transparencia en materia de corrupción y soborno: un estudio para el caso chileno <i>Andrea Orias Paredes / Fernando Morales Parada</i> _____	7
Contabilidad de campaña electoral: experiencia comparada entre Chile y Colombia. <i>José Antonio Gallardo Loaiza</i> _____	25
Análisis de la rotación de las big four en el mercado financiero en Chile: período 2010-2019 <i>Marcelo Navarrete Esparza / Michelle Mora Espinoza / Caterine Zúñiga Arroyo</i> ____	54
Propuesta de valor y satisfacción del cliente durante la pandemia COVID-19. <i>Karen Lorena Ziller Carvajal / Juan Carlos Armijos</i> _____	68
Análisis cualitativo de la importancia sistémica planteada en Basilea III: la banca chilena. <i>Valentina Monserrat Basáez Altamirano / Bianca Vanessa Pizarro Quiroz / Dominique Garrido Araya</i> _____	97

EDITORIAL

El desarrollo de las investigaciones de esta edición de la revista se ha volcado en los temas de anti-corrupción y desarrollo transparente, considerando además que se debería estar viviendo la época post-pandemia, las investigaciones se han focalizado principalmente en estas temáticas.

Esta edición presenta la transparencia en materia de anti-corrupción y soborno en especial para Chile, como un caso de estudio, focalizándose en las empresas que forman parte del IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones), luego se presenta la propuesta de lo que debiera ser una contabilidad en las campañas electorales, desde un punto de vista político, y realizando una comparación con Colombia. El artículo de la rotación que existe en las empresas respecto de las grandes firmas auditoras, las empresas bajo análisis corresponden a una muestra de las empresas supervisadas por la Comisión del Mercado Financiero. El artículo focalizado en la propuesta de valor y satisfacción al cliente durante la pandemia Covid-19, se introduce en la propuesta de valor que realizaron las empresas ofreciendo sus productos a través del e-commerce o comercio electrónico, con la finalidad de continuar “vendiendo” en un contexto de restricciones. Las re-estructuraciones que las entidades bancarias declaran con importancia sistémica realizar e informar en sus reportes anuales 2020 y 2021, por la incorporación de Basilea III, y los avances de la Comisión de Mercado Financiero en cuanto a la aplicación, interpretación y actual regulación en Chile son poco homogéneos, pero permiten la comparación entre entidades.

Agradecemos el trabajo desarrollado por los investigadores y esperamos que las temáticas tratadas en esta edición puedan seguir desarrollándose, considerando que las investigaciones de anti-corrupción, post-pandemia en los mercados y acoger normas para permitir un trabajo sistémico son problemas que requieren de procesos investigativos y propuesta de soluciones.

Cordialmente,

Dra. Karime Chahuán-Jiménez

RESUMEN

La transparencia empresarial se ha convertido en una práctica esencial para generar valor en las compañías. Por ello, es que el objetivo de esta investigación es determinar el nivel de transparencia de una muestra de empresas cotizadas chilenas, pertenecientes al IPSA-30. Se examinará la información que divulgan las empresas en la memoria anual, memoria integrada o en su defecto en el reporte de sostenibilidad presente en los sitios web de cada compañía con el fin de analizar el comportamiento de la reportabilidad de la información de acuerdo al marco normativo vigente en Chile a partir de una lista de chequeo. De los resultados, en el caso del análisis por dimensión se presenta un énfasis en relación con las Políticas anticorrupción, el ranking evidenció que solo 2 empresas cumplieron con la totalidad de lo evaluado que son Viña Concha y Toro y Colbún. Mientras que de acuerdo al análisis por sector empresarial se logra evidenciar que los sectores como el consumo, industrial y el comercio presentan un destacado nivel de cumplimiento y preocupación por combatir la corrupción en sus diversas formas. Se concluye que, a pesar de sus avances, aún hay una brecha que debe ser mejorada para los niveles de divulgación.

Palabras clave: Divulgación; Corrupción; Soborno; Transparencia

TRANSPARENCIA EN MATERIA DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO: UN ESTUDIO PARA EL CASO CHILENO

Andrea Orias Paredes,¹ / Fernando Morales Parada,²

Fecha de recepción: 25 de Octubre de 2022

Fecha de aceptación: 04 de Noviembre de 2022

DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2022.11.1.3465>

1 Contadora Pública y Auditora, Universidad del Bío-Bío, Concepción. Chile
andrea.urias@gmail.com.

2 Doctor en Contabilidad y Finanzas, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile
fmorales@ubiobio.cl.

TRANSPARENCY IN CORRUPTION AND BRIBERY: A STUDY OF THE CHILEAN CASE

ABSTRACT

Corporate transparency has become an essential practice to generate value in companies. Therefore, this research aims to determine the level of transparency of a sample of Chilean-listed companies belonging to the IPSA-30. The information disclosed by the companies in the annual report, integrated report, or sustainability report on the websites of each company will be examined in order to analyze the behavior of the reportability of the information according to the current regulatory framework in Chile based on a checklist. From the results, in the case of the analysis by dimension, there is an emphasis on Anti-corruption policies. The ranking showed that only two companies complied with the totality of what was evaluated: Viña Concha y Toro and Colbún. While according to the analysis of the business sector, it is evident that sectors such as consumption, industry, and commerce show an outstanding level of compliance and concern for combating corruption in various forms. It is concluded that, despite their progress, there is still a gap that must be improved in the levels of disclosure.

Keywords: Disclosure; Corruption; Bribery; Transparency; Transparency

INTRODUCCIÓN

La transparencia empresarial se ha convertido en una práctica esencial para generar valor en las compañías, debido a que la máxima divulgación de información se ha convertido en uno de los activos más valorados tanto por los grupos de interés como de la sociedad en general (López & Arenas, 2022) sobre todo las que se encuentran relacionadas con materias tan sensibles como es la corrupción y el soborno. Por lo que, este aumento en la información divulgada por las empresas ha permitido facilitar la comunicación entre las partes y permite a los stakeholders tomar decisiones con la menor asimetría de información posible. Por ende, la transparencia empresarial se encuentra estrechamente relacionada con la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) y les permite a las empresas generar confianza y cercanía. Mismas prácticas que son necesarias y exigidas para disminuir sustancialmente los escándalos económicos y riesgos de que situaciones como Enron, Worldcom, Ahold, Exxon y muchos otros casos, se multipliquen (Nuñez, 2003 y Almeida et al., 2015). Esto conlleva que el fenómeno de la corrupción se haya transformado en una constante preocupación a nivel internacional y local (Santis, 2012), puesto que es un aspecto altamente valorado por parte de los stakeholders y ciertamente demandados en los entornos competitivos actuales.

Asimismo, tras la crisis de desconfianza que viven los mercados latinoamericanos a raíz de los diversos escándalos contables acaecidos en la última década, donde Chile no ha quedado atrás (Arenas et al., 2019) se hizo necesario poner énfasis en implementar herramientas y estrategias que permitan mejorar la transparencia y reintegrar la confianza de los grupos de interés (Montesinos & Brusca, 2019). Por ello, es que comienzan a avanzar las exigencias en compliance y gobierno corporativo, desencadenando la promulgación de disposiciones legales para desincentivar y evitar la impunidad de hechos relativos a la corrupción (López & Arenas, 2022), un ejemplo de ello es la Ley N°20.393, promulgada en el año 2009, que instaura la responsabilidad penal de las personas jurídicas, donde en primera instancia, incluía dentro de su catálogo el lavado de activos, conductas terroristas y cohecho (Peña & Piedra, 2016) y que posteriormente fue ampliando la cantidad y los tipos de delitos constitutivos de responsabilidad penal de las personas jurídicas, incluyendo por ejemplo, el soborno entre privados, negociación incompatible, administración desleal, entre otros; a través de la Ley 21.121, misma que fue publicada en el diario oficial en noviembre del año 2018.

Estas materias, además, se vieron reforzadas con la integración de la Norma de Carácter General N°461, la cual contempla temáticas de sostenibilidad y gobierno corporativo de manera integral en el reporte, indicando que las empresas deben informar “Cómo la entidad detecta y gestiona los conflictos de interés que enfrenta, las conductas que pudieran afectar la libre competencia y competencia leal, y cómo se previene la corrupción, el lavado de activos y financiamiento del terrorismo”. (Norma de Carácter General N°461, 2021: 05).

A partir de este contexto, este estudio pretende evaluar el nivel de cumplimiento que tendrían las empresas chilenas en relación a la políticas de prevención y/o mitigación de la corrupción y el soborno. Para ello, se examinará la información que divulgan las empresas en la memoria anual, memoria integrada o en su defecto

en el reporte de sostenibilidad presente en los sitios web de cada compañía y de esa manera analizar el comportamiento de la reportabilidad de la información de acuerdo al marco normativo vigente en Chile. Por lo que, la relevancia de este trabajo recae en la demostración de las prácticas de divulgación realizadas en el mercado chileno relacionados con la corrupción y el soborno, lo que puede servir de motivación a los gestores, así como de ilustración a reguladores en estas materias al ser un tema de constante preocupación sobre todo en entornos competitivos como los de hoy en día y en donde las empresas han tomado un rol esencial al ser actores importantes dentro la sociedad.

MARCO TEÓRICO

En sus múltiples formas, la corrupción es un concepto que representa uno de los mayores obstáculos para el desarrollo económico, el estado de derecho y el desarrollo sostenible a nivel mundial (UNODC, 2013; Makinwa & Demming, 2021) ya que, al ser un fenómeno tan complejo puede alcanzar muchas áreas y niveles dentro de una organización e implica diferentes tipos de fraudes y delitos (Espinosa, 2017). Este concepto, si bien en un principio estaba estrechamente relacionado al sector público debido a los diversos estudios realizados en dicha área, en la actualidad se ha logrado dimensionar que esto también afecta y es parte de la esfera privada, por lo que según Morel & Argandoña, (2011) la corrupción se ha convertido en un grave problema social, político, legal, económico y ético que afecta tanto a organizaciones públicas como privadas.

Por ende, la transparencia se ha transformado en una herramienta para contrarrestar la desconfianza que generan estos hechos; pasando de una divulgación de información netamente financiera a una que proporciona más información, relacionada a aspectos ambientales, sociales, de gobernanza y éticos para con los stakeholders con el propósito de generar mayor confianza y valor en el tiempo (Zúñiga et al., 2020) en los que se destaca la lucha contra la corrupción y el soborno. Estos nuevos cambios en la divulgación de información se ven influenciadas por diversos enfoques y nuevas necesidades de información que han cambiado la forma en la que las empresas interactúan con el medio, siendo uno de ellos la teoría de los Stakeholders, popularizada por (Freeman & Mcvea, 2001) y (Freeman & Reed, 1983) en la que se referían a este concepto como “cualquier grupo o individuo que se ve afectado o puede afectar la consecución de los objetivos de una organización” e indican que las estrategias exitosas son aquellas que integran los intereses de todas las partes interesadas.

Al respecto se logran encontrar varios enfoques relacionados con el fenómeno de la corrupción, un ejemplo de ello es la teoría del agente-principal, donde se plantea que el problema de agencia sucede cuando el agente “elige involucrarse en una transacción corrupta, siguiendo sus propios intereses y en detrimento de los intereses del principal” (UNODC, 2020: 14), por consiguiente este último diseña estrategias para evitar estos actos por parte del agente (Philipps, 2018). Por su parte, se encuentra la teoría de acción colectiva, esta hace referencia a que una cultura organizacional de corrupción lleva a una normalización de las prácticas corruptas a un nivel social e individual, junto a la impunidad de estos hechos cuando

se violan o ignoran las reglas formales de lucha contra la corrupción (Appolloni & Nshombo, 2014). Por lo que, para combatir la corrupción en estas circunstancias, se necesitan enfoques colectivos y coordinados siendo la confianza entre los participantes el elemento central de esta teoría (Philipps, 2018). En otras palabras, se podría decir que si bien el sector privado forma parte del problema de la corrupción al ser por ejemplo, actores de soborno o que estén sujetos a extorsión, también pueden ser parte de la solución, pues si bien los esfuerzos hechos por una sola organización pueden no ser suficientes para cambiar un entorno corrupto, las iniciativas colectivas serían fundamentales para enfrentar este grave problema (Morel & Argandoña, 2011). Mientras que, en la teoría institucional se cree que la corrupción se ve influenciada por el carácter, diseño y transparencia del sistema político y sus instituciones (Luo, 2005).

Ahora bien, el rechazo hacia la corrupción ha desencadenado un rápido desarrollo del marco legal internacional y local orientadas a la lucha contra la corrupción en las compañías, uno de los más conocidos es el Décimo Principio del Pacto Global de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Partening Against Corruption Initiative (PACI), la Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC, por sus siglas en inglés), las Reglas de conducta sobre extorsión y soborno en las transacciones internacionales de la Cámara de Comercio Internacional, la Water Integrity Network (WIN) o Trace International, entre otros (Morel & Argandoña, 2011: 15).

Desde una perspectiva más local legislativo existen leyes que comienzan a tratar temas como el lavado de activos y financiamiento del terrorismo con la Ley N° 19.913 del año 2003. Posteriormente se le entrega un nuevo énfasis al tema a partir de la participación de Chile en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con la Ley 20.393, donde dicho catálogo contempla: “(i) el artículo 27 de la Ley N° 19.913, acerca del lavado de activos; (ii) artículo 8 de la Ley N° 18.314, sobre conductas terroristas; y (iii) artículos 250 y 251 bis del Código Penal, sobre cohecho” (Peña & Piedra, 2016: 23). Luego con la Ley N° 21.121 se vuelven a introducir cambios en materia de cohecho y que en su mayoría fueron solo en el Código Penal salvo algunas modificaciones en la Ley N° 20.393 (Oliver, 2021). Además de otras leyes significativas que contribuyen a la transparencia informativa como la Ley del Lobby.

Finalmente, las reglas de gobernanza empresarial a nivel mundial han llevado a que las compañías enfoquen su atención estableciendo una cultura ética corporativa para implementar una sólida estrategia anticorrupción, a través de programas anticorrupción o compliance corporativo (KPMG, 2021), esta información también puede verse reflejada en las memorias y reportes de sostenibilidad con la llegada de estándares de desarrollo sostenible y de responsabilidad social empresarial (RSE) como la Global Reporting Initiative (GRI) que incluye estrategias anticorrupción y por la Norma de Carácter General N°461.

A partir de este contexto, este estudio tiene por objetivo evaluar la transparencia informativa, a partir del reporte o la rendición de cuentas no financieras, sobre corrupción, de las empresas chilenas de acuerdo a la normativa vigente en el país y examinar si el sector económico influye en los niveles de divulgación de corrupción y soborno realizada por las entidades.

REVISIÓN DE LITERATURA

La corrupción es uno de los principales problemas del mundo en desarrollo y es un tema de investigación que ha estado recibiendo más atención estas últimas décadas (Johnston, 2021). Siendo en su mayoría investigaciones, como indica Salinero et al. (2019) subjetivas orientadas a la percepción que se realiza al ciudadano común, trabajadores, ya sean del sector público o privado, miembros del poder político o económico empresarial, entre otros. Un ejemplo de ello es el índice de percepción de corrupción, el cual es un instrumento que permite clasificar a los países de acuerdo a los niveles de corrupción percibidos en el sector público. Al respecto, los resultados revelados por (Transparency International, 2021) informa que Chile ocupó la posición 27 de los 180 países que conforman este ranking, posición que ha ido disminuyendo desde los resultados publicados para el año 2015 en cual Chile ocupada el puesto 23 (con 70 puntos de 100), en el 2016 se encontraba en el lugar 24 (con 66 puntos) y entre los años 2017 y 2020 ha oscilado entre el lugar 25 y 27. Algunas conclusiones sobre la disminución de los resultados podría ir en línea con diversos actos de corrupción reconocidos como Penta, Caval, Soquimich, La polar, Milicogate y Corpesca u otros hechos relevante como el estallido social y la pandemia, repercutiendo en los niveles de confianza de la ciudadanía.

Al respecto Agnic, (2017) menciona que a pesar de que la corrupción es un problema de gran magnitud aún hay cierta indiferencia en el ámbito privado al considerarlo un problema que no les afecta de forma directa. Esto coincide con el estudio realizado por (KPMG, 2019) en la cual se analizó la percepción de los altos ejecutivos de empresas de América latina acerca de la corrupción y el fraude en sus compañías, donde señalan que “las empresas latinoamericanas experimentan dificultades para admitir como un riesgo la existencia de actos de corrupción” (KPMG, 2019: 06) ya que el 68% de los encuestados consideran que la corrupción es un fenómeno de escasa incidencia, mientras que el 53% respondieron que si es un tema importante que debe ser atendido por las empresas.

Otro punto que se destaca en dicho estudio es que el 56% de los encuestados contestó que existe poco compromiso en la alta administración de las empresas para prevenir la corrupción y los delitos económicos. Lo cual concuerda con (López & Arenas, 2022) donde a partir de los resultados obtenidos en su estudio, comentan que aún se necesita reforzar y promover una postura de integridad y lucha contra la corrupción desde una perspectiva de altos cargos, ya que solo se proporciona dicho mensaje a nivel de compañía.

En este sentido, el estudio Global Integrity Report 2022 realizado por (Ernst & Young, 2022) afirma que la corrupción perjudica la confianza pública, obstaculiza la gobernanza efectiva; distorsiona los mercados y desmejora los esfuerzos de desarrollo. Lo cual va en línea con las perspectiva de la (OCDE, 2019) ya que además de perjudicar a la reputación de la marca y de la empresa y sus resultados, también pueden provocar importantes pérdidas financieras. Por ello, es que (San Martín, 2021: 05) si bien concluye que para el caso chileno hay grandes avances en políticas contra la corrupción, este es un fenómeno que está lejos de terminar, puesto que según (Peña & Piedra, 2016) los cambios en el mundo de los negocios evolucionan más rápido que la legislación en la que se sustenta, sobre todo con la llegada de la globalización y el avance en las tecnologías de información.

De este modo, las compañías son cada vez más conscientes de que las buenas prácticas en buen gobierno, las cuestiones éticas, de gestión, integridad y en general de transparencia, aportan valor de mercado ya que son cuestiones importantes para sus inversores (Pache & Nevado, 2020). Por lo que, otro tipo de normativas como la norma de carácter general N°456 dictada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en la cual entra en vigor la figura del denunciante anónimo, se han convertido en un punto de referencia esencial en la cultura de integridad (Ernst & Young, 2022) aunque aún queda mucho por hacer en el sector privado para proteger efectivamente al denunciante (KPMG, 2019) puesto que (López & Arenas, 2022: 30) en su investigación afirma que “Si bien, gran parte de las empresas publican información sobre poner a disposición un canal de denuncias, es necesario reforzar la información relacionada con el funcionamiento del propio canal, materializado en la cantidad de denuncias que son recibidas”.

De esta manera, (Artaza & Galleguillos, 2018) enfatizan que, finalmente, se deben considerar factores externos e internos a la empresa misma que podrían fomentar la comisión de delitos, tanto en forma separada como en conjunción con otros. “Además de considerar factores de riesgo asociados a la propia organización, su estructura o control interno que pueden impedir o dificultar la detección y respuesta oportuna frente a la comisión de un delito de cohecho” (Artaza & Galleguillos, 2018: 232).

Con estos estudios se logra dar cuenta de la complejidad que implica la lucha contra la corrupción y el soborno. Respecto a Latinoamérica, Chile ha avanzado en la regularización de esta materia sobre todo a raíz de la participación en iniciativas internacionales pero que deben ser trabajadas de forma continua para adaptarse a los constantes cambios del mercado.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de base empírica y de carácter descriptivo, en la cual se utilizará como método el análisis de contenido (Cooke, 1989) de las fuentes de información de este estudio, es decir, las memorias anuales y/o reportes de sostenibilidad del año 2021 publicadas por las entidades en sus sitios web. De esta manera, se evaluará en una muestra de empresas chilenas la información no financiera, relacionada específicamente a materias de corrupción y soborno, que son reportadas por las empresas de acuerdo con el marco normativo vigente en Chile, es decir, la Ley N°20.393 que establece la responsabilidad penal de personas jurídicas, la norma de carácter general N°461 y la NCG N°456 sobre denunciante anónimo; las cuales sirvieron como base para definir los indicadores con los que se evaluó la información.

Para el universo de la muestra se consideran 29 empresas que forman parte del índice bursátil de Chile (IPSA) a agosto del 2022, debido a que son representativas dentro del mercado y su nivel de transacciones bursátiles; las cuales fueron clasificadas de acuerdo al sector económico al que pertenecen. Cabe mencionar que la empresa Ripley Corp. S.A se excluyó de los análisis del estudio ya que, si bien forma parte del listado de empresas del IPSA, esta no ha publicado un reporte

de sostenibilidad actualizado en su página. En la Tabla 1 se presenta el listado con las empresas seleccionadas.

Tabla 1.- Empresas seleccionadas por Sector y Promedio de Activos en Miles de pesos chilenos

Sector	Razón Social	N° de empresas	Promedio de Activos (M \$)
Comercio	Cencosud Shopping S. A Cencosud S. A Falabella S. A Ripley Corp S. A	4	10.223.594.829
Consumo	Compañía Cervecerías Unidas S. A Viña Concha Y Toro S. A SMU S. A	3	2.168.619.331
Financiera/Banca	Itaú CorpBanca S. A Banco de Crédito E Inversiones S. A Banco Santander Chile S. A Banco de Chile S. A Grupo Security S. A Quiñenco S. A	6	49.631.983.842
Industrial	Empresas CMPC S. A SOQUIMICH S. A	2	9.467.787.125
Inmobiliario	Plaza S. A Parque Arauco S. A	2	3.180.013.574
Materias Primas	CAP S. A Empresas Copec S. A	2	13.699.733.899
Servicios Básicos	Aguas Andinas Serie A S. A Embotelladora Andina Serie B S. A Colbun S. A Enel Américas S. A Engie Energía Chile S. A Enel Chile S. A Inversiones Aguas Metropolitanas S. A	7	7.987.875.139
T.I/Telecomunicaciones	Imp. Nacional de Telecomunicaciones S. A Sonda S. A	2	3.237.592.521
Transporte/Logística	Compañía Sud Americana de Vapores S. A	1	5.122.933.102

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos en www.bolsadesantiago.com¹

De acuerdo a la selección de empresas y el marco normativo, se hizo un levantamiento de información, en la cual se definieron 8 indicadores a través de una lista de chequeo, en la que se realizará una asignación de puntos consistentes en 0; 0,5 y 1 para cada indicador; donde 0 indica que no presenta información acerca del indicador, 0,5 cuando existe información incompleta y 1 cuando la empresa presenta información completa sobre el indicador. Para ello, se analiza la información no financiera que publica cada organización a través de los siguientes índices:

$$IndexPA = \frac{\sum_{i=1}^n PA}{4} \times 100$$

$$IndexPD = \frac{\sum_{i=1}^n PD}{5} \times 100$$

$$Index - T = \frac{\sum_{i=1}^n Variables_i}{9} \times 100$$

Donde;

INDEX-T representa el índice Total propuesto por el modelo, esta posee 9 variables los cuales están divididos en 2 dimensiones (véase Tabla 2), que son:

- Políticas Anticorrupción, que está compuesta por 4 variables.
- Mecanismos de Prevención y Detección, contempla por 5 variables,

De acuerdo a esto es que finalmente se llevará a cabo el análisis de los resultados a través de la estadística descriptiva, es decir, el cálculo de la desviación estándar, promedio y rangos mínimos y máximos, junto a la utilización diversos gráficos y tablas para representar claramente la información obtenida.

Tabla 2.- Dimensiones y Variables de acuerdo al marco normativo chileno

Dimensiones	Variables
Políticas Anticorrupción	1. Medidas para prevenir la Corrupción
	2. Medidas para prevenir el Soborno.
	3. Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales.
	4. Aportaciones a fundaciones y entidades no lucrativas.
Mecanismos de Prevención y Detección	5. Designación de encargado de prevención de delitos.
	6. Mecanismos de Consulta y Denuncia.
	7. Medidas para gestionar y detectar conductas que pueden afectar la libre competencia y competencia leal.
	8. Medidas para detectar y gestionar conflictos de intereses.
	9. Cuenta con un Código de ética o de Conducta o equivalente que, define los principios y lineamientos que deben guiar el actuar del personal y del directorio.

Fuente: Elaboración Propia a partir de lineamientos generales que abarca la Ley 20.393, la NCG 461, NCG 456.²

Finalmente, para contrastar los resultados observados en este estudio, se analizarán los resultados en virtud del sector económico con el fin de determinar si existen ciertas de tendencias en los niveles de divulgación realizada por las empresas.

RESULTADOS

Tras la medición de la información evaluada, se logra observar que en general, se obtuvieron buenos resultados entre cada dimensión y variable analizada pues la gran mayoría de los resultados está por sobre el 50% de cumplimiento, salvo algunas excepciones. Se destaca la divulgación de información sobre lo que se denominó como Políticas Anticorrupción con un promedio de 82% de cumplimiento. Mientras que, la dimensión sobre Mecanismos de Prevención y Detección alcanzó un 79% de cumplimiento de acuerdo con la muestra de empresas evaluadas. Véase Tabla 3.

Tabla 3.- Estadísticos Descriptivos de Index Total y Dimensiones

Dimensión	Promedio	Desviación	Máximo	Mínimo	Rango
Política Anticorrupción (IndexPA)	82%	22%	100%	13%	88%
Mecanismo de Prevención Y Detección (IndexSP)	79%	17%	100%	40%	60%
Índice Total (Index-T)	80%	16%	100%	28%	72%

Fuente: Elaboración Propia.

En primera instancia, si bien la revisión de los resultados sobre Políticas Anticorrupción da cuenta de un 82% en promedio, también se observa una gran diferencia entre los máximos y mínimos alcanzados puesto que, existen dos empresas en particular que, en su memoria y/o reporte de sostenibilidad, no divulgan información o solo es mencionada sin llegar a profundizar de manera extensa sobre aspectos como: cuales son las medidas implementadas para combatir la corrupción, el soborno, el blanqueo de capitales o lavado de activos, etc. que estipula la Ley N°20.393. A esto le siguen dos empresas que, en esta dimensión, presentaron resultados del 25% y 38% respectivamente.

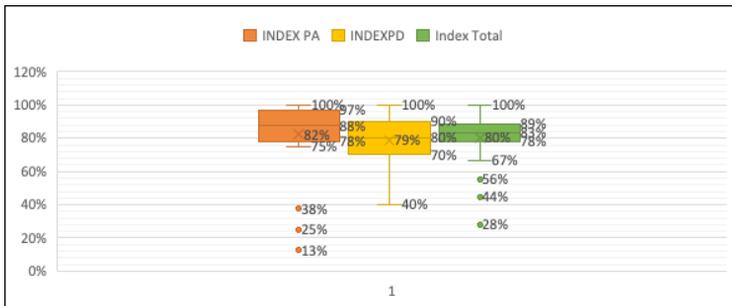
Sin embargo, parecen ser situaciones excepcionales debido a que según la desviación estándar no habría una mayor dispersión de los datos. Por el contrario, hay siete empresas que cumplen totalmente con lo evaluado y el resto de las empresas de la muestra ronda entre el 75% y el 88%, lo cual se debe a que en la mayoría de los casos se hace algún tipo de mención al respecto, pero no se profundiza en temas como: medidas de aportaciones a fundaciones y entidades no lucrativas, que es el indicador con menor cumplimiento dentro de los indicadores evaluados.

Ahora bien, la dimensión Mecanismo de Prevención y Detección presenta un nivel de cumplimiento un tanto menor en relación al mencionado en el apartado anterior con un 79%. Presenta una menor diferencia entre máximos y mínimos; en este caso solo cinco empresas cumplieron en un 100% con los aspectos evaluados. No obstante, ninguna de las empresas presenta un porcentaje menor al 40% de cumplimiento. En esta dimensión, los indicadores divulgados de forma incompleta fueron relativos a medidas para gestionar y detectar conflicto de intereses y la asignación de un encargado de delitos en la empresa.

Finalmente, se puede observar que IndexT alcanza un promedio de 80 % y la desviación estándar llega a un 16%, la cual sigue cierta tendencia de acuerdo con las dimensiones analizadas anteriormente, además se puede señalar que solo 17 empresas estarían sobre el promedio total, en la cual Colbun y Viña Concha y Toro lideran la lista al cumplir en un 100% en la divulgación.

Asimismo, se puede ver en la figura 1 un diagrama de cajas y bigotes que representa toda la información mencionada en el apartado anterior y en la cual no se evidencian diferencias significativas entre las dimensiones analizadas. En relación al IndexPD sobre mecanismos para prevención y detección, se observa una dispersión de datos mayor ya que tiene la caja más alta, aunque de manera leve y presenta bigotes más largos lo que indica una variabilidad un tanto mayor fuera de los cuartiles superior e inferior. Por su parte, en IndexT se observa una distribución con una mediana que tiende hacia el cuartil superior y cuenta con bigotes cortos, los cuales muestran los valores máximos y mínimos que alcanzan las muestras, junto a un par de valores atípicos. Por tanto, los mejores resultados se muestran en IndexPA, sobre Políticas Anticorrupción, con una caja más compacta, lo cual indica una menor dispersión de datos, cuenta con bigotes cortos y la mediana se presenta hacia el cuartil superior.

Figura 1.- Diagrama de Cajas y Bigotes por Dimensiones



Fuente: Elaboración Propia.

A partir de la información presentada, se elaboró un ranking con las empresas que cuentan con un grado de divulgación destacado, es decir, las que presenten un índice total lo más cercano posible al 100% según la muestra de empresas seleccionadas para este estudio. Véase Tabla 4.

Tabla 4.- Empresas con Mayor y Menor Grado de Divulgación por Dimensión

	Empresas (S.A)	INDEX PA
Mayor nivel de Divulgación	Viña Concha y Yoro	100%
	Colbun	100%
	Soc. Química Minera de Chile serie b	100%
	Cencosud	100%
	SMU	100%
	Grupo Security	100%
	Aguas Andinas serie a	100%
Menor Nivel de Divulgación	CAP	38%
	Engie Energía Chile	25%
	Inversiones Aguas Metropolitanas	13%
	Empresas (S.A)	INDEX PA
Mayor nivel de Divulgación	Viña Concha y Toro	100%
	Colbun	100%
	Enel Américas	100%
	Enel Chile	100%
	Empresas Copec	100%
Menor Nivel de Divulgación	Banco Santander-Chile	50%
	Cap	50%
	Inversiones Aguas Metropolitanas	40%
	Empresas (S.A)	INDEX PA
Mayor nivel de Divulgación	Viña Concha y Toro	100%
	Colbun	100%
	Enel Américas	94%
	Enel Chile	94%
	Soc. Química Minera de Chile serie b	94%
Menor Nivel de Divulgación	Engie Energía Chile	56%
	Cap	44%
	Inversiones Aguas Metropolitanas	28%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a este ranking, se logra observar que a nivel de dimensiones hay varias empresas que cumplen con todos los indicadores evaluados, con mayor incidencia en las Políticas Anticorrupción, al contar con un mayor número de empresas. Aunque, IndexPD no se queda atrás y es que en esta dimensión el menor nivel cumplimiento alcanzado es de un 40%, siendo superior a los resultados obtenidos en IndexPA donde el resultado más bajo es de un 13%. Mientras que, de acuerdo al Índice Total, se muestra claramente que Viña Concha y Toro y Colbun, tienen excelentes niveles de divulgación al contar ambas con 100% de cumplimiento.

• **Análisis por Sector Empresarial**

Para la realización de este punto, se han clasificado las empresas de la muestra según el sector empresarial al que pertenecen, para así determinar si esta variable influye en el nivel de divulgación de información. Se reconocieron 9 sectores, los cuales fueron: Comercio (4), Consumo (3), Financiera (5), Industrial (2), Inmobiliario (2), Materias Primas (2), Servicios Básicos (8) y Telecomunicaciones (2). Para los cálculos también se utilizó la estadística descriptiva. A partir de esta clasificación se ha excluido el sector Logística debido a que solo comprende una empresa, siendo esto insuficiente para realizar un correcto análisis. Véase Tabla 5.

Tabla 5.- Análisis Descriptivo por Sector

Sector	Promedio	Mediana	Desv	Min	Max	Rango
Comercio	0,87	0,89	0,03	0,83	0,89	0,06
Consumo	0,93	0,89	0,06	0,89	1,00	0,11
Financiera/banca	0,79	0,83	0,10	0,67	0,89	0,22
Industrial	0,89	0,89	0,08	0,83	0,94	0,11
Inmobiliario	0,78	0,78	-	0,78	0,78	-
Materias primas	0,67	0,67	0,31	0,44	0,89	0,44
Servicios básicos	0,75	0,78	0,26	0,28	1,00	0,72
TI/telecomunicaciones	0,83	0,83	0,08	0,78	0,89	0,11

Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos en la Tabla 5 se observa que, el sector Consumo alcanza el mayor promedio con un 93% y una mediana de 89%, la diferencia entre máximos y mínimos es de solo 11 puntos porcentuales. A esto resultados le sigue el sector Industrial y Comercio, con 89% y 87% respectivamente. Por el contrario, el sector que obtuvo el menor promedio y mediana es el sector Materias primas con 67% en ambos casos. Aunque en líneas generales se podría decir que hay una alta tendencia en reportar información sobre corrupción también es necesario considerar que la mayoría de los sectores no cuenta con la misma cantidad de empresas, por lo que podría afectar las variaciones obtenidas, como en caso del sector inmobiliario.

CONCLUSIÓN

Como bien es sabido la corrupción es un problema latente a nivel mundial, ya que puede darse en el ámbito social, político, económico y ético. Por lo que tanto el sector público como privado han puesto sus esfuerzos en crear medidas para mitigar y rechazar la corrupción ya que si bien podría considerarse que trae presuntos beneficios para la empresa, también conlleva altos costos directos como las multas, e indirectos como daños a la reputación, capacidad de supervivencia y rentabilidad futura (Argandoña, 2007). De esto modo, es que se ha promovido fuertemente la transparencia empresarial como una manera de generar confianza entre los grupos de interés en un entorno donde se han dado a conocer una variedad de acontecimientos que involucran situaciones de fraude y delito.

Por ello es que el objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de transparencia en una muestra empresas cotizadas chilenas, pertenecientes al IPSA-30, a partir de la aplicación del marco normativo vigente en Chile en estas materias, evaluando aspectos relativos a políticas anticorrupción y mecanismos de prevención y detección que implementan las compañías a través de la memoria anual, integrada y/o reporte de sostenibilidad.

En líneas generales, en el análisis por dimensión se obtuvieron buenos resultados y hay un énfasis en relación a las Políticas anticorrupción, lo cual está acorde por la variedad de normativas que regulan estas acciones, mismas que se van actualizando en razón de los nuevos desafíos que conlleva regular la corrupción y el soborno. De acuerdo a los indicadores analizados también se logra evidenciar, que existe una fuerte preocupación por poseer canales de denuncias y códigos de ética que regulen el comportamiento de todos los colaboradores de las compañías.

El ranking evidenció que solo 2 empresas cumplieron con la totalidad de lo evaluado que son Viña concha y toro y Colbun.

Mientras que, en el análisis por sector empresarial, se puede indicar que a pesar de que estos no puedan ser del todo representativos, si se logra evidenciar que los sectores como el consumo, industrial y el comercio presentan un destacado nivel de cumplimiento y preocupación por combatir la corrupción en sus diversas formas.

Finalmente, estos hallazgos proporcionan una base para dar cuenta de la información que están proporcionando hoy en día las empresas chilenas para con sus Stakeholders en la cual se evidencia que aún hay un gran margen de mejora en la divulgación realizada.

Sin dudas este trabajo tiene sus limitaciones siendo el más evidente el tamaño de la muestra, que es bastante pequeña al considerarse solo las empresas del IPSA; por esta razón es que para trabajos futuros se podría ampliar el tamaño de la muestra considerando todo el mercado, además de ampliar las variables a analizar añadiendo aspectos sobre por ejemplo: ciberseguridad, lo cual obligaría a usar métodos más automatizados y no solo de análisis de contenido que tampoco está exento de errores humanos.

Aun así, esto proporciona nuevas líneas de investigación ya que en un futuro se podría ampliar la muestra de empresas para obtener datos más robustos sobre estas materias que permita la generación de, por ejemplo: un ranking, con el que se pueda realizar comparaciones entre empresas de acuerdo a los niveles de divulgación realizado por cada una de ellas, así como también analizar su evolución en el tiempo.

REFERENCIAS

- AGNIC, T. (2017). *Corrupción Privada y Compliance: Hacia una Cultura de Integridad*. http://app.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2017/08/30_TamaraAgnic.pdf
- ALONSO-ALMEIDA, M. DEL M., MARIMON, F., & LLACH, J. (2015). The use of sustainability reporting in Latin America: Territorial and sectorial analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139–149. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.002>
- APPOLLONI, A., & NSHOMBO, J. M. M. (2014). Public Procurement's Place in the World. In *Public Procurement's Place in the World* (Issue August 2020). <https://doi.org/10.1057/9781137430649>
- ARENAS TORRES, F., CAMPOS TRONCOSO, R., & SANTANDER RAMÍREZ, V. (2019). Adoption of corporate governance practices of the Chilean market in triennium 2015 – 2017. *Visión de Futuro*, 23, No 2 (Julio-Diciembre), 56–72. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.02.008.en>
- ARGANDOÑA, A. (2007). La corrupción y las empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 3, 1–10. <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>
- ARTAZA, O., & GALLEGUILLOS, S. (2018). El deber de gestión del riesgo de corrupción en la empresa emanado de la ley 20393 de Chile: especial referencia a las exigencias de identificación y evaluación de riesgo. *Derecho PUCP*, 81, 227–262. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201802.008>
- NORMA DE CARÁCTER GENERAL N°461, 1 (2021). https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_461_2021.pdf
- COOKE, T. E. (1989). Disclosure in the Corporate Annual Reports of Swedish Companies. *Accounting and Business Research*, 19(74), 113–124. <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728841>
- ERNST & YOUNG. (2022). *Global Integrity Report 2022: Tunnel Vision or the Bigger Picture?* https://www.ey.com/es_cl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity
- ESPINOSA RAMÍREZ, R. S. (2017). Organizational policy and corruption: the case of the government agencies. *Acta Universitaria*, 27(4), 83–91. <https://doi.org/10.15174/au.2017.1199>

- FREEMAN, E. R., & REED, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, XXV, no.3, 88/106.
- FREEMAN, R. E., & MCVEA, J. F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia Working Paper No . 01-02 A Stakeholder Approach to Strategic Management. In *SSRN Electronic Journal: Vol. No.01-02* (Issue January). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- JOHNSTON, M. (2021). Controlling Corruption. *The Oxford Handbook of the Quality of Government*, 515–536. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.013.25>
- KPMG. (2019). *Una mirada al tema de corrupción y fraudes en las empresas de América Latina*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/una_mirada_al_tema_de_corrupcion_y_fraudes_en_las_empresas_de_america_latina.pdf
- KPMG. (2021). *El Compliance, su evolución en una cultura empresarial responsable*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2021/complianceculturaempresarialresponsable.pdf>
- LÓPEZ, P., & ARENAS, C. (2022). *Evaluación de la Reportabilidad Corporativa en Empresas Chilenas* (Vol. 59).
- LUO, Y. (2005). An Organizational Perspective of Corruption. *Management and Organization Review*, 1(1), 119–154. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2004.00006.x>
- MAKINWA, O., & DEMMING, A. (2021). Unidos contra la corrupción: Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción. In *United Nations Global Compact*. https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective_ES.pdf
- MONTESINOS, V., & BRUSCA, I. (2019). Non-financial reporting in the public sector: Alternatives, trends and opportunities. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2), 122–128. <https://doi.org/10.6018/rcsar.383071>
- MOREL, R., & ARGANDOÑA, A. (2011). La lucha contra la corrupcion: una perspectiva empresarial. *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*, 4(July 2009). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15754.47049>
- NUÑEZ, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. In *CEPAL - SERIE Medio ambiente y desarrollo* (Vol. 72). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/1/S0310754_es.pdf%0Ahttp://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf?sequence=1

- OCDE. (2019). *Directrices en materia de Lucha Contra La Corrupción e Integridad en las Empresas Públicas*. <https://www.oecd.org/daf/ca/Guidelines-Anti-Corruption-Integrity-State-Owned-Enterprises-ES.pdf>
- OLIVER CALDERÓN, G. (2021). Juicio crítico sobre las últimas modificaciones legales al delito de cohecho (Ley N° 21.121). *Política Criminal*, 16(32), 773–797. <https://doi.org/10.4067/S0718-33992021000200773>
- PACHE-DURÁN, M., & NEVADO-GIL, M. T. (2020). Analysis of the dissemination of information on corporate social responsibility through the websites of the ibex35 companies mariapache-durán and maria teresa nevado-gil. *Investigacion Bibliotecologica*, 34(85), 81–97. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.85.58225>
- PEÑAVRUGO, D., & PIEDRALERTORA, F. (2016). *Programas de Compliance: Análisis de la prevención normativa penal en Chile* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140362>
- PHILIPPS ZEBALLOS, A. (2018). Corrupción como problema de acción colectiva: Hacia un enfoque más ajustado para pensar la reforma institucional en América Latina. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 9(17), 176–211. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.006>
- SALINERO ECHEVERRÍA, S., ALARCÓN SOTO, R., & GALLEGUILLOS, S. (2019). La corrupción en el mundo de los negocios. Una aproximación criminológica teórica y empírica para el caso chileno. *Ius et Praxis*, 25(3), 333–407. <https://doi.org/10.4067/S0718-00122019000300333>
- SAN MARTIN, D. (2021). Como atacar la corrupción a través de las políticas públicas: ¿Qué ha hecho Chile? *Estudios Internacionales CEIUC*. <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/2021/Como-atacar-la-corrupcion-a-traves-de-las-politicas-publicas--Que-ha-hecho-Chile.pdf>
- SANTIS GANGAS, L. (2012). *El cohecho y la Ley 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas Chile* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113061>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2021). *Índice de percepción de Corrupción*.
- UNODC. (2013). Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: guía práctica. In *Naciones Unidas* (Vol. 1). https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf
- UNODC. (2020). Herramientas de conocimiento para académicos y profesionales Módulo Universitario sobre Anticorrupción Módulo 4 Corrupción en el Sector Público. In *Lucha contra la corrupción* (pp. 1–50). https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_4_Public_Sector_Corruption_ESP.pdf

ZÚÑIGA-PÉREZ, F., PINCHEIRA-LUCAS, R., AGUILAR-CÁRCAMO, J., & SILVA-BRICEÑO, J. (2020). Sustainability reports and their audit: The effect on Chilean market liquidity. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 56–65. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3558>

NOTAS AL FINAL

¹ Clasificación por sector de elaboración propia con apoyo en información publicada por El Mercurio Inversiones. Las cifras fueron obtenidas de <https://economica.com/>.

² Las dimensiones fueron basadas en el estudio realizado por Transparency International en (López & Arenas, 2022)

RESUMEN

El siguiente artículo tiene por finalidad comparar diversas categorías que engloban al régimen contable aplicado para el control del financiamiento y gasto en la campaña electoral, entre Chile y Colombia como países sudamericanos, debido a la similitud que presentan en avances de dicha materia. Ello, se efectúa a partir del marco de referencia conceptual y la experiencia comparada, a través de un enfoque narrativo y explicativo, donde se analizan el conjunto de variables comparables con la finalidad de concluir los puntos o avances con los que, Chile debería comprometerse de cara al futuro próximo. Finalmente, se apertura una propuesta de líneas de investigación, las cuales resultarían beneficiosas para continuar avanzando en desarrollar esta incipiente ciencia contable electoral.

Palabras clave: Régimen Contable Electoral, Contabilidad de Campaña Electoral, Financiamiento y Gasto de Campaña Electoral, Contabilidad Simplificada Electoral.

CONTABILIDAD DE CAMPAÑA ELECTORAL: EXPERIENCIA COMPARADA ENTRE CHILE Y COLOMBIA.

José Antonio Gallardo Loaiza,¹

Fecha de recepción: 14 octubre de 2022

Fecha de aceptación: 16 de diciembre de 2022

DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2022.11.1.3574>

1 Funcionario Público Servicio Electoral de Chile (SERVEL), Subdirección de Control del Gasto y Financiamiento Electoral, División de Fiscalización del Gasto y Propaganda Electoral, Unidad de Contabilidad de Gasto Electoral, Santiago, Chile.

ELECTORAL CAMPAIGN ACCOUNTING: COMPARATIVE EXPERIENCE BETWEEN CHILE AND COLOMBIA.

ABSTRACT

The purpose of the following article is to compare various variables that encompass the accounting regime applied to control financing and spending in the electoral campaign, between Chile and Colombia as South American countries, due to the similarity they present in advances in this matter. This is done from the conceptual framework and the comparative experience, through a narrative and explanatory approach, where the set of comparable variables is analyzed in order to conclude the points or advances with which Chile should commit itself. facing the near future. Finally, a proposal of lines of research was opened, which would be beneficial to continue advancing in developing this incipient electoral accounting science.

Keywords: Electoral Accounting Regime, Electoral Campaign Accounting, Electoral Campaign Financing and Expenditure, Simplified Electoral Accounting.

INTRODUCCIÓN

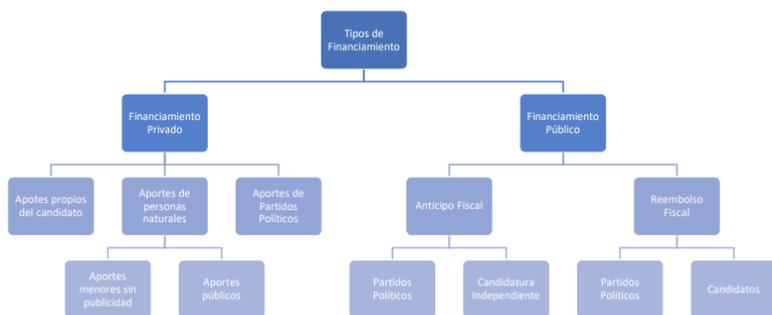
En la actualidad, las entidades no lucrativas tienen dentro de sus principales retos la generación de confianza entre los grupos de interés, esto implica legitimar las actuaciones con el cumplimiento de expectativas en términos de información relevante y una gestión con mayor transparencia. Ante esta responsabilidad, las organizaciones deben planificar, gestionar adecuadamente sus recursos e informar sobre la continuidad de operaciones, el financiamiento y todas aquellas decisiones ejercidas en un período de tiempo, para obtener una reputación corporativa favorable en función del mayor compromiso social y transparencia aplicada, permitiendo la consecución de objetivos. Además, el autor sostiene que, la transparencia ha transitado desde una cuestión táctica y operativa a una estratégica, centrada en el desarrollo de actividades responsables y transparentes creando valor por medio de la credibilidad y legitimidad. (Ruiz-Lozano et al., 2008).

Durante los últimos treinta y cinco años en América Latina, el acto de votación, escrutinio de los resultados y la proclamación de los vencedores ha tenido una transición, pues no son los únicos aspectos de interés, sino la calidad que se concreta dentro del proceso electoral. De hecho, en función de la tendencia creciente hacia la reelección presidencial, el acceso a cuantiosos recursos del Estado, los partidos y candidatos que acompañan como conglomerado del partido de gobierno, es que hoy se sitúa un reto mayor con relación a la equidad y resguardo en la competencia electoral (The Carter Center, 2014)

La crisis política vinculada con escándalos de financiamiento ilegal y corrupción, revelan las limitaciones existentes para el control de la transparencia y los límites de los gastos electorales (Camacho, 2015). El fenómeno de la corrupción, desde la perspectiva social y ciudadana, ocupa hoy a nivel global un lugar preferente, la que se contextualiza en una alta preocupación por la proyección en función de actos permanentes (Maldonado, 2018). Según Transparency International (2022) la corrupción deteriora la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico, exacerba la desigualdad, pobreza, división social y la crisis ambiental. Efectivamente, este término, tiene conductas en todos los ámbitos o sectores, no obstante, la atención actual se centra en el quehacer público y la estructura a partir de la desviación del poder. La instrumentalización de posiciones de poder tiene por consecuencia un profundo descrédito y desconfianza sobre el funcionamiento de las instituciones y organización, afectando la reputación de quienes las dirigen o trabajan en ellas. Por lo anterior, subyace la idea de relación entre dinero y política, es decir, financiamiento (Maldonado, 2018).

El financiamiento público ejercido por los partidos políticos, para actividades ordinarias o campañas electorales, es un componente trascendental (Zúñiga & López, 2019).

Figura 1. Tipos de Financiamiento de Campaña Electoral



Nota. Adaptado de *Tipos de Financiamientos de Servicio Electoral de Chile (Servel), 2021*.

Las campañas políticas han tenido diversos escándalos de financiamiento, por lo tanto, el sistema electoral chileno ha tenido que ser reformado profundamente (Vergara-Maldonado & Rojas-Tapia, 2021) y los rendimientos electorales del gasto también, cada vez que reembolsa dinero de acuerdo con la votación obtenida y hace que esté influida por las expectativas de obtener un mayor subsidio (Morales & Rodríguez, 2010). El sistema de financiamiento no responde eficazmente a los objetivos de Transparencia, Límite y Control del Gasto Electoral, pues un sistema que entrega al electorado poca información es fundamento clave para desconfianza en las instituciones (Camacho, 2015).

Es en este contexto el desarrollo de una evidencia contable es vital, pues proporciona información útil y detallada para que los usuarios tengan plena consciencia de las alteraciones financieras, económicas y patrimoniales. Ante esta premisa, el control de la responsabilidad y transparencia de los partidos políticos se configura como una actividad permanente por aplicar, generando a partir de las rendiciones de cuentas, estados contables con mayor precisión y confiabilidad. (Viana-Teixiera et al.,2020)

A continuación, se presentan Fortalezas y Debilidades de ocho países de América del Sur en materia de Regulación de Campañas Electorales, según los siguientes autores:

Tabla 1. Fortalezas y Debilidades en la Regulación de Campañas Electorales en América Latina, *Apreciación de Expert*

País	Fortalezas	Debilidades
Colombia Ranking 87/180	<p>El elemento más importante de la legislación sobre financiamiento político en Colombia consiste en la regulación específica de las campañas presidenciales. Como se sabe, el cargo del presidente de la República es el más importante de los sistemas políticos latinoamericanos, así que tiene mucho sentido que goce de una regulación especial. Dado que dicha legislación se elaboró con el fin de proporcionar un mejor marco de garantías para competir contra un presidente en busca de la reelección, el mismo tiene un importante énfasis en temas de equidad y transparencia. Gracias a la regulación contenida en la ley 996 de 2005 (conocida también como Ley de Garantías Electorales) se produjo normatividad encaminada a controlar abusos de poder por parte del gobernante en ejercicio, garantizar la equidad en la distribución de los recursos públicos entre todos los candidatos en competencia, brindar espacio en los medios de comunicación para que todos los aspirantes pudiesen difundir sus mensajes electorales y promover el mayor nivel posible de transparencia en la campaña. Luego de haber sido aplicada durante tres campañas distintas (2006, 2010 y 2014) la regulación ha mostrado su eficacia para conseguir los objetivos previstos. De hecho, las críticas que se le hacen se derivan del exceso de regulación que introduce y las dificultades que implica para la gestión pública como consecuencia de los múltiples impedimentos asociados al periodo de la campaña electoral. Un segundo elemento que constituye también una fortaleza del sistema de financiamiento es la normatividad comprehensiva que existe al respecto. El marco legal colombiano ofrece elementos de regulación sobre casi todos los aspectos que componen un sistema completo de financiamiento político. Existe regulación sobre la recepción de dinero, el manejo de este, la rendición de cuentas y esto se divide en aquellas categorías relativas a todos los actores del proceso electoral, los partidos, los candidatos y otros participantes (movimientos políticos y grupos significativos de ciudadanos). Un segundo elemento que constituye también una fortaleza del sistema de financiamiento, es la normatividad comprehensiva que existe al respecto (Londoño, 2014, pp.12-13).</p>	<p>El mayor problema del régimen de financiamiento político radica en la falta de capacidad de cumplimiento de las normativas. En general, aunque existen límites al gasto y a las donaciones, no es posible asegurar que estas normativas sean respetadas pues la capacidad de investigación sobre el gasto electoral es prácticamente inexistente. Esto a su vez obedece a un problema aún mayor y es la ausencia de una autoridad electoral independiente y con capacidad técnica para adelantar investigaciones sobre estas materias. La composición del Consejo Nacional Electoral, organismo llamado a controlar el financiamiento político, está diseñada para que los partidos controlen la gestión de este, con lo cual su capacidad de maniobra y su propia credibilidad surge severamente limitada. No se trata de un problema de capacidades técnicas sino de una imposibilidad para desarrollar tareas relativas al control de los actores políticos, dado que son estos quienes tienen control sobre los miembros del consejo. Esta debilidad podría ser suplida si la justicia ordinaria desarrollara las tareas de vigilancia del financiamiento y gestión de las campañas que la ley le asigna. Lamentablemente, la fiscalía general de la Nación no sólo no ha demostrado interés en adelantar este tipo de actividades, sino que incluso nunca desarrolló la norma que le obligaba a crear una Unidad de Delitos Electorales contemplada en la ley 1475 de 2011 (Londoño, 2014, pp.12-13).</p>

País	Fortalezas	Debilidades
Brasil Ranking 96/180	<p>El funcionamiento de las elecciones en Brasil depende de un actor clave: el Tribunal Superior Electoral (TSE), que es la institución encargada de la justicia electoral. Este despacha resoluciones que regulan las elecciones, imponiendo un mayor control sobre la presentación de las cuentas y gastos de campaña. Así, antes de analizar la importancia en sí misma de la legislación, hay que señalar el poder normativo de esta institución, no sólo su capacidad operativa. En cuanto a las regulaciones, destaca positivamente la intención del legislador de limitar el gasto electoral. En 2013 una "mini reforma electoral" (Ley 12.891 / 2013) modificó las disposiciones de la Ley Electoral (9504/1997) estableciendo que los candidatos y partidos sólo pueden gastar 10% del total recogido de sus contribuciones financieras en provisiones para sus partidarios y 20% en costos de alquiler de autos (Art. 26). Estos gastos son característicos de los rubros más caros.</p> <p>Otros aspectos de la legislación también son positivos, por ejemplo, la restricción de algunas fuentes de financiación como las donaciones extranjeras, de organismos públicos y de empresas de servicios públicos, que contribuye a una mayor transparencia del proceso electoral. Del mismo modo, la asignación de fondos públicos para el funcionamiento de los partidos como el "Fundo Partidario" y el "Horario Gratuito de Propaganda Electoral" (HGPE) también contribuyen a generar una competición política equilibrada.</p> <p>En suma, el país tiene una legislación que cubre casi todos los aspectos de la competición política, tanto de carácter normativo, como operativo. Este es posiblemente el factor más llamativo de la regulación, dado que casi ningún tema escapa al alcance de la Justicia Electoral. Sin embargo, estas reglas no parecen estar siempre adecuadas a la realidad (Dolandeli, 2014,pp.9-10).</p>	<p>La regulación electoral presenta algunos problemas con respecto al financiamiento de campañas electorales. La Ley de Elecciones (9504/1997) establece que las empresas pueden contribuir financieramente con hasta 2% de su facturación bruta del año anterior a la elección (Art. 81), mientras que los individuos pueden donar hasta 10% de los ingresos declarados al IRPF (Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas). Esta regla amplía el poder de las empresas en comparación con los recursos de las personas. Dado que las empresas, especialmente las "big donors", contribuyen con la mayor parte de la financiación electoral, la democracia brasileña es muy dependiente de esta fuente. Así, las organizaciones partidarias, ante la realidad de estas contribuciones, están cada vez más alejadas de sus bases sociales. Esta situación se agrava debido a la omisión de la legislación que no establece límites a las donaciones a los partidos políticos, especialmente en años no electorales.</p> <p>La literatura especializada ha demostrado que hay una alta correlación dinero y voto, siendo imprescindible el apoyo empresarial en Brasil para que el candidato sea electoralmente competitivo. Esta situación lleva a una alta concentración de los recursos en unos pocos actores. Otra consecuencia negativa es la influencia del dinero "interesado" en la política pública, donde el lobby pesa más que el interés público y sirve como puerta de entrada a la corrupción (Dolandeli, 2014,pp.9-10).</p>

País	Fortalezas	Debilidades
Argentina Ranking 96/180	<p>Desde el punto de vista de la transparencia en el financiamiento de la política, el gran avance lo marcó la Ley 25.600 de 2002 que eliminó el anonimato de las donaciones, introdujo el uso de internet como mecanismo de difusión, reguló el derecho de acceso a la información, introdujo la obligación del informe previo a la elección -para facilitar el “voto informado”- y previó la suspensión automática de la entrega de fondos públicos a los partidos que no cumplieran con los requisitos de rendición de cuentas. En 2007 hubo una reforma del sistema que, en parte, significó un retroceso en materia de transparencia y responsabilidades. En 2009 a través de la ley 26.571 se introdujeron modificaciones significativas como la prohibición de aportes de personas jurídicas para las campañas y la prohibición de contratación privada de espacios en los medios para propaganda política. Una de las reformas introducidas en 2009, por ejemplo, fue la prohibición de compra de espacios en medios para la campaña electoral. Apparently la prohibición buscaba equilibrar la competencia eliminando la ventaja que tienen los candidatos o partidos económicamente fuertes frente a los que no lo son y, por lo tanto, no pueden afrontar los gastos de una sólida campaña mediática (Ferreira, 2014, p. 7).</p>	<p>La equidad en la competencia es más un discurso político que una realidad. En Argentina, no está regulado el uso de la pauta publicitaria oficial que tiene asignados importantes recursos presupuestarios. En la práctica, el gobierno de turno utiliza esos recursos durante la campaña para favorecer a los candidatos del oficialismo. La combinación de la discrecionalidad en el uso de la pauta oficial con la prohibición de la compra de espacios se tradujo en una ventaja notable para los candidatos oficiales en detrimento de los candidatos de la oposición (Ferreira, 2014, p. 7).</p>

País	Fortalezas	Debilidades
Ecuador	<p>Las fortalezas de las regulaciones de la legislación ecuatoriana respecto a campañas y en general a elecciones se sintetizan en cuatro aspectos. En primer lugar, en el carácter de la ley en que se establecen estas regulaciones, la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas, conocida como Código de la Democracia. Al tener un carácter orgánico, esta ley ocupa el rango más alto dentro de la legislación nacional, solamente superada a la Constitución de la República. Por tanto, sus disposiciones prevalecen sobre las de otros cuerpos legales que pueden abordar algunos aspectos relacionados con los temas regulados por ésta. Este carácter determina que los aspectos electorales y de regulación de las organizaciones políticas puedan ser tratados dentro de su especificidad, lo que puede considerarse como una base para lograr niveles óptimos de transparencia y para asegurar la especialización de las instituciones correspondientes. En segundo lugar, la integración en una sola ley de los aspectos que anteriormente se encontraban dispersos en diversos cuerpos legales es un paso positivo en términos de coherencia y de agilidad en los procedimientos. Desde el inicio del período democrático (en 1978), en Ecuador existieron como cuerpos separados las leyes de Partidos y de Elecciones, a las que se sumó más adelante la Ley de Gasto Electoral. Esto daba lugar a contradicciones objetivas entre sus respectivas disposiciones y abría la posibilidad de múltiples interpretaciones. La integración en un solo cuerpo no elimina totalmente esos problemas potenciales, pero sí los reduce significativamente por la coherencia que deben guardar sus componentes. En tercer lugar, al estar concebida casi en términos reglamentarios, la ley es exhaustiva en sus regulaciones. Aunque cuenta con diversos cuerpos reglamentarios subsidiarios, la ley aborda con mucho detalle los diversos ámbitos que están bajo su regulación. Esto puede ser un factor positivo en cuanto contribuye a reducir el margen de discrecionalidad de las autoridades y de los actores políticos. En cuarto lugar, la separación de las funciones de administración de las elecciones y de justicia electoral ofrece mejores condiciones que las anteriormente vigentes en Ecuador. La atribución de esas funciones y facultades a un solo organismo (el Tribunal Supremo Electoral) tendía a convertirle a este en juez y parte dentro de los procesos contenciosos electorales. La creación de dos organismos diferentes (CNE y TCE), con funciones y atribuciones específicas, contribuye a eliminar ese riesgo (Pachano, 2014, pp.15-16).</p>	<p>En primer lugar, en un aspecto propio del diseño institucional, que es la debilidad de controles institucionales sobre los organismos y sobre los procesos electorales. Aparte de la intervención de la Contraloría, que fundamentalmente actúa ex post, no existen mecanismos de control, vigilancia y sanción fuera del propio ámbito de las instituciones encargadas de los asuntos electorales. Incluso los órganos de Justicia ven reducidas sus atribuciones frente a aquellos organismos (que, cabe señalar, constitucionalmente son considerados como un poder o una función del Estado). Las facultades de la Asamblea Legislativa para ejercer el control de los integrantes de los organismos electorales se reducen a la fiscalización, planteada en términos generales en el artículo 120.9 de la Constitución, y al juicio político (en el artículo 131), que no constituye control o seguimiento permanente. Esta debilidad se deriva, en gran medida, aunque no exclusivamente, del recorte de funciones y atribuciones del órgano legislativo realizado por el nuevo ordenamiento constitucional. Prácticamente todas las funciones de control y las de participación en la conformación de las instituciones estatales fueron transferidas al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), un organismo que no es representativo y por consiguiente no expresa la voluntad popular. En segundo lugar, se destaca el origen de los integrantes de los organismos de la Función Electoral, que es otra característica propia del diseño institucional. Los miembros del CNE y del TCE provienen de un concurso de méritos y oposición, lo que se ha demostrado en la práctica como una vía poco efectiva para dotarles de la legitimidad necesaria para el ejercicio de sus funciones. Sus actuaciones están siempre bajo un manto de dudas acerca de las motivaciones políticas y de la intención que las conduce. La manera en que son seleccionados da enormes ventajas al gobierno en funciones, ya que puede influir decisivamente en ese proceso y por consiguiente en su desempeño posterior. En tercer lugar, los actores políticos tienen muy poco espacio para realizar control y seguimiento de los procesos electorales e incluso para canalizar sus cuestionamientos y demandas. El ámbito en el que ellos puedan ejercer su derecho a controlar la transparencia de los procesos se reduce a la posible participación en las mesas electorales o de votación, pero están ausentes en el resto del proceso. Las dudas con respecto a la limpieza de los procesos, que se han incrementado en los últimos,</p>
Ranking		
105/180		

País	Fortalezas	Debilidades
Ecuador	Ranking	<p>años tienen su origen en este aspecto y en el relacionado con el origen de los integrantes de los organismos. En cuarto lugar, a pesar del carácter reglamentario de la ley electoral, hay muchas disposiciones y prohibiciones que no cuentan con las sanciones correspondientes. A manera de ejemplo pueden citarse las disposiciones de los artículos 204 y 205 de la ley electoral, que prohíben la compra de votos y la publicidad electoral, respectivamente. Asimismo, las prohibiciones para la difusión de publicidad por parte de las instituciones públicas (artículo 207) no tienen como correlato las sanciones para sus directivos. Algo similar ocurre con la fijación de límites para el gasto electoral (artículo 209). En quinto lugar, en estrecha relación con el punto anterior, las disposiciones existentes no son suficientes ni efectivas para controlar las acciones de determinadas autoridades y actores políticos en las campañas. La participación de las autoridades en las campañas ha sido una constante desde que entraron en vigor las disposiciones vigentes. El único recurso a disposición de las autoridades electorales ha sido el exhorto que, obviamente, no tiene fuerza legal ni entraña una sanción. Por ello, se puede afirmar que las autoridades en ejercicio cuentan con enormes ventajas en los procesos electorales y que, aunque su participación está expresamente prohibida (así como lo está el uso de los recursos públicos que se encuentran bajo su responsabilidad), la posibilidad de hacer efectiva esta disposición es prácticamente nula (Pachano, 2014, pp.15-16).</p>
105/180		

País	Fortalezas	Debilidades
Perú	<p>Desde un punto de vista general, la existencia desde 2003 de una Ley de Partidos Políticos (LPP) ha permitido también regular las campañas electorales, lo que antes era casi inexistente. Esto se ha extendido a las organizaciones políticas de nivel regional. Hasta inicio de siglo lo que se regulaba era muy poco. Esto hacía que quienes tuvieran dinero, o relaciones con los que lo poseían, tuvieran ventajas en la campaña. Gracias a la LPP se reconoce dos tipos de financiamiento, el privado y el público indirecto, que dispuso que las organizaciones que participen en las elecciones generales y en las elecciones regionales, tengan acceso a la franja electoral, generando un apoyo a los partidos con menores recursos. De la misma manera, establece que se debe otorgar a todos los partidos, con inscripción legal, acceso en época no electoral a los medios de comunicación del Estado. Asimismo, se otorga financiamiento público directo a los partidos que han conseguido escaños en el Congreso. La LPP también establece que los candidatos de las listas deben ser elegidos en elecciones internas, para lo cual los partidos políticos pueden solicitar asistencia técnica a la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). En la presentación de las listas debe incluirse el 30% de cuota de género y en las subnacionales 15% de jóvenes y 15% de comunidades nativas (Tuesta, 2014, pp.28-29).</p>	<p>Si bien la LPP ha sido un avance, lo cierto es que hay debilidades importantes. A pesar de que la LPP establece claramente las funciones de la ONPE en cuanto a sus atribuciones para la verificación y control de los recursos económicos comprometidos durante la campaña electoral, también carece de sanciones efectivas y oportunas. Incluso en el caso que se han producido sanciones económicas no ha podido ejecutarlas. El otro tema es que el financiamiento público directo está supeditado por la tercera disposición transitoria de la LPP, a que se prevea y exista disponibilidad presupuestal. Esto deja en manos del ejecutivo el otorgamiento del financiamiento público. Desde 2007 pese a que ha sido solicitado en el presupuesto, el financiamiento público directo nunca se ha hecho efectivo. Es difícil pensar que no se tenga 4 millones de dólares cada año para el conjunto de los partidos políticos. Esto está encadenado a las sanciones, como ocurrió con la impuesta al partido político Perú Posible, en el año 2012. No cumplió con los plazos establecidos para presentar la información financiera anual de los gastos de la campaña presidencial y parlamentaria del año anterior, por lo que la ONPE lo sancionó con retirarle el financiamiento público directo, pero como este no se otorga, el partido no es sancionado. La aplicación de la ley, incentiva violarla. Los partidos carecen de recursos económicos. En épocas de campañas electorales la necesidad se multiplica. Al no tener recursos, los partidos son más vulnerables al dinero de las corporaciones económicas o al dinero mal habido. A ello hay que agregar que la existencia del mecanismo del voto preferencial casi imposibilita que los partidos puedan tener las cuentas unificadas, ordenadas y verdaderas. Los candidatos, entregan poco o nada de sus campañas particulares. Esta situación se ha hecho más compleja en elecciones subnacionales, donde los partidos nacionales han sido derrotados electoralmente por organizaciones regionales y listas locales provinciales y distritales que terminan siendo blanco fácil para el financiamiento ilegal, como se ha mostrado en las últimas elecciones de 2014 (Tuesta, 2014, pp.28-29).</p>
Ranking		
105/180		

País	Fortalezas	Debilidades
Bolivia Ranking 128/180	<p>La regulación de las campañas electorales, el financiamiento ordenado y controlado de la política, la subvención pública a los partidos tuvo una fase ascendente a finales del siglo XX, cuando los actores políticos más dinámicos procuraron construir un sistema de partidos institucionalizado, con un funcionamiento interno democrático, capaz de rendir cuentas de los recursos que recibía y manejaba, con normas que definiesen los tiempos y las características de la campaña. La Ley de partidos y el Código Electoral representaron el esfuerzo más significativo en esa dirección (1999). Reconocían la subvención estatal, en general criticada por la opinión pública, fijaban límites para la contratación de espacios de propaganda en medios, normaban el tiempo de la campaña. En contrapartida, establecían la exigencia de transparencia y rendición de cuentas de los partidos a la Corte Nacional Electoral (CNE), que organizó una dirección encargada de la fiscalización económica a los partidos.</p> <p>Las disposiciones se han mantenido y ofrecen principios generales para regular las campañas y el financiamiento. Su incumplimiento puede dar lugar a sanciones como el impedimento de participar en una elección –sanción que recibieron partidos en la presidencial 2009 y en la regional 2015. Sin embargo, encuentran cada vez más dificultades para encarar los cambios en el sistema de partidos, en las modalidades de organización de las campañas y en la arquitectura constitucional (Romero, 2012, p.8).</p>	<p>La regulación de las campañas electorales y del financiamiento de la política decayó a inicios del siglo XXI, y permanece en atonía hasta el inicio del tercer mandato presidencial de Evo Morales (2015). Ese declive se dio en paralelo al derrumbe del sistema de partidos y al ascenso electoral del Movimiento Al Socialismo (MAS), que ocupó el lugar central en el sistema político. En el ambiente polarizado y de crisis estatal, el rediseño del Estado concentró todas las energías y las disputas.</p> <p>Decisiva en esta evolución fue la reducción a la mitad del monto de la subvención pública a los partidos y la transferencia de su administración a la CNE (2005), y luego directamente la supresión (2008). Al mismo tiempo, la Ley de agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas que rompió el “monopolio” de la representación de los partidos (2004), permitió el desarrollo de organizaciones municipales o regionales, en la práctica menos sujeta a controles, por su carácter local y mayor volatilidad. La aprobación de la reelección presidencial inmediata (2009) modificó drásticamente los parámetros de la campaña presidencial. Los presupuestos de comunicación estatal han tenido un notable incremento durante la administración de Morales y el desequilibrio en los gastos de campaña de los principales partidos rompió récords históricos. Como la legislación en materia de financiamiento y campañas sólo tuvo cambios menores, no ha tomado nota de estas transformaciones. La Ley de Partidos que fue la base de la arquitectura del financiamiento de la política y permitió una primera respuesta satisfactoria, hubiese requerido ajustes para incorporar las lecciones aprendidas de la sucesión de procesos electorales, muchos de los cuales ni existían cuando se aprobó esa Ley (por ejemplo, la elección de gobernadores o los referendos) (Romero, 2012, p.8).</p>

País	Fortalezas	Debilidades
Paraguay Ranking 128/180	<p>La Ley 4743/12 que regula el Financiamiento Político no fue utilizada en las Elecciones Generales de 2013 y recién entrará en vigor para las elecciones Municipales de 2015. En consecuencia, la valoración de sus fortalezas, como de sus debilidades será parcial. En este sentido, y en el marco de una visión procesal del sistema político paraguayo, su promulgación constituye un hito importante debido a la carencia de legislación en la materia. La misma regula la actividad financiera, redefine el aporte estatal y los subsidios electorales, así como las donaciones privadas. La ley establece límites para los gastos electorales de acuerdo con el tamaño de la circunscripción. Respecto a los recursos públicos, la ley establece por primera vez el destino de los aportes estatales, que serán diferentes a los subsidios electorales, y que incluyen actividades vinculadas a la vida política partidaria como formación de ciudadanos, capacitación e investigación, entre otros. En relación con los subsidios para los gastos electorales se ha simplificado y optimizado los mecanismos de asignación; actualmente la legislación prevé un porcentaje por cada voto válido. Anteriormente se incluían votos por cargos específicos, además de los votos válidos. El sistema de partidos es bipartidista, con un número efectivo de partidos de 2,7. Siendo los dos partidos tradicionales sumamente gravitantes para la legitimidad electoral; y en consecuencia sus elecciones internas para la selección de candidatos a las elecciones generales, constituye la antesala de la competencia electoral. En este marco la regulación actual, incluye la posibilidad de controlar mínimamente los gastos electorales en las internas partidarias. Por último, la ley prohíbe las donaciones anónimas y se establecen ciertos canales de publicidad (Ibarra, 2014, pp.27-28).</p>	<p>Como fue señalado, la legislación más reciente todavía no fue aplicada. Sin embargo, y de manera parcial puede darse cuenta de algunos aspectos no contemplados. En primer término, respecto a los mecanismos de control. Si bien la ley establece al Tribunal Superior de Justicia Electoral como ente regulador, el mismo no cuenta con la capacidad orgánica y misional para realizar controles efectivos. No se contempló la posibilidad de controlar el origen y el monto de las donaciones privadas mediante los controles usuales de tributación. Es decir, no se cuenta con los mecanismos administrativos y tributarios claros y específicos para que los aportes privados sean contabilizados y eventualmente se los considere deducibles de otros impuestos. Los aportes en especie no se encuentran regulados. Se menciona una publicidad de los manejos de los recursos, pero la misma es poco clara y carece de elementos que aseguren su conocimiento por parte de la ciudadanía. Para el control financiero de las internas partidarias fueron establecidos los tribunales partidarios como contralores del proceso. Los mismos no cuentan con los instrumentos orgánicos, reglamentarios y operativos para realizar la tarea. Los topes establecidos son muy bajos y por lo tanto de difícil cumplimiento (Ibarra, 2014, pp.27-28).</p>

País	Fortalezas	Debilidades
Venezuela Ranking 177/180	<p>Después de haberse instaurado la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, se aprobó por parte de la Asamblea Nacional la Ley Orgánica de Procesos Electorales (LOPE) de agosto de 2009 y luego, en 2013, el Consejo Nacional Electoral unificó los reglamentos electorales en el Reglamento General de la LOPE. Hasta el año 2009 se contaba con la Ley Orgánica de Sufragio y Participación Política de mayo de 1998, la cual había sido derogada parcialmente por la misma Constitución y por el Estatuto Electoral del Poder Público de enero de 2001, produciéndose vacíos legales hasta que fue sancionada la Ley Orgánica de Procesos Electorales, que creó una discrecionalidad de los procesos por parte del Consejo Nacional Electoral (CNE), dictando reglamentos, resoluciones y cronogramas, estableciendo criterios que eran modificados de un proceso a otro. Esta volatilidad fue subsanada con la aprobación del Reglamento General de la Ley Orgánica de Procesos Electorales en 2013. Se cuenta con un alto componente de normas para establecer unas elecciones libres y equitativas, incluyendo prohibiciones de actividades no adecuadas en propaganda, financiamiento y campaña electoral, controles del cumplimiento de estas normas y sanciones establecidas con suficiente claridad. La actual legislación y la regulación por el Consejo Nacional Electoral contemplan garantizar el acceso a los medios de comunicación de una manera equitativa (Arroyo, 2014, pp.33-34).</p>	<p>No se contemplan normas referentes a propaganda electoral antes del comienzo de una campaña electoral. No se regulan las cadenas de radio y televisión, ni la inauguración de obras públicas en el período de la campaña electoral. No existen topes para contribuciones de los partidos políticos, ni para los candidatos. A partir de la Constitución de 1999 no se contempla financiamiento por parte del Estado para los partidos políticos. En la legislación venezolana no existen mecanismos públicos directos para financiar las campañas electorales ni a los partidos políticos. Las organizaciones consideran que el financiamiento público durante las campañas electorales garantizaría mayores niveles de igualdad en las condiciones electorales. La experiencia venezolana reciente muestra que, sin financiamiento público, las campañas electorales son inequitativas. Este déficit ha sido resaltado por todas las fuerzas políticas. No se establece dentro de las leyes y reglamentos electorales la prohibición de la compra de votos (Arroyo, 2014, pp.33-34).</p>

Fuente: Elaboración de acuerdo con Fortalezas y Debilidades en la Regulación de Campañas Electorales en América Latina, Apreciación de Expertos de Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales en América Latina, pp.7-34.

Por lo anterior, se debe contar con una regulación que aborde el control del financiamiento y gasto de las campañas electorales, en resguardo de la democracia y el sistema político. Además, de contar con un sistema de contabilidad simplificada, que entregue certezas y transparencia de los registros mediante una debida contabilización; Sin omisiones o errores materiales. En tal sentido, con la finalidad de buscar mejoras al Sistema de Contabilidad de Campaña Electoral el presente estudio tiene por propósito comparar el régimen contable para el control del financiamiento y gasto de las campañas electorales, entre Chile y Colombia, definiendo progresos y acciones a futuro.

MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance de Comprensión, a través de un análisis documental de tipo analítico sobre la Ley N°19.884 (Chile), Ley N°130 y Resolución N°8261/2021 (Colombia) con el propósito de generar un comparativo del proceso de control del financiamiento y gasto de las campañas electorales.

La elección del sujeto comparativo se sustenta en dos aspectos, por un lado, el Índice de Percepción de la Corrupción, principal indicador global de la corrupción en el sector público que para el año 2021, Colombia obtiene 39 de 100 puntos, por lo tanto, en la región es uno de los países con altos niveles de percepción corrupta (Transparency International, 2021). Por otro, el control y seguimiento a los procesos electorales, mecanismo que, según el artículo 109 de la Constitución Política de Colombia, obliga a los candidatos a rendir públicamente los ingresos y gastos de las campañas electorales (Hernández, 2022).

El análisis de resultados se ejecutó a través del software Atlas.ti en función de las siguientes categorías, Organismo fiscalizador, Composición de la máxima autoridad electoral del organismo fiscalizador, Funciones del organismo fiscalizador, Normas que reglamentan la contabilidad de campaña electoral, Sujeto Obligado, Inhabilidades Sujeto Obligado, Límite de Gasto Electoral, Resultado preliminar de la elección, Resultado oficial de la elección, Documentos tributarios electrónicos, Medio utilizado para la presentación de contabilidad de campaña electoral, Conservación de respaldos, Tipos de Financiamiento Electoral, Tipos de Gasto Electoral, Plazo presentación de la contabilidad de campaña electoral.

RESULTADOS

A continuación, se presenta una compilación, sistematización y manifestación de los conceptos fundamentales para la comprensión de la experiencia comparada entre Chile y Colombia en materias de la contabilidad de campaña electoral, que abarca una definición de candidatura y partido político, del concepto de financiamiento y gasto durante el periodo de campaña electoral, del significado de la contabilidad general y la partida doble, junto con definiciones de contabilidad de campaña electoral, una deconstrucción del concepto de la contabilidad de campaña electoral, y un cuadro comparativo de la experiencia comparada entre ambos países sudamericanos, con la finalidad de obtener conclusiones que, sean interpretadas para eventuales mejoras en Chile, e inclusive detectando futuras líneas de investigación.

De la candidatura

Son el eje de las campañas electorales, dado que en torno a ellas giran las actividades y debates del tiempo de campaña. Representan de manera visible las opciones de que disponen los electores, en términos de propuestas programáticas e ideológicas y de estilos personales de conducción o de acercamiento a los problemas y a su solución. (Cisternas, 2021)

Del Partido Político

Los partidos políticos son los principales actores de la vida política, considerando que generalmente de las filas suelen salir los candidatos a los distintos cargos de elección popular, o bien son propuesto o apoyados por ellos. Además, orientan o deben orientar a la ciudadanía en los distintos asuntos públicos. Tienen por finalidad, entre otras, facilitar y promover la participación de las personas en la vida democrática, hacer posible su acceso al poder político y a su ejercicio, y permitir la integración de la representación nacional. (Cisternas, 2021)

Del financiamiento y gasto durante el periodo de campaña electoral

Es financiamiento electoral, todo ingreso en dinero o especies que perciba una candidatura o un partido político para financiar gastos de campaña electoral; A su vez, se entiende por gasto electoral todo desembolso o contribución estimable en dinero, efectuado por la candidatura o un partido político, con ocasión y a propósito de actos electorales.

Según Navia & Iturra (2016) los candidatos incurren en gastos, en las campañas electorales, ya sea para hacer publicidad, para buscar asesoría de profesionales, o simplemente para hospedarse o desplazarse. Si bien hay muchos estudios que analizan el efecto de los gastos, es lógico presumir que distintos componentes del gasto tendrán efectos diferenciados sobre el desempeño electoral de un candidato.

Por otra parte, Vergara-Maldonado & Rojas-Tapia (2021) afirman que la forma de gastar en las campañas electorales se torna relevante para conseguir un lugar en la Cámara de Diputados y que, el gasto es una de las principales variables para conseguir un escaño, por lo que saber cómo gastan quienes consiguen ser electos, con quiénes compitieron y no lograron un cupo, se hace de gran utilidad y relevancia para este análisis.

Del concepto de la contabilidad y la partida doble

De acuerdo con Guerrero Reyes (2015) la contabilidad es la técnica que permite la captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz, y que “La partida doble está basada en el principio de la lógica denominada “Ley de Causalidad”, cuyo postulado consiste en que no hay causa sin efecto, y que un efecto tiene como origen una causa”.

Debido a las definiciones descritas anteriormente, resulta necesario desclasificar los elementos centrales de la contabilidad, los que preciso a continuación:

- a. Captación: Pesquisar todo hecho económico que ocurra durante las operaciones.
- b. Clasificación: Distinguir al hecho económico, de acuerdo con su naturaleza.
- c. Registro: Transcribir el hecho económico al sistema contable a utilizar.
- d. Activo: Es un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados.
- e. Pasivo: Es una obligación presente de la entidad de transferir un recurso económico como resultado de sucesos pasados.
- f. Patrimonio: Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Del concepto de la contabilidad de campaña electoral

A continuación, se presentan algunas definiciones de autores sudamericanos que exploran el citado concepto, para luego relacionarlo con la noción misma de la contabilidad general —con los preceptos descritos en el punto precedente—, y de esa forma, lograr una definición que sirva como antesala para la comparación de variables entre Chile y Colombia, que se desarrolla en el presente artículo:

- a. Es la relación entre el derecho electoral y la ciencia contable, que dio origen a la contabilidad electoral, área destinada a aplicar y adaptar definiciones y principios contables de manera adecuada, concomitante e integrada con la legislación electoral (Martins, 2021).
- b. Es el poder que registra, controla y acredita los actos y hechos administrativos o contables relacionados con los bienes electorales (Cardinet, 2016; Santos, 2018).
- c. La información contable en las campañas electorales debe revelar el cumplimiento de las disposiciones respecto de los ingresos y los gastos en la campaña, es función del Contador Público tener pleno conocimiento de estos límites y dar cuenta del cumplimiento de estos (Bolívar; Gaviria, 2016).

Asimismo, se define como el sistema contable de ingresos y gastos electorales de cada candidatura, elaborado por sus administradores electorales (DEPEJ.RAE, 2022).

A continuación, se presenta una tabla comparativa de las categorías de análisis con las principales similitudes y diferencias entre ambos países:

Categoría	Chile	Colombia
Organismo Fiscalizador	El Artículo 94 bis de la Constitución Política de Chile indica que existirá un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Servicio Electoral (SERVEL).	El Artículo 120 de la Constitución Política de Colombia indica que la organización electoral está conformada por el Consejo Nacional Electoral (CNE), por la Registraduría Nacional del Estado Civil y por los demás organismos que establezca la ley. Tiene a su cargo la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identidad de las personas.
Composición de la máxima autoridad electoral del organismo fiscalizador	El Artículo 94 bis de la Constitución Política de Chile indica que la dirección superior del Servicio Electoral corresponderá a un Consejo Directivo, el que ejercerá de forma exclusiva las atribuciones que le encomienden la Constitución y las leyes. Dicho Consejo estará integrado por cinco consejeros designados por el presidente de la República, previo acuerdo del Senado, adoptado por los dos tercios de sus miembros en ejercicio. Los consejeros durarán diez años en sus cargos, no podrán ser designados para un nuevo período y se renovarán por parcialidades cada dos años.	El Artículo 264 de la Constitución Política de Colombia indica que el Consejo Nacional Electoral se compondrá de nueve (9) miembros elegidos por el Congreso de la República en pleno, para un período institucional de cuatro (4) años, mediante el Sistema de Cifra Repartidora, previa postulación de los partidos o movimientos políticos con personería jurídica o por coaliciones entre ellos. Sus miembros serán servidores públicos de dedicación exclusiva, tendrán las mismas calidades, inhabilidades, incompatibilidades y derechos de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

Categoría	Chile	Colombia
Funciones del organismo fiscalizador	<p>El Artículo 94 bis de la Constitución Política de Chile indica que el Servicio Electoral (SERVEL), ejercerá la administración, supervigilancia y fiscalización de los procesos electorales y plebiscitarios; del cumplimiento de las normas sobre transparencia, límite y control del gasto electoral; de las normas sobre los partidos políticos, y las demás funciones que señale una ley orgánica constitucional.</p> <p>El Artículo 60 de la Ley 18.556, indica que le corresponderán las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administrar, supervigilar y fiscalizar el proceso de inscripción electoral, la elaboración y actualización de los padrones y el acto electorales. 2) Supervigilar y fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre campañas electorales y su financiamiento. 3) Supervigilar y fiscalizar el cumplimiento de las normas que regulen las actividades propias y ámbitos de acción de los partidos políticos, con pleno respeto por la autonomía de estos y su financiamiento. 4) Las demás materias que esta u otras leyes establezcan. 	<p>El artículo 265 de la Constitución Política de Colombia indica que el Consejo Nacional Electoral (CNE) regulará, inspeccionará, vigilará y controlará toda la actividad electoral de los partidos y movimientos políticos, de los grupos significativos de ciudadanos, de sus representantes legales, directivos y candidatos, garantizando el cumplimiento de los principios y deberes que a ellos corresponden, y gozará de autonomía presupuestal y administrativa. Tendrá las siguientes atribuciones especiales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ejercer la suprema inspección, vigilancia y control de la organización electoral. 2) Dar posesión de su cargo al Registrador Nacional del Estado Civil. 3) Conocer y decidir definitivamente los recursos que se interpongan contra las decisiones de sus delegados sobre escrutinios generales y en tales casos hacer la declaratoria de elección y expedir las credenciales correspondientes. 4) Además, de oficio, o por solicitud, revisar escrutinios y los documentos electorales concernientes a cualquiera de las etapas del proceso administrativo de elección con el objeto de que se garantice la verdad de los resultados.

Categoría	Chile	Colombia
		5) Servir de cuerpo consultivo del Gobierno en materias de su competencia, presentar proyectos de acto legislativo y de ley, y recomendar proyectos de decreto.
		6) Velar por el cumplimiento de las normas sobre Partidos y Movimientos Políticos y de las disposiciones sobre publicidad y encuestas de opinión política; por los derechos de la oposición y de las minorías, y por el desarrollo de los procesos electorales en condiciones de plenas garantías.
		7) Distribuir los aportes que para el financiamiento de las campañas electorales y para asegurar el derecho de participación política de los ciudadanos, establezca la ley.
		8) Efectuar el escrutinio general de toda votación nacional, hacer la declaratoria de elección y expedir las credenciales a que haya lugar.
		9) Reconocer y revocar la Personería Jurídica de los partidos y movimientos políticos.
		10) Reglamentar la participación de los Partidos y Movimientos Políticos en los medios de comunicación social del Estado.
		11) Colaborar para la realización de consultas de los partidos y movimientos para la toma de decisiones y la escogencia de sus candidatos.
		12) Decidir la revocatoria de la inscripción de candidatos a Corporaciones Públicas o cargos de elección popular, cuando exista plena prueba de que aquellos están incurso en causal de inhabilidad prevista en la Constitución y la ley. En ningún caso podrá declarar la elección de dichos candidatos.
		13) Darse su propio reglamento.
		14) Las demás que le confiera la ley.

Categoría	Chile	Colombia
	<p>El origen normativo de la contabilidad electoral en Chile, se encuentra en el párrafo 2° “De la contabilidad electoral”, del título III “Del control de los ingresos y gastos electorales” de la Ley N°19.884, donde el art. 44 indica que “Los administradores electorales y los administradores generales electorales deberán llevar, en la forma que se establece en este párrafo, contabilidad de los ingresos y gastos electorales, para cada uno de los candidatos y partidos políticos que respectivamente representen.”, y reviste su carácter de simplificada dentro de las obligaciones del administrador electoral o administrador general electoral.</p> <p>Entonces, bajo la mirada de la Ley N°19.884, la contabilidad simplificada electoral se puede definir como el régimen donde los administradores electorales o administradores generales electorales deben declarar cronológicamente y respaldar las fuentes de financiamiento utilizadas durante el periodo de campaña electoral, y como es que estas, financian gastos electorales estipulados en el art. 2 de la citada ley.</p>	<p>El origen normativo de la contabilidad de campaña electoral en Colombia se encuentra en el Artículo 109 de la Constitución Política, disponiendo la obligatoriedad de la rendición de cuentas sobre el volumen, origen y destino de los ingresos de campaña electoral.</p> <p>Asimismo, se encuentra contenido en el Título V de la Ley 130 de 1994, donde el artículo 18 dispone que “Los partidos, movimientos y las organizaciones adscritas a los grupos o movimientos sociales a los que alude esta ley y las personas jurídicas que los apoyen deberán presentar ante el Consejo Nacional Electoral informes públicos [...], c) Los ingresos obtenidos y los gastos realizados durante las campañas. Este balance deberá ser presentado a más tardar un (1) mes después del correspondiente debate electoral” y, asimismo, el artículo 19 indica “Los candidatos independientes deberán presentar el balance en la oportunidad señalada en el literal c) del artículo anterior.</p> <p>Finalmente, en la Ley 1475 de 2011, se especifica los lineamientos de la presentación de los informes por medio de los cuales se rinde cuentas de la financiación de campaña.</p>
Sujeto Obligado	<p>Al encargado de llevar contabilidad de campaña electoral, se le denomina Administrador electoral¹ o administrador general electoral², según corresponda.</p>	<p>Llevaran contabilidad de campaña electoral, contadores y gerentes de campaña.</p>

Categoría	Chile	Colombia
Inhabilidades Sujeto Obligado	<p>Para ejercer el cargo no deberán encontrarse dentro de las siguientes categorías:</p> <p>a) Ciudadanos sin derecho a sufragio</p> <p>b) Condenador por delitos tributarios o contra la fe pública.</p> <p>c) Candidatos en una misma elección o en elecciones distintas pero efectuadas en un mismo acto eleccionario.</p> <p>d) directores, gerentes y ejecutivos superiores de empresas del Estado o de aquellas en que éste tenga participación mayoritaria.</p> <p>e) Autoridades, de la Administración del Estado.</p> <p>f) funcionarios Públicos.</p> <p>g) alcaldes.</p>	<p>No existen inhabilidades expresas para desempeñar el cargo, más que se trate de contadores y gerentes de campaña.</p>
Límite de Gasto Electoral	Cada candidatura y partido político cuenta con un tope, para efectuar gasto electoral.	Cada candidatura y partido político cuenta con un tope, para efectuar gasto electoral.
Resultado preliminar de la elección	El día de la Elección	El día de la Elección
Resultado oficial de la elección	Días posteriores a la Elección	Días posteriores a la Elección
Documentos tributarios electrónicos	Actualmente la obligación es universal, a excepción de casos particulares de contribuyentes autorizados por el Servicio de Impuestos Internos.	Los negocios populares, que son aquellos con ventas de hasta USD 20.000 por año, pueden continuar con la emisión de notas de venta impresas. Los negocios populares son los únicos contribuyentes que no estarán obligados a emitir facturas electrónicas desde el 29 de noviembre de 2022.

Categoría	Chile	Colombia
Medio utilizado para la presentación de contabilidad de campaña electoral	Sistema de Rendición Online.	Software "Cuentas Claras" y en papel.
Conservación de respaldos	Tratándose de Administrador Electoral no lo menciona, pero en acaso de Administrador General Electoral, deberá ser de a lo menos 1 año.	Deberá ser de a lo menos 10 años.
Tipos de Financiamiento Electoral	Financiamiento de origen privado Financiamiento de origen público	Financiamiento de origen privado Financiamiento de origen público

Categoría	Chile	Colombia
Tipos de Gasto Electoral	<p>a) Todo evento o manifestación pública, propaganda y publicidad escrita, radial, audiovisual o en imágenes, dirigidos a promover a un candidato o a partidos políticos, cualquiera sea el lugar, la forma y medio que se utilice. Lo anterior se entiende sin perjuicio de lo dispuesto en las normas del párrafo 6º del título I de la ley Nº18.700.</p> <p>b) Las encuestas sobre materias electorales o sociales que encarguen los candidatos o los partidos políticos, durante la campaña electoral.</p> <p>c) Derechos de uso o arrendamiento de bienes muebles e inmuebles destinados al funcionamiento de los equipos de campaña o a la celebración de actos de proselitismo electoral.</p> <p>d) Pagos efectuados a personas que presten servicios a las candidaturas.</p> <p>e) Gastos realizados para el desplazamiento de los candidatos, de los dirigentes de los partidos y de las personas que presten servicios a las candidaturas, como asimismo para el transporte de implementos de propaganda y para la movilización de personas con motivo de actos de campaña.</p> <p>f) El costo de los endosos y los intereses, el impuesto de timbre y estampillas, los gastos notariales y, en general, todos aquellos gastos en que haya incurrido por efecto de la obtención de los créditos recibidos para la campaña electoral, devengados hasta la fecha en que se dé cumplimiento a lo dispuesto en el inciso primero del artículo 47.</p> <p>g) Gastos menores y de campaña, tales como la alimentación de personas, mantención de vehículos o de las sedes u otros similares. Estos deberán ser declarados detalladamente y no podrán exceder el diez por ciento del límite total autorizado al candidato o partido político. Será responsabilidad del administrador electoral mantener la documentación de respaldo o justificarla debidamente en conformidad a la letra b) del artículo 37 de esta ley.</p> <p>h) Gastos por trabajos de campaña, proporcionados por personas con carácter voluntario, debidamente evaluados de acuerdo con criterios objetivos.</p> <p>i) Pagos por concepto de comisión bancaria devengados con motivo de la operación de cuenta abierta en los términos establecidos en el párrafo 3º del presente título.</p>	<p>a) Gastos de Administración.</p> <p>b) Gastos de Oficina y adquisiciones.</p> <p>c) Inversiones en Material para el trabajo público del partido o del movimiento, incluyendo publicaciones.</p> <p>d) Actos públicos.</p> <p>e) Servicio de transporte.</p> <p>f) Gastos de capacitación e investigación política.</p> <p>g) Gastos judiciales y de rendición de cuentas.</p> <p>h) Gastos de Propaganda política.</p> <p>i) Cancelación de créditos.</p> <p>j) Aquellos otros gastos que sobrepasen la suma que fije el Consejo Nacional Electoral.</p>

Categoría	Chile	Colombia
Plazo presentación de la contabilidad de campaña electoral	30 días hábiles luego de la elección.	Mes siguiente de la elección.

Fuente: Elaboración Propia basada en las disposiciones contenidas en la Ley N°19.884 (Chile) y los elementos estipulados en Ley N°130 y Resolución N°8261/2021 (Colombia)

Si bien no existe una definición generalmente aceptada por la academia para el concepto de contabilidad de la campaña electoral —Por tratarse de una ciencia relativamente reciente y por lo tanto, en proceso de estudio, que no ha conseguido generar las instancia de reunir expertos del área para llegar a un consenso—, en el punto “Del concepto de la contabilidad y la partida doble”, se expone la fórmula aritmética de la contabilidad general —donde Activo (Recursos) es igual a Pasivo (Obligaciones) más Patrimonio (Capital)—, que será el pilar inicial para incorporar el concepto de campaña electoral, y así despejar dicha ecuación.

A ello, debe considerarse la salvedad que, es incuestionable que pierde sentido hablar de patrimonio debido a la finalidad alcanzada por la campaña electoral, que es captar votos, en consecuencia, equivale a \$0 (Cero pesos).

Asimismo, los conceptos de Activo y Pasivo generan una concepción disímil cuando se relaciona con el concepto de campaña electoral, razón por la cual, es posible convenir que el concepto de financiamiento y gasto electoral es el más adecuado dentro de la citada aritmética contable, quedando de la siguiente forma:

Partida Doble					
Aplicada al concepto de contabilidad de campaña electoral					
1.-	Activo	=	Pasivo	+	Patrimonio
2.-	Activo	=	Pasivo	+	\$0
3.-	Recursos	=	Obligaciones	+	\$0
4.-	Gasto de Campaña	=	Financiamiento de Campaña	+	\$0

Fuente: Elaboración Propia a partir de la comprensión del concepto de la contabilidad de campaña electoral sobre la base del concepto de la contabilidad general.

Por lo tanto, es posible aseverar que, la contabilidad de campaña electoral es un sistema de control y registro temporal —En partida doble simplificada³ — de los ingresos y gastos electorales originados durante la campaña electoral, o dicho de forma coloquial, es similar a un libro de compra y venta —En su expresión más lógica—, pero con la distinción que —Como cualquier sistema contable—, mediante un plan de cuentas se instruye al sujeto obligado a categorizar temporal y contablemente las fuentes de financiamiento y gastos de campaña electoral.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto en el cuadro comparativo, es concluyente que, en ambos países, existen normativas o manuales que entregan lineamientos sobre la contabilidad de campaña electoral, aunque no existen hechos o información que indiquen la adopción o proposición de mejores prácticas en post de la probidad de las candidaturas y partidos políticos, lo que significaría garantizar un sello de ética y moralidad, en directo beneficio de eventuales desempeños en cargos públicos de elección popular. También es cierto que, existe una distancia magna, entre la práctica de la contabilidad general y la contabilidad de campaña electoral; Ello dificulta la comprensión de esta ciencia en desarrollo, cuya responsabilidad y labor es del sujeto obligado.

Asimismo, una evidente diferencia entre ambos países es respecto del sujeto obligado a llevar la contabilidad de campaña electoral, puesto que en Colombia, se designa a un contador o gerente de campaña, y en Chile, se designa a cualquier persona que no mantenga ciertas inhabilidades para ejercer el cargo; Y este es un punto del cual, Chile podría aprender de su par sudamericano, porque designar a un contador o profesión a fin a la contabilidad, genera un mayor grado de tranquilidad en relación a los registros de ingresos y gastos de campaña electoral, mitigando errores u omisiones materiales. Esto es reafirmado por investigadores sudamericanos, como Mattos, pues indica que “Para garantizar la legitimidad de los procedimientos contables, la teneduría de la información, así como la preparación y legalización de la rendición de cuentas, son prerrogativas del profesional calificado en contabilidad”.

Un problema que se evidencia en ambos países es la capacidad de cálculo de un eventual reembolso fiscal, al que cada candidatura y partido político es susceptible de acceder, mediante el resultado preliminar ofrecido por los organismos electorales el día de la elección, siendo que la presentación de la contabilidad electoral se efectúa aproximadamente un mes después, formando un incentivo perverso en querer inflar los gastos electorales susceptibles de ser repuestos.

En materias de presentación de la contabilidad de campaña electoral, Chile cuenta con un avanzado proceso de transformación digital del estado y con experiencia en emisión de documentos tributarios electrónicos, lo que resulta en facilitar el uso del sistema de rendición online, en cambio Colombia, que igual comparte un proceso de transformación digital y un sistema informático para la presentación de la contabilidad de campaña electoral, cuenta con una flexibilidad para la emisión de documentos tributarios en papel.

Por otra parte, finalmente es interesante destacar que Colombia solicita el resguardo de los antecedentes y contabilidad de campaña electoral, por a lo menos 10 años, situación que Chile podría replicar, ante la eventualidad que la justicia requiera antecedentes.

Futuras líneas de investigación

A partir de las conclusiones, es imperante y necesario avanzar en una investigación profunda sobre el rol ético que el sujeto obligado tiene sobre la contabilidad de campaña electoral, en materias de registro de las fuentes de financiamiento y gasto electoral, como garante de probidad y fe pública.

Asimismo, debido a que, en Chile no existe exigencia normativa en relación con el estándar mínimo de conocimientos del sujeto obligado a llevar la contabilidad de campaña electoral, debe estudiarse cuales son las sapiencias necesarias para desempeñar dicha función, y de esa forma proponer un perfil adecuado, que entregue garantías a la candidatura que tiene la obligación de designación de dicho rol.

Por otra parte, así como existió la implementación obligatoria de IFRS en Chile y Colombia, con la finalidad de hablar un solo lenguaje en normas de información financiera, podría ser posible la implementación de un estándar único de contabilidad de campaña electoral, que permitiese entregar certezas de integridad del sistema de financiamiento y gasto de las campañas electorales —en garantía de probidad para los cargos de elección popular—, ya sea para los propios ciudadanos o inversionistas internacionales que busquen una democracia sana para sus negocios.

Derivado de lo comentado en párrafo precedente, sin perjuicio de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) o principios IFRS, es necesario analizar, confeccionar e implementar principios de contabilidad de campaña electoral generalmente aceptados, con la finalidad de contar con reglas⁴ claras que cooperen a desarrollar una mejor contabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROYO, F. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- CAMACHO, G. (2015). Financiamiento de los procesos electorales. Examen de la Ley 19.884 sobre Transparencia, límite y Control del Gasto Electoral. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 28(2), 117-144. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09502015000200007>
- CISTERNAS, L. (2021). *Procesos electorales y justicia electoral en Chile. Manual Explicativo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- DOLANDELI, R. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- FERREIRA, D. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- HERNÁNDEZ, A. (2022). *Transparencia por Colombia hizo un llamado para que se mantenga la rendición de cuentas de campañas políticas*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/11/02/transparencia-por-colombia-hizo-un-llamado-al-cne-para-que-se-mantenga-la-rendicion-de-cuentas-de-campanas-politicas/>
- IBARRA, G. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- LONDOÑO, J. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- MALDONADO, F. (2018). Delitos cometidos en torno al desarrollo de los procesos electorales: consideraciones sobre sus fundamentos y sistematización. *Ius et Praxis*, 24(3), 693-762. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122018000300693>
- MORALES, M., & RODRÍGUEZ, R. P. (2010). Gasto en Campaña y éxito electoral de los candidatos a diputados en Chile 2005. *Revista de*

Ciencia Política , 30(3), 645-667. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2010000300004>

- NAVIA, P., & ITURRA, P. (2016). Los determinantes de los componentes del gasto electoral en elecciones municipales en Chile, 2008-2012. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política* , 7(3). doi:<https://doi.org/10.7770/rchdcp-V1N3-art1120>
- PACHANO, S. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- PEÑA, C. (2001). Dinero y Política, sobre las formas de financiamiento electoral. *Estudios Públicos*(84), 301-321.
- ROMERO, S. (2012). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de Ther Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- RUIZ-LOZANO, M., Tirado-Valencia, P., & Gutiérrez, A. M. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel de andaluz. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(63), 253-274. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307010.pdf>
- THE CARTER CENTER. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2022). *What is Corruption?* Obtenido de <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2021). *Corruption Perceptions Index*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Tuesta, F. (2014). *Financiamiento Político y Regulación de Campañas Electorales de América Latina*. Obtenido de The Carter Center: https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/americas/electoral_code_booklet-vdg_a2_final2.pdf
- VERGARA-MALDONADO, L. F., & ROJAS-TAPIA, V. L. (2021). Análisis del gasto electoral en elección parlamentaria 2017 en Chile. *Journal of the Academy*(5), 27-43. doi:<https://doi.org/10.47058/joa5.3>

VIANA-TEIXIERA, J., RAMOS-LAMENBA, A., COSTA-CORREAJAO, M., & MELO, V. S.-C. (2020). Estados Contables de los partidos políticos como instrumento para la efectiva transparencia y accountability en la rendición de cuentas electorales. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 1-19. doi:<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.001.es>

ZÚÑIGA, C., & LÓPEZ, A. (2019). Techos de cristal en el financiamiento de la campaña electoral de 2018 en el Estado de México. *Revista Justicia Electoral*, 1(23), 143-176.

NOTAS

1 Para el caso de Candidaturas.

2 Para el caso de Partidos Políticos.

3 Es toda partida registrada en Ingresos, que le corresponde otra partida registrada en los Gastos.

4 Creencias que orientan y regulen.

RESUMEN

Desde hace un tiempo el mercado de servicios de auditoría ha despertado un gran interés a nivel internacional, y un asunto importante en esta materia ha sido la rotación de las big four (firmas B4: PwC, EY, Deloitte y KPMG). El objetivo de esta investigación es aportar con evidencia empírica acerca de la rotación de las firmas B4 en empresas fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en Chile. La importancia de este trabajo es que se enmarca en una línea de investigación con ausencia de trabajos en Chile, además, instala un debate a nivel nacional. El enfoque es cualitativo; se efectúa una recolección y análisis de datos sobre 381 empresas de la CMF y se cuantifica la permanencia de las firmas de auditoría en cada una con alcance longitudinal 2010 al 2019. El tipo de esta investigación es de carácter exploratorio. Los hallazgos revelan que las B4 permanecen largos periodos de tiempo en empresas de la CMF y, además, no existe regulación de rotación de los auditores lo que puede conllevar que, en Chile, al igual que en otros países, esté generando barreras de entrada a otras firmas de menor tamaño, transformándose en un mercado oligopólico al igual que en el mercado de auditoría internacional.

Palabras claves: empresas de auditoría , big four, rotación de auditores en Chile , mercado financiero, rotación.

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE LAS BIG FOUR EN EL MERCADO FINANCIERO EN CHILE: PERÍODO 2010-2019

Marcelo Navarrete Esparza,¹ / Michelle Mora Espinoza,² / Catherine Zúñiga Arroyo,³

Fecha de recepción: 25 de noviembre de 2020

Fecha de aceptación: 12 de diciembre de 2021

DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2022.11.1.3575>

1 Magister en Tributación, Licenciado en ciencias Administrativas, Contador Auditor - Departamento de administración y auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción - Chile. m.navarrete@ubiobio.cl

2 Contadora Pública y Auditora - Departamento de administración y auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción - Chile. michelle.mora1701@alumnos.ubiobio.cl

3 Contadora Pública y Auditora - Departamento de administración y auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción - Chile. caterine.zuniga1701@alumnos.ubiobio.cl

ANALYSIS OF THE BIG FOUR IN THE CHILEAN FINANCIAL MARKET: PERIOD 2010-2019

ABSTRACT

For some time now, the audit services market has aroused great interest at the international level, and an important issue in this matter has been the rotation of the big four (B4 firms: PwC, EY, Deloitte and KPMG). The objective of this research is to provide empirical evidence about the turnover of B4 firms in companies audited by the Financial Market Commission (CMF) in Chile. The importance of this work is that it is framed in a line of research with an absence of works in Chile, in addition, it installs a debate at national level. The approach is qualitative; a collection and analysis of data on 381 companies of the CMF is carried out and the permanence of the audit firms in each one is quantified with a longitudinal scope from 2010 to 2019. The type of this research is exploratory in nature. The findings reveal that B4s remain for long periods of time in CMF companies and, in addition, there is no auditor rotation regulation, which may lead to the fact that, in Chile, as in other countries, it is generating entry barriers to other smaller firms, becoming an oligopolistic market as in the international audit market.

Keywords: auditing companies, big four, auditor turnover in chile, financial market, turnover.

INTRODUCCIÓN

Las Big Four (B4) es el término inglés utilizado para referirse a las cuatro grandes firmas de auditoría que lideran esta industria representada en la actualidad por PwC, EY, Deloitte y KPMG (Financial Times , 2022). Estas empresas brindan una amplia gama de servicios, entre los que destacan las líneas de auditoría, consultoría y asesoramiento (legal, tributario, fiscal), entre otros . Este mercado de servicios de auditoría ha despertado un gran interés a nivel internacional, especialmente entre investigadores que han observado un asunto importante en esta materia tratando de explicar las posibles consecuencias en que puede incurrir un mercado regulatorio al establecer o no políticas de rotación de auditores.

Los distintos acontecimientos referentes a fraudes financieros contables en el mundo y en Chile , hacen plantearse algunas interrogantes que dicen relación, por ejemplo; ¿cuál debería ser el período de permanencia de una empresa de auditoría en una determinada empresa y/o grupo económico?, y por otro lado, ¿existe realmente rotación de los servicios de auditoría por parte de las B4 en el Mercado de Valores en Chile? La rotación de auditores externos ha sido un tema de discusión de gran interés a nivel global y en Chile, aún falta un análisis de investigación cualitativo. Las normativas vigentes, tal como; Ley de Mercado de Valores (Hacienda, Ley 18.045 de Mercado de Valores), Ley de Sociedades Anónimas (Hacienda, Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas) y Ley (Hacienda, Ley 20.382 Gobiernos Corporativos, 2009), si bien se complementan entre sí y abordan asuntos relacionados con estados financieros, transparencia corporativa y gobernanza de las compañías, éstas no expresan la regulación de rotación de los servicios de auditoría en empresas del mercado de valores, tal como existe en la Comunidad Europea, Reino Unido y en alguna medida en Estados Unidos.

La presente investigación tiene como objetivo aportar con evidencia empírica acerca de, si existe o no, rotación de las B4 en empresas reguladas por la CMF considerando para ello un parámetro referencial de tiempo comparable con al menos, el período de 5 años de rotación de socios al interior de una misma firma que presta sus servicios a empresas reguladas por la Security Exchange Commission (SEC) en Estados Unidos, tal como lo estipula la Ley Sarbanes Oxley (SOX) y el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

El enfoque de este trabajo es cualitativo; se efectúa una recolección y análisis de datos documental sobre 381 empresas de la CMF, luego, se procede a una revisión de opiniones sobre la base de cuantificar la permanencia en años de las firmas de auditoría en cada una de estas entidades fiscalizadas, en un período de alcance longitudinal del 2010 al 2019. El tipo de esta investigación es de carácter exploratorio.

En las siguientes secciones se describe una breve reseña acerca del origen de la auditoría, así también de las B4. Luego, se presentan las normativas vigentes en Europa y en Estados Unidos referente a la regulación de rotación de los auditores,

finalizando con el resultado de la investigación plasmado en tablas descriptivas de información que revelan los niveles de permanencia de las B4 a través de los años. Finalmente, se exponen algunas consideraciones sobre la evidencia que entrega el resultado final de este trabajo.

Todas las entidades fiscalizadas en Chile por la CMF deben someter sus estados financieros para ser auditados por empresas de auditoría externa. El alcance de este examen incluye un ejercicio comercial de 12 meses, que comprende entre el primero de 1° de enero y el 31 de diciembre. El propósito final de este proceso es emitir una opinión basada en las normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile (Colegio de Contadores de Chile A.G, 2017) . Al respecto, la CMF en su rol fiscalizador, emite una serie de instrucciones tanto para empresas como para sus auditores, materializadas a través de distintas circulares, oficios y normas de carácter general.

Los autores (Chatfield & Vangermeersch, 1996), indicaron que, desde el principio, la naturaleza y el crecimiento de la auditoría externa estuvieron influenciados por dos factores; a) las necesidades y expectativas de los usuarios de la información auditada y, b) la tecnología disponible para satisfacer sus demandas. En la actualidad, la auditoría moderna facilitó el desarrollo de los mercados de capitales que respondían a las exigencias derivadas de la revolución industrial. Varios autores han coincidido en definir a la auditoría externa como un examen crítico y sistemático de información hecha sobre una entidad lucrativa o no, no importando su tamaño o forma legal, del cual se obtiene evidencias con el propósito de aumentar la utilidad de tal información de manera objetiva a los usuarios interesados (Porter & Burton, 1983; Holmes, 1985; Kell, Ziegler & Boynton, 1987; Cañibano, 1996, NAGA, 2017, entre otros) ; como se aprecia existen diversas definiciones sobre la auditoría y de los propósitos que una empresa contratante espera de un servicio de auditoría, y esto adquiere mayor relevancia si son requeridos por empresas del mercado de valores en Chile, dado que estos procesos están altamente regulados debido al interés público que representan estas empresas.

Desarrollo y crecimiento de las firmas en el mundo

(Ewert, 2006), señala que las grandes firmas auditoras tienen sus orígenes durante buena parte del siglo XX, comenzando en 1986 con las “Big Eight”. En 1989 la competencia entre estas grandes empresas se intensificó, se produjeron nuevas fusiones y las firmas más grandes de ese periodo redujeron su número, convirtiéndose en “Big Six”. Años más tarde, en julio de 1998 y luego de la continuidad de otras fusiones importante a nivel de estas firmas, se redujo el número de sociedades de auditoría refiriéndose a estas como las “Big Five”. Finalmente, en el año 2002 y luego de desaparecer la auditora Arthur Andersen tras el escándalo financiero del gigante de energía Enron, quedaron conformadas las “Big Four”, conocidas hoy; PwC, EY, Deloitte y KPMG. Actualmente, los servicios de estas firmas cubren gran parte del mercado a nivel internacional y también Chile. De acuerdo a (Fernández-Feijoo, Romero, & Ruíz, 2018) citado por (Pizarro, 2019),

estas empresas ofrecen una amplia gama de servicios de auditoría, incluyendo auditoría externa y otros servicios de asesoramiento, y en los últimos años han aumentado su participación en el mercado de aseguramiento de la sustentabilidad. Conforme lo indica (Cazzaro, 2016), las B4 ejercen un control oligopólico dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio en el mercado de auditoría internacional. Al respecto (Toscano, García, Montano, & Álvarez, 2014), señalan que estas firmas participan en más de 150 países alrededor del mundo para más del 90% de empresas de mayor representación a nivel mundial, observando con ello una concentración de los servicios de auditoría a nivel global. A modo de interés en este mercado, el International Accounting Bulletin (Bulletin, 2022) informó el ranking global de las B4 otorgando el siguiente orden de posición según ingresos en Miles de USD\$: PwC, EY, KPMG, Deloitte. De lo anterior se desprende que actualmente estas B4 continúan liderando el mercado de la auditoría a nivel global.

La necesidad de un entorno más regulado

A nivel internacional se han producido diversos fraudes financieros que han llevado al deterioro de la confianza pública casos emblemáticos, por mencionar algunos; Enron, WorldCom y Global Crossing en los Estados Unidos (2002), Northern Rock en el Reino Unido (2010), Parmalat en Italia (2003) (Salleh & Jasmani, 2014). Producto de lo anterior, algunos reguladores se han visto en la necesidad de implementar medidas que monitoreen a las empresas que cotizan en bolsa de valores, como por ejemplo la Ley SOX en Estados Unidos en 2002. Tal como señalan (Shore & Wright, 2018), esta ley SOX fue diseñada para proteger a los accionistas y al público en general de los errores contables de las empresas y las prácticas fraudulentas. Los efectos negativos que han dejado estos acontecimientos, tanto internacional como a nivel país, han vuelto a retomar la idea de analizar la obligatoriedad de rotar las firmas de auditora generando un amplio debate internacional, con argumentos a favor y en contra de su implementación, y que, por lo general, se refieren a la independencia del auditor y su impacto en la calidad de la auditoría, cuestiones que a menudo afectan las disputas de la decisión de rotación. En Estados Unidos el organismo regulador solicitó en el año 2011 comentarios al mercado de valores sobre la rotación obligatoria de las empresas de auditorías, al mismo tiempo recordó lo que la Ley Sarbanes-Oxley del año 2002 estableció diciendo que la rotación sería obligatoria sólo al nivel de los socios de la entidad cada 5 años o menos (PCAOB, 2011). Al respecto la postura del Consejo de este mismo regulador indicó lo siguiente: “Se reconoce que un requisito de rotación cambiaría significativamente el statu quo y, en consecuencia, supondría un riesgo de costos y trastornos significativos y de interrupción”.

Otro regulador del mismo mercado norteamericano de capitales Committee on Capital Markets Regulation (Regulation, 2011) respondió expresando su conformidad con el PCAOB agregando y argumentando lo siguiente: “La rotación obligatoria de las firmas de auditoría impondría costos significativos tanto a las firmas de auditoría como a las empresas. La transición a una nueva firma

de auditoría resultará en la pérdida de conocimiento institucional, incluido tanto el conocimiento sustantivo de una firma de auditoría de una empresa como su conocimiento práctico (por ejemplo, conocimiento de los sistemas de contabilidad y mantenimiento de registros de una empresa, contactos internos, etc.)”

A diferencia del regulador en Estados Unidos, el Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (ICAEW) expone que existe consenso en el mercado en que tener un auditor durante más de 20 años no se percibe bien, y la ventaja de regular estas largas permanencias sería tener un nuevo auditor con un replanteamiento o una nueva perspectiva de la auditoría (ICAEW, 2021).

En países de la Unión Europea (UE), han logrado poner una cierta regulación a este asunto, por ejemplo, el artículo 17.1 del Reglamento (UE) N° 537/2014 (Europea, 2014), indica lo siguiente: “Toda entidad de interés público designará a un auditor legal o sociedad de auditoría para un encargo inicial cuya duración mínima será de un año y que podrá renovarse. Ni el encargo inicial de un auditor legal o sociedad de auditoría determinado, ni el encargo inicial combinado con sus renovaciones podrán exceder de una duración máxima de diez años.”

El Reglamento Europeo agrega otras consideraciones en este mismo artículo, por ejemplo, en el Artículo 17.4, indica que el auditor puede llegar a los 20 años si el mismo auditor participa de una convocatoria pública de conformidad al Artículo 16 del mismo reglamento. Incluso, en el 17.5 se señala que la misma firma auditora puede llegar a 4 años más pudiendo sumar en total 24 años de servicios para una misma empresa, esto, si se ha contratado simultáneamente a más un auditor para actuar conjuntamente en este período adicional. Bajo este mismo contexto, un análisis efectuado por el Instituto de Contabilidad de Auditoría de Cuentas en España (ICAC, 2018), respecto a la rotación de los auditores en Europa, señalan: “Es una cuestión relevante puesto que, en España, como en otros países de la UE, nunca ha habido obligación de rotar al auditor, al margen del cambio obligatorio del socio firmante”. En relación a lo anterior el Gobierno español ha debido adaptar, no solo esta regulación de rotación, sino también otras directrices que dicen relación con las auditorías y planes contables con el fin de mejorar la calidad de la información, que es clave para el buen funcionamiento de los mercados y la confianza de los inversores (Español, 2021).

Revisión de literatura

Tal como explica el autor Casal (2018): “la rotación obligatoria de los auditores externos tiene como propósito en aumentar la calidad de la auditoría, valorada en función de la fiabilidad que la opinión emitida aporta a la información financiera. Por su parte los organismos reguladores buscan mitigar las amenazas de familiaridad, es decir, que, en una relación de largo plazo, los auditores entren en confianza y se involucren con la administración y abandonen su escepticismo profesional”.

Los autores (Ruiz, Gómez, & Carrera, 2006) concluyen en su investigación efectuada en España, que la eliminación de rotación de la firma auditora incrementa la probabilidad de la emisión de opiniones con salvedad, y agregan: “los resultados revelan que, desde el punto de vista de la regulación de la auditoría, la rotación obligatoria no se convierte en una medida fuerte”. Por su parte (Ruiz, Gómez & Carrera, 2009), señalan la existencia de dos argumentos opuestos que han alimentado el debate sobre la conveniencia de esta medida. Sus defensores sostienen que la rotación refuerza la independencia del auditor y, por tanto, incrementa la calidad de la auditoría. En cambio, sus detractores opinan que destruye el conocimiento específico del auditor y reduce los incentivos a competir en el mercado, disminuyendo la calidad del servicio. Por otro lado, existe consenso en que esta situación genera fuertes obstáculos que dificultan el acceso de nuevos competidores de firmas de menor tamaño lo que a nivel global se ha traducido en un mercado de corte oligopólico (Velte & Stiglbauer, 2012; Ruiz, Rodríguez, & Biedma, 2016). Al respecto, la Government Accountability Office (GAO) en Estados Unidos (Government Accountability Office, 2008), señaló que estas barreras pueden estar asociadas a la reputación diferencial que poseen las firmas internacionales, el nivel de especialización con el que cuentan debido a su tamaño y economías de escala, ambos aspectos limitarían la intensidad competitiva del mercado de auditoría. Los autores (Toscano, García, Montano & Álvarez, 2014), agregan que: “estas empresas de renombre muestran un alto poder de concentración en este mercado”.

Una opinión disidente lo aportan (Bell, Causholli, & Knechel, 2015), quienes afirman que no se debe establecer una rotación de la firma auditora, ya que esto afectará el conocimiento específico de los clientes reduciendo así la calidad de la auditoría, dado que el conocimiento adquirido por la firma permite evaluar con precisión los riesgos e interpretar la evidencia de auditoría para la toma de decisiones. Señalan: “aumentar la frecuencia de rotación implicaría aumentar los costos totales de auditoría”.

Referente a la presencia de las B4 en Latinoamérica, una investigación hecha sobre países pertenecientes al Mercado Integrado Latinoamericano, el MILA (Colombia, Chile, Perú y México) concluye que la mayor cantidad de firmas de auditoría que participan en el MILA son B4 (Zamarra, Pérez, & Pareja, 2020). En Chile la firma no big four, Mazars Chile analizó a 122 empresas, que incluyó, las de mayor cotización bursátil y algunas de impacto social en el país observando que el 60% no ha cambiado de auditores en los últimos cinco años, además, el 95% de las B4 concentra el mercado de la auditoría (Mazars, 2019).

Tal como han reaccionado otros mercados, es importante que en Chile se analice la regulación de permanencia de los auditores en empresas presente en el mercado de valores con el propósito que cada actor de esta industria tenga la posibilidad de prestar sus servicios a estas entidades de la CMF. El mercado de la auditoría en el mundo de las B4 vive un proceso de cambios radicales en la forma de hacer sus negocios. Separar la línea de la consultoría con la de, puramente auditoría, se está

analizando fuertemente, al menos así lo han manifestado públicamente Deloitte (Expansión, 2022) y EY (Financiero, 2022). De concretarse estas estrategias, al menos a nivel de B4, este mercado puede incrementar mayores barreras de entradas para otros actores, lo cual podría y/o debería aumentar el nivel de regulación sobre estas firmas, entre otros efectos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación cualitativa con carácter exploratorio ha recolectado de manera documental 381 empresas registradas en la CMF, en un período de alcance longitudinal del 2010 al 2019, que equivale al 100% de la población, la información ha sido extraída desde la página de acceso público (www.cmfchile.cl), luego, se procede a una revisión de las opiniones emitidas por los auditores B4 publicadas en la CMF, la fecha de emisión y la permanencia en años en estas entidades fiscalizadas utilizando estadística y tablas descriptivas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La **Tabla I** expresa el número de empresas auditadas y firmas vigentes en cada año y en dos categorías: Firmas denominadas “Big Four” (B4); Deloitte, PwC, EY, KPMG, y firmas denominadas “No Big Four” (NBF).

Tabla I: Base de datos obtenida

Años	N° empresas auditadas por año	N° firmas auditoria por año	N° empresas auditadas por B4	% auditadas por B4	N° empresas auditadas por NBF	% auditadas por NBF
2010	258	41	175	68	83	32
2011	285	41	198	69	87	31
2012	287	39	207	72	80	28
2013	295	37	212	72	83	28
2014	303	39	223	74	80	26
2015	311	38	232	75	79	25
2016	311	35	234	75	77	25
2017	322	34	242	75	80	25
2018	319	33	244	76	75	24
2019	332	34	252	76	80	24

Fuente: Elaboración Propia, 2020 a partir de la información obtenida de la CMF

En relación a los resultados en la **Tabla I**, se puede observar a través del “porcentaje auditadas por B4” que éstas mantienen una posición casi constante y sistemática,

con un efecto importante en el incremento de auditorías en empresas de la CMF del 2010 al 2019. Lo anterior afecta a la participación de las NBF las cuales han disminuido la posibilidad de acceder a las auditorías de entidades reguladas, generándose con ello barreras de entrada. Si observamos la columna “porcentaje auditadas por NBF”, se distingue, incluso, que estas firmas han ido perdiendo su participación en las auditorías de la CMF. Este comportamiento, en esta industria en Chile, genera un mercado oligopólico, al igual que en otros países.

Conforme a la lectura de la **Tabla II**, se desprenden los siguientes hallazgos:

La firma EY posee mayor permanencia de clientes de cuatro y diez años, en 12 y 13 clientes respectivamente. Entre ellos, se puede destacar las empresas Sodimac S.A., Melón S.A y Falabella S.A. con una permanencia de diez años consecutivos. Además, el periodo de tiempo más bajo que presenta es de seis años, con 6 clientes respectivamente.

PwC muestra que el grado de permanencia en los clientes es similar a EY, donde los últimos periodos de estabilidad con sus clientes son los que toman mayor fuerza, es decir, la que se compone por siete, nueve y diez años respectivamente. Entre estas empresas destacan Cencosud S.A., Empresas Carozzi S.A. y Compañía Cervecerías Unidas S.A con una permanencia de diez años consecutivos.

Por su parte en Deloitte, cabe destacar que la permanencia de los clientes más significativos en esta firma se logra apreciar con seis, nueve y diez años, con un número de 13, 12 y 14 clientes respectivamente. Entre ellos, se puede apreciar la empresa Nuevosur S.A., Inversiones Eléctricas del Sur S.A. y Empresas Hites S.A con una permanencia de diez años consecutivos.

Finalmente, KPMG a diferencia de las otras B4, muestra resultados diferenciado en cuanto a la cantidad de clientes y años de permanencia; esta firma tiene un número acotado de clientes, pero con una larga durabilidad en tiempo, por ejemplo; en 3 clientes permanecieron diez años y 2 clientes presentan una permanencia de nueve años. De igual forma, presenta cinco y seis años, con 11 y 12 clientes respectivamente. Entre estos clientes de cinco años se puede destacar a las empresas Masisa S.A., Bicecorp S.A. y Securitizadora Bice S.A. con una permanencia de seis años.

Lo anterior muestra también que estas firmas B4 presentan baja rotación ya que logran sostenerse en sus clientes por sobre o más de cinco años de permanencia, tiempo que supera incluso el período de 5 años de rotación a nivel de socios de una misma firma que presta servicios a empresas SEC en Estados Unidos, Ley Sarbanes Oxley (SOX).

Tabla II: Tiempo permanencia en empresas por auditoras B4

Permanencia	EY	PWC	DELOITTE	KPMG
4 años	12	9	7	7
5 años	8	8	9	11
6 años	6	6	13	12
7 años	11	13	5	8
8 años	9	3	7	9
9 años	8	15	12	2
10 años	13	12	14	3

Fuente: Elaboración Propia, 2020 a partir de la información obtenida de la CMF

Otro análisis resultante de la **Tabla II**, y en paralelo al objetivo de esta investigación, puede observarse que las B4 logran mantener sus servicios ininterrumpidos en el tiempo en empresas e industrias referentes en Chile, como lo es Sodimac S.A., Falabella S.A., empresas Hites (industria retail). Empresas Melón S.A., Cervecerías Unidas, empresas Carozzi S.A. y Masisa S.A. (industria manufactura). Otras; Bicecorp S.A. y Securitizadora Bice S.A. (industria del mercado financiero). Finalmente, empresas Nuevosur S.A. e Inversiones Eléctricas del Sur S.A. (industrias de servicios).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Conforme al propósito y el análisis de esta investigación, se observa que en Chile no se encuentra explícitamente estipulada alguna regulación respecto al tiempo de rotación de auditores que examinan empresas del Mercado Financiero, más bien, se observan ciertas métricas con parámetros relativo a cumplimientos de auditorías en empresas que cotizan en la oferta pública.

Por otro lado, el presente estudio confirma empíricamente también que, en Chile, para los años 2010 al 2019, existe baja rotación de las firmas B4 para empresas de la CMF, los resultados observados muestran que éstas mantienen una posición casi constante y sistemática, con un efecto importante al alza en su posicionamiento respecto al mercado.

Las B4 han logrado largos períodos de tiempo en importantes industrias referentes en el país, lo que ha ayudado a estas firmas a especializarse en materias de regulación y normativas de industrias distintas, oportunidad que no han tenido otros actores del mercado. En efecto, esto ha afectado la participación de las NBF, las cuales han disminuido su participación a través del tiempo, alejándose de la posibilidad de acceder a las auditorías de entidades reguladas, generando con ello barreras de entrada y pérdida de participación de mercado. Lo anterior, al igual que en otros países, ha generado un mercado oligopólico en Chile, tal como lo describe Cazzaro (2016), donde existen pocos competidores relevantes, siendo

el caso, de las B4, los autores confirman además, que la ausencia de rotación ha desencadenado que estas firmas logren mantenerse varios periodos consecutivos como lo que sucede en Chile, a esto se suma, que no existe una regulación que otorgue la posibilidad de lograr una equidad en el tiempo de permanencia de los servicios de auditoría en esta industria, derivando incluso, desde una problemática de mercado a una situación social suscitada por la falta de oportunidad para que los profesionales de estas firmas de menor tamaño puedan especializarse y prestar sus servicios a este tipo de entidades. Las investigaciones en esta materia indican que la independencia del auditor podría verse afectada por la larga relación auditor-cliente, ya que la capacidad de evaluación crítica de la empresa puede declinar con el tiempo (Salleh & Jasmani, 2014). Por el contrario, otras investigaciones (Bell, Causholli, & Knechel, 2015), sostienen que los conocimientos acumulados en el tiempo sobre cada cliente pueden mejorar la calidad de la auditoría porque permite planificar adecuadamente la auditoría e identificar esferas de alto riesgo.

Indistintamente las conclusiones de esta y otras investigaciones, es evidente que en esta materia es necesario abrir un debate nacional que confirme o no los resultados de las distintas investigaciones existentes, por ejemplo; analizar en Chile si es favorable o no que las firmas de auditoría roten en empresas fiscalizadas por la CMF. Al menos, la Unión Europea y en el Reino Unido se han atrevido a poner un número en años de permanencia bajo regulación y continuar la discusión. En menor medida en Estados Unidos, a través de la Ley SOX y el PCAOB quienes sólo han llegado a la necesidad de regular la rotación del socio con la posibilidad que la firma esté por un largo período de permanencia. Ahora bien, ¿qué motiva a un gobierno corporativo decidir continuar o no con su auditor por largos períodos de tiempo?, puede ser un estudio que aportaría una interesante discusión a esta investigación.

REFERENCIAS

- BELL, T. B., CAUSHOLLI, M., & KNECHEL, W. R. (2015). Audit firm tenure, non-audit services, and internal assessments of audit quality. *Journal of Accounting Research*, 53(3), 461-509.
- BULLETIN, I. A. (2022). *Clasificación IAB - Auditoría y Aseguramiento*. Londres: ICB. Retrieved from https://accounting.nridigital.com/iab_ws22/ranking_tables
- CAÑIBANO, L. (1996). *Curso de auditoría contable*. Madrid: Pirámide.
- CASAL, A. (2018). El dilema de la rotación de los auditores y firmas de auditoría. <https://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/LEC.-SELEC.-EL-DILEMA-DE-LA-ROTACION%20N-DE-LOS-AUDITORES-Y-FIRMAS-DE-AUDITOR%20DA.pdf>
- CHATFIELD, M., & VANGERMEERSCH, R. (1996). The History of Accounting: An International Encyclopedia [La historia de la Contabilidad: Una Enciclopedia Internacional]. New York, 2102, Estados Unidos: Garland Publishing Inc. Disponible en: <https://doi-org.ezproxy.ubiobio.cl/10.4324/9781315883489>
- COLEGIO DE CONTADORES DE CHILE A.G. (2017). *Normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile*. Santiago, Chile.
- ESPAÑOL, G. (2021, enero 12). *El Gobierno adapta a Europa la ley de auditoría y los planes contables de la empresas*, p. 1. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/economia/20210112/gobierno-adapta-europa-auditoria-planes-contables-empresas/550695802_0.html
- EWERT, R. (2006). *Study on the Economic Impact of Auditors' Liability Regimes*. Final Report To EC-DG Internal Market and Services.
- EXPANSIÓN, E. (2022). Deloitte también estudia escindir el negocio consultor. p. 1. Retrieved from <https://www.expansion.com/empresas/2022/06/08/62a10764468aeb88668b462f.html>
- FERNÁNDEZ-FEIJOO, B., ROMERO, S., & RUÍZ, S. (2018). Financial auditor and sustainability reporting: Does it matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 209-224.
- FINANCIAL TIMES (2022). Audit reform should not dance to the Big Four's tune, Disponible en: <https://www.ft.com/content/bb1a5605-48a7-47b5-be67-4d9f403b60fa>
- FINANCIERO, D. (2022, mayo 27). EY Planea separación global de su operación de auditoría. p. 1. Retrieved from <https://www.df.cl/internacional/>

multinacionales/ey-planea-la-separacion-global-de-su-operacion-de-auditoria-en-una

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE, (2008). Audits of public companies: Continued concentration in audit market for large public companies does not call for immediate action.

HACIENDA, M. D. (1981, Octubre 22). *Ley 18.045 de Mercado de Valores*. Disponible en: Biblioteca del Congreso Nacional: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29472&am=>

HACIENDA, M. D. (1981, Octubre 21). *Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas*. Retrieved from Biblioteca del Congreso Nacional: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29473>

HACIENDA, M. D. (2009, Octubre 20). Ley 20.382 Gobiernos Corporativos. Disponible en: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychilenavegar?idNorma=1007297&idParte=8790776&idVersion>

[=2009-10-20](#)

ICAC, I. D. (2018). *Los efectos de la rotación tras la entrada en vigor del Reglamento Europeo y la Ley de Auditoría de Cuentas*. Zaragoza: ICAC. Retrieved from <https://www.icac.gob.es> › Informe-Dictamen_Tecnico

ICAEW. (2021). *EU AUDIT REFORMS: ANALYSING DIFFERENT IMPACTS IN THE UK AND ITALY*. London: ICAEW. Disponible en: <http://repository.essex.ac.uk/30660/1/EU%20Audit%20Reforms.pdf>

KELL, W. G., ZIEGLER, R. E., & BOYNTON, W. C. (1987). *Auditoría moderna* (Vol. 34). Compañía Editorial Continental.

MAZARS. (2019, Mayo 28). El 60% de las grandes empresas no ha cambiado a su auditor externo en los últimos cinco años. *La Tercera*, pp. <https://www.latercera.com/pulso-trader/noticia/60-las-grandes-empresas-no-ha-cambiado-auditor-externo-los-ultimos-cinco-anos/674020/>.

NAGA, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile (2017). Compilación N° 71 del Colegio de Contador de Chile.

PCAOB. (2011). *Concept Release on Auditor Independence and Audit Firm Rotation: Notice of Roundtable*. Public Company Accounting Oversight Board. Washington, DC: U. S.: PCAOB Release No. 2011-006. Disponible en: https://pcaobus.org/Rulemaking/Docket037/Release_2011-006.pdf

PIZARRO, S. C. (2019). *Competencias genéricas de los estudiantes de Auditoría requeridas por las Big Four en Chile*. 20(49), 3: Cuadernos de Contabilidad.

- PORTER, T., & BURTON, W. (1983). *Auditoría un enfoque conceptual*. México : Limusa.
- REGULATION, C. O. (2011, Diciembre 14). *El comité envía una carta de comentarios a la PCAOB con respecto a la independencia de los auditores y la rotación de las firmas de auditoría*. Disponible en: <https://www.capmksreg.org/2011/12/14/the-committee-releases-a-comment-letter-to-the-pcaob-regarding-auditor-independence-and-audit-firm-rotation/>
- RUIZ BARBADILLO, E., GÓMEZ AGUILAR, N., & CARRERA PENA, N. (2006). Evidencia empírica sobre el efecto de la duración del contrato en la calidad de la auditoría: análisis de las medidas de retención y rotación obligatoria de auditores. *Investigaciones Económicas*, 30(2), 283-316.
- RUIZ BARBADILLO, E., GÓMEZ AGUILAR, N., & CARRERA PENA, N. (2009). Derogación de la rotación obligatoria de auditores y calidad de la auditoría. *Revista de Economía Aplicada*.
- RUIZ BARBADILLO, E., RODRÍGUEZ CASTRO, P.I., & BIEDMA LÓPEZ, E. (2016). Barreras de entrada, concentración y competitividad en el mercado de auditoría Español. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 45:1, 92-133.
- SALLEH, K., & JASMANI, H. (2014). Audit rotation and audit report: Empirical evidence from Malaysian PLCs over the period of ten years. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 40-50.
- SHORE, C., & WRIGHT, S. (2018). How the Big 4 got big: Audit culture and the metamorphosis of international accountancy firms. *Critique of Anthropology*, 38(3), 303-324.
- TOSCANO MOCTEZUMA, J. A., GARCÍA BENAÚ, M. A., MONTANO DURÁN, C. E., & ÁLVAREZ GONZÁLEZ, C. L. (2014). El poder de mercado y la concentración económica en los servicios de auditoría. *Revista Universo Contábil*, 10(1).
- VELTE, P., & STIGLBAUER, M. (2012). Audit Market Concentration and Its Influence on Audit Quality. *International Business Research*, 5(11), 146.
- ZAMARRA-LONDOÑO, J., PÉREZ-NORELA, D., & PAREJA-TABORDA, A. (2020). El informe de auditoría en los países del MILA. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-20.

RESUMEN

La actual pandemia del Covid-19 dejó al descubierto algunos problemas que las empresas experimentan ante situaciones de crisis, mostrando no estar del todo preparadas para afrontarlas. Ante tal tipo de situaciones, las empresas han tenido que adaptarse para sobrevivir y continuar en el mercado. Para ello, varias de estas han modificado su propuesta de valor recurriendo principalmente al e-commerce o comercio electrónico, con la finalidad de continuar “vendiendo” en un contexto de restricciones. Si bien, esto ha resultado provechoso en general, tal práctica no se encuentra exenta de dificultades, las cuales han impactado negativamente en los niveles de satisfacción del cliente. El artículo trata el caso de SportCh, una empresa mediana, de retail, dedicada a la comercialización de productos deportivos la cual es analizada a través del Modelo 5d, el cual incluye a la toma de conciencia por parte de la compañía como un elemento central. A través de la aplicación de dicho modelo teórico fue posible determinar la causa del problema y cuales fueron los impactos internos y externos de la empresa.

Palabras Clave: Pandemia-Propuesta de Valor- e-commerce- Satisfacción del cliente- Modelo 5d- Conciencia Empresarial.

PROPUESTA DE VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DURANTE LA PANDEMIA COVID-19.

Karen Lorena Ziller Carvajal₁ / Juan Carlos Armijos₂

Fechas de recepción: 27 de Septiembre de 2022

Fecha de aceptación: 13 de Diciembre de 2022

DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2022.11.1.3385>

1 Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, Magister en Gestión de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y Magister en Cooperación Internacional y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. **e-mail:** kziller@santotomas.cl

2 Contador Auditor por la Universidad Nacional de Loja, Ecuador; Doctorando en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Valencia, España; Magister en Control de Gestión por la Universidad de Chile. **e-mail:** jarmijos@santotomas.cl

VALUE PROPOSITION AND CUSTOMER SATISFACTION DURING THE COVID-19 PANDEMIC.

ABSTRACT

The current Covid-19 pandemic exposed some problems that companies experience in crisis situations, showing that they are not fully prepared to face them. Faced with such situations, companies have had to adapt to survive and continue in the market. To do this, several of these have modified their value proposition, resorting mainly to e-commerce or electronic commerce, in order to continue “selling” in a context of restrictions. Although this has been generally beneficial, such practice is not exempt from difficulties, which have had a negative impact on customer satisfaction levels. The article deals with the case of SportCh, a medium-sized retail company dedicated to the commercialization of sports products, which is analyzed through Model 5d, which includes awareness by the company as a central element. Through the application of said theoretical model it was possible to determine the cause of the problem and what were the internal and external impacts of the company.

Key Words: Pandemic- Value proposal- e-commerce- customer satisfaction- 5d Model- business awareness.

INTRODUCCIÓN

Las empresas ocupan un lugar central en el crecimiento de la economía de un país. Se trata de unidades creadoras de riqueza y valor que suelen aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta para tal cometido. No obstante, ante situaciones adversas la palabra clave para ellas es adaptarse y reconvertirse para continuar siendo competitivas. Es exactamente lo que acontece en el actual contexto mundial signado por la crisis. A las discusiones propias de las empresas sobre cómo obtener un mejor rendimiento en contextos cada vez más restrictivos, ya sea producto de crisis económicas o de un mayor proteccionismo, se suman los desgarradores impactos que está provocando la pandemia del Covid-19. En ese marco, los efectos de la pandemia como el confinamiento obligatorio, la menor circulación de gente y la consecuente retracción del consumo interno han llamado a las empresas a la reflexión con el solo fin de mantenerse en el mercado.

Es conocido que las grandes teorías y soluciones han surgido épocas de crisis. Es por ello por lo que muchas compañías han decidido modificar su propuesta de negocios. En ese sentido, la mayoría mudaron su estrategia enmarcada en un enfoque tradicional a otro tipo de modalidades no convencionales. Este cambio, en un contexto excepcional y de contingencia, implicó alteraciones en tres variantes interrelacionadas entre sí: una nueva propuesta de valor, la satisfacción del cliente, y la puesta en práctica del e-commerce.

En la actualidad, es cada vez más urgente que las organizaciones enfrenten y resuelven sus problemas y aprovechen sus oportunidades. Es por ello, que las organizaciones deben estar focalizadas en el estudio de su desarrollo estratégico evolutivo y consciente, en su propuesta de valor (promesa) y en su conexión y aporte mutuo con el entorno, con un rol más protagónico en la sociedad. Por lo tanto, se deben considerar los innumerables cambios en el entorno y la flexibilidad cognitiva en las decisiones estratégicas de la organización a nivel de las cinco dimensiones propuestas en el Modelo 5d: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento e integración consciente (Responsabilidad social empresarial - RSE, innovación, proyectos relevantes transversales).

La propuesta de valor o promesa es el hilo conductor de la organización y su no cumplimiento impacta de sobremanera en la dimensión de clientes y en su nivel de satisfacción, y, si no se enfrenta a tiempo esta situación, podría impactar en las otras dimensiones, convirtiéndose en un problema mayor. Por lo tanto, conocer como una estrategia empresarial más consciente y dinámica contribuiría a las organizaciones a cumplir su propuesta de valor, siendo fundamental para que la empresa pueda ser reconocida y valorada en el entorno en el cual se desenvuelve.

Para esta investigación, se sostiene que una posible revisión de las estrategias y métodos que las empresas deben llevar adelante para una nueva propuesta de valor, la satisfacción del cliente, y la puesta en práctica del e-commerce puede hacerse satisfactoriamente a través de la aplicación del modelo Cuadro Mando

Integral (CMI) o como es originariamente conocido Balance Scorecard. Dicha modelización realiza la medición del valor de la empresa a través de indicadores financieros, no financieros, cuantitativos y cualitativos, todos ellos interrelacionados (Kaplan y Norton, 1997). Además, en este escenario es donde la conciencia empresarial podría tener un lugar más preponderante y enriquecer el modelo.

Es en ese marco que surge el aporte de Kaplan y Norton sobre CMI el cual permite tanto la optimización de la estrategia a través de indicadores representativos de las áreas claves de la organización, como el seguimiento, evolución y verificación de la consecución de los objetivos planteados, y a su vez detectar y corregir de las desviaciones de estos. El CMI ayuda a codificar la estrategia general de una organización en objetivos específicos. Además, otorga al factor o recurso humanos, es decir, los empleados un rol relevante para prever y anticiparse a los cambios a realizar, ya que es en este eslabón de la empresa donde reside la creatividad, la experiencia y la capacidad de innovación (Muñoz y Cabaleiro 2009).

Kaplan y Norton elaboraron así un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos. De ese modo, crearon un marco para representar de manera gráfica la situación presente de una compañía, y conectarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Estos pasos intermedios son el camino que debe seguir la entidad para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia. Finalmente, crean al menos cuatro perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las empresas: una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva interna y una perspectiva de aprendizaje (Andrade, Gómez y Riveira, 2009).

En este trabajo se afirma que el modelo CMI puede fortalecerse aún más incorporando un nuevo elemento hasta ahora poco considerado y en algunos casos ausente: la conciencia empresarial, la cual es entendida como una modalidad de reflexión de las organizaciones para lograr mayor equilibrio y excelencia. Por lo tanto, consideramos que el Modelo 5d es una herramienta idónea y precisa que las empresas disponen para afrontar las transformaciones actuales provocadas por el Covid-19. Es por ello por lo que, a modo de ejemplo, mediante la aplicación de este modelo se analizará un caso particular de satisfacción del cliente, asociado al cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa utilizando el recurso del e-commerce

Revisión de la Literatura

El Covid-19, que en su comienzo fue percibido como un hecho lejano que afectaba otras regiones del planeta, pronto por medio de una suerte de efecto dominó se expandió por todo el mundo, llegando a América. Otras interpretaciones (Ramonet, 2020; y Svampa 2020) aducen a la teoría del efecto mariposa para referirse a la pandemia. Plantean que un pequeño hecho como el consumo de

carne perteneciente a un animal exótico en un pequeño mercado en Wuhan (China) produjo a los dos meses un confinamiento cuasi total en Europa y un mes más tarde en las Américas, paralizando la economía mundial y generando un marco de incertidumbre sobre el proceso de globalización. Esto reafirma que el mundo es un sistema en el que todo elemento que lo compone, por insignificante que parezca, interactúa con otros e influencia al todo.

En estos tiempos signados por la incertidumbre, comienza a tomar gravitación la idea que sostiene que la sociedad en general debe adaptarse, amoldarse y acomodarse a todo tipo de eventos cambiantes. Por su parte, las empresas no se encuentran exentas de ello. Han necesitado modificar de paradigma y reinventarse para lograr sostenerse, sin ir a la quiebra o cerrar. A modo de ejemplo, han incorporado en su quehacer diario herramientas propuestas en el pasado que actualmente tienen total vigencia, como la resiliencia.

Precisamente, con el objetivo de adaptarse y reinventarse para permanecer en el mercado, muchas compañías han pensado en modificar su propuesta de valor mientras permanezca la pandemia y sus efectos, sin abandonar nunca la satisfacción del cliente. Con respecto a este punto, **propuesta de valor**, a pesar de ser un tema en desarrollo, comienza a ser cuantitativamente considerable la cantidad de estudios que se están produciendo al respecto. Aun así, es necesario tener en cuenta que este punto puede ser tratado desde diferentes dimensiones.

Es necesario comenzar aclarando que mucho se ha escrito con respecto a propuestas de valor con anterioridad a la pandemia. Por ejemplo, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) escribieron el libro Diseñando la propuesta de valor, que de un modo muy didáctico han respondido a la pregunta sobre cómo crear los productos y servicios que los clientes esperan. Previamente, Osterwalder y Pigneur (2011) habían elaborado el libro Generación de Modelos de Negocio con el fin de servir como una suerte de guía práctica dirigida a personas dispuestas a emprender. Por último, se menciona el trabajo de Mondragón y Avendaño (2019) quienes compilaron el libro Impacto de la innovación y la gestión de las organizaciones en el cual se estudia y analiza la situación económica, social, tecnológica y ambiental de las empresas en las distintas regiones de Colombia.

Ya en el marco de la pandemia, un primer enfoque es el que presenta Xifra (2020) al plantear el cambio repentino en la comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional. Plantea que en tiempos del Covid-19 no hay que comunicar de cualquier manera. Las organizaciones y las marcas deben comunicar con emoción, con compasión y con hechos. El concepto de reputación es inherente al de comunicación. Y en este momento, la comunicación debe ir dirigida al público (o a los públicos) para mantener su confianza y no al mercado, a incrementar los negocios. Hay que ser muy cuidadosos en el uso del lenguaje en determinados campos, por ejemplo, saber distinguir entre una pandemia y una guerra. Esta referencia a la guerra no está justificada porque no hay enemigos identificables ni muertes violentas. No hay guerra, sino más bien, un tiempo

de guerra. Por otro lado, la crisis afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna de una empresa. El cambio de modelo laboral, pasando a modalidad de teletrabajo, funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es una de las características fundamentales de este tiempo.

Por su parte, Ugarelli (2020) plantea la idea de rediseñar del modelo de negocio exportador con vistas a una nueva normalidad. Parte desde un simple esquema de cómo rever y diseñar un negocio afectado por el Covid-19 y como reconvertirlo en unidades económicas necesarias y esenciales. Sustenta sus ideas con ejemplos concretos de empresas que se han reinventado y hasta cambiado de rubro, y menciona también otras que no lo han hecho y se encuentran actualmente en dificultades. Para estos últimos casos, intenta proveer ideas, posibilidades o una eventual hoja de ruta a seguir.

Las grandes dificultades producidas por el Covid-19 han marcado un nuevo quiebre en cómo medir la satisfacción del cliente. Es por ello por lo que algunos estudios intentan dar cuenta y reflejar esta situación. La consultora Ipsos (2020) que opera en más de 40 países presentó su informe midiendo y entendiendo la experiencia de cliente en tiempos de coronavirus. En el mismo se preguntan si deberían continuar con sus estudios y programas de medición en este período. ¿Tiene sentido? ¿No es mejor esperar a retomar la normalidad? ¿o es necesario cambiar la metodología? La respuesta es contundente: estar cerca de los clientes y de los consumidores es tan importante como lo ha sido siempre. No realizar un seguimiento en los cambios de actitudes, expectativas y potenciales comportamientos, de cómo se interactúa con los clientes en el momento actual reduce considerablemente la capacidad de reacción de una empresa en un entorno cambiante e incierto como el actual. Del mismo modo, la consultora Praxis (2020) realiza su informe Experiencia de clientes en Chile, (en períodos de crisis) resaltando que la experiencia de clientes se vio fuertemente afectada este año (tanto en la baja de la experiencia, como en que el cliente recomienda la empresa, y mientras que solo unas pocas marcas se adelantan al resto). Por último, el otro gran tema que emerge con una fuerza inaudita en el marco del Covid-19 es la utilización del e-commerce. Si bien su nacimiento y difusión es anterior a la pandemia, es en este contexto crítico que se ha convertido en un recurso inigualable por parte de las empresas para mantener y aún más expandir sus negocios, siendo de este modo la principal propuesta de valor de las compañías.

A nivel mundial, el Covid-19 ha tenido un efecto unificador: ha acelerado y agigantado las operaciones de comercio electrónico. Bonilla Molina (2020) plantea como por medio del comercio electrónico se enfoca la centralidad en el hogar como epicentro tanto de trabajo como de consumo, y especialmente como espacio para comerciar y realizar finanzas. Principalmente, el sector destacado ha sido el retail o comercio minorista (Chacón y Calderón, 2020), destacándose por una cuestión esencial el sector alimenticio como lo muestran los casos de Alemania

(Dannenberg, Fuchs, Riedler y Wiedemann, 2020) y Taiwán (Chang y Meyerhoefer, 2020) donde el confinamiento no fue obligatorio. No obstante, no todo ha sido lineal ya que hay datos llamativos como la disminución sistemática en las ventas de comercio electrónico en la compañía Alibaba, en un 22% durante el brote de COVID-19 (cierre de Wuhan: 23 / 01-04 / 07/2020). Sin embargo, el comercio electrónico en la mayoría de las ciudades se recuperó rápido dentro de las cinco semanas posteriores al cierre, y se mantuvo en alza posteriormente pese a manifestarse en todo el proceso limitaciones logísticas (Han, Sun, Chu, Wu, 2020).

En Chile, el comercio electrónico por su interesante crecimiento en la última década despierta gran expectativa. Tal es así que la Cámara Nacional de Comercio (CNC) sostiene que el e-commerce es una realidad contundente. En 2018 representó el 6% ventas minoristas totales (Cámara Nacional de Comercio, 2019). En realidad, previo a la pandemia, casi la mitad de todo lo que el comercio minorista crece, se explica por las transacciones online. Las fortalezas también se explican, por la agresiva estrategia promocional por parte de los principales actores del sector, los índices de bancarización y penetración de Internet del país, la mayor transaccionalidad en los hábitos de los consumidores locales y los esfuerzos del comercio por montar las estructuras necesarias para generar y satisfacer la demanda online. Hasta ahora, estos procesos de transformación digital han sido liderados por conglomerados como Falabella, Cencosud y Ripley. También, se remarca que existe una mayor confianza por parte de los clientes para comprar en canales digitales, los cuales ya superan en ventas a varios segmentos del comercio físico, entre ellas, las tiendas especialistas de ferretería y materiales de construcción, salud y belleza, vestuario y calzado y computación (Cámara Nacional de Comercio, 2019).

METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta investigación se basa en la aplicación de un método propuesto por Yin (2009), correspondiente al análisis de estudios de caso. De acuerdo con Sarmiento et al., (2018), un estudio de caso riguroso puede ser conducido con propósitos de exploración, descripción o explicación. El estudio puede servir, entre otras cosas, para describir un fenómeno dentro organizaciones reales, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, para explicar por qué se producen fenómenos (Yin, 1989, 1993, 1998), para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999) o validar propuestas teóricas (Yin, 1989).

Siendo así, el presente estudio establece la aplicación de análisis exploratorio, descriptivo y explicativo sobre la realidad de una empresa chilena, su relación entre la propuesta de valor y satisfacción del cliente llevado al contexto de la pandemia del Covid-19. Para ello, se aplica como instrumento de análisis El Modelo 5d. el cual integra variadas metodologías impulsadas por diversos autores a nivel mundial que aportan al diagnóstico, a la estrategia y a la medición de los resultados, y

entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera consciente el desarrollo estratégico de cualquier organización. El propósito de este modelo es compartir una metodología con una mirada global de variadas dimensiones que permita a toda organización gestionar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica. Este invita a la organización a reconocerse y a autoevaluarse, a definir sus desafíos y a transformarse, a medir sus resultados de acuerdo con las metas por alcanzar y, por último, a compararse de manera consciente y permanente con las mejores prácticas de la industria en que participa. Los fundamentos sobre los cuales se basa el Modelo 5d son:

Tabla 1- Los fundamentos del Modelo 5d

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de competencias, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación, le dará la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2022

El Modelo 5d posee una estructura que funciona como un escáner y lleva a la organización a realizar un análisis desde lo más global hasta lo más profundo de sus problemas y oportunidades (p&o) y viceversa. Por lo tanto, este modelo invita a contestar diversas preguntas para realizar una autoevaluación constante:

1. Componentes estratégicos: El Modelo 5d considera que es muy importante saber dónde se originan los problemas y las oportunidades (p&o) de las organizaciones con el objetivo de que se hagan conscientes de ellos y puedan avanzar. Es por esto, por lo que se han definido tres componentes estratégicos, el esencial, el interno y el externo, los cuales nos entregan una completa mirada de la organización y de su entorno. Cabe señalar que los p&o pueden tener su origen en uno o en varios componentes. Por lo tanto, los componentes estratégicos originan las siguientes preguntas: ¿Dónde se originan los problemas y oportunidades?, ¿a nivel esencial, interno o externo?, ¿cómo se han enfrentado los problemas y oportunidades en periodos anteriores?

2. Dimensiones de impacto: Cuando se tiene claro dónde se originan los problemas y las oportunidades de la organización, se debe tomar conciencia de qué manera le afectan, es decir, qué dimensión es impactada producto de dichas experiencias y en las cuáles se necesita nivelar y alcanzar el equilibrio entre las dimensiones. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en los componentes de origen se deben analizar tomando en consideración el impacto de estos en cinco dimensiones o perspectivas relevantes de la organización, es decir, en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente, donde están los todos los temas transversales a las otras dimensiones.

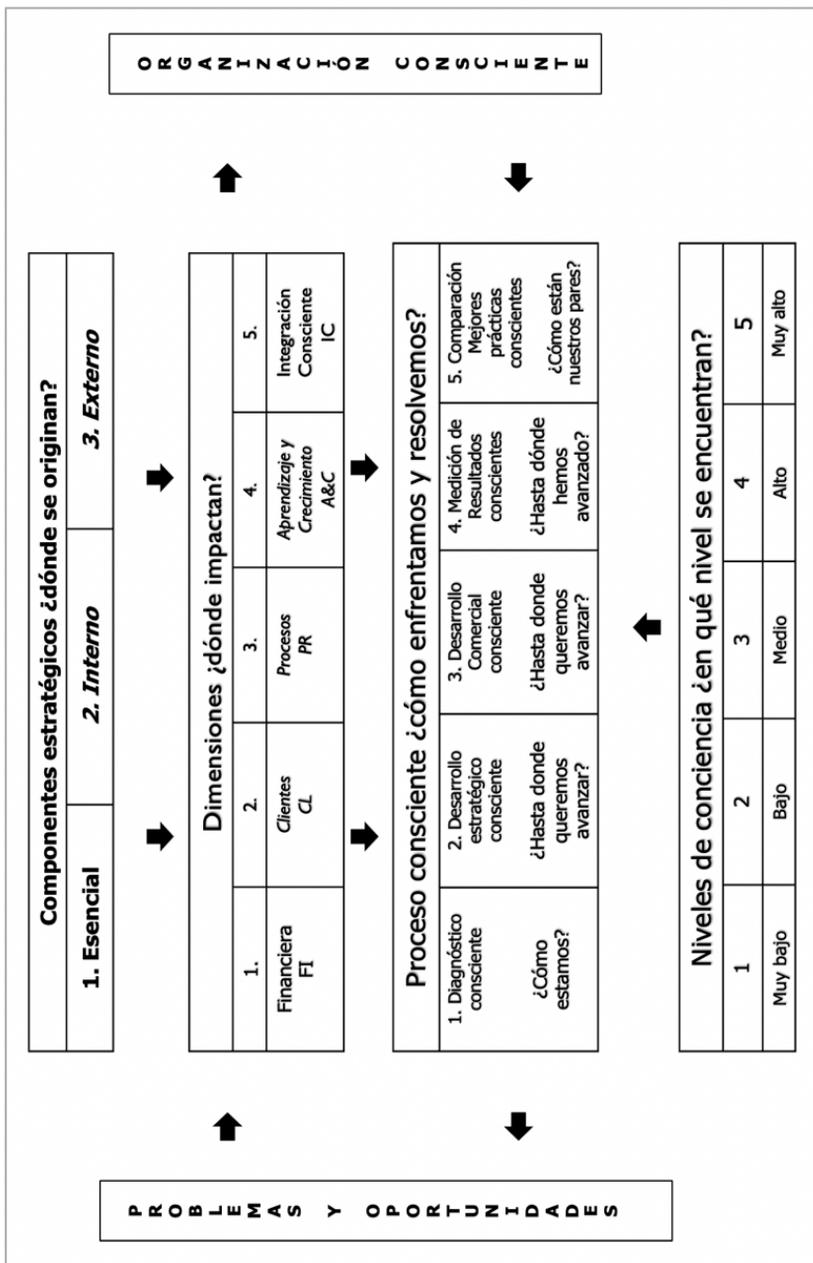
3. Proceso de estrategia consciente: El Modelo 5d propone que se realice el proceso de estrategia consciente de forma dinámica y en tiempo presente para enfrentar y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales, por lo tanto, invita a la organización a ampliar la mirada y no solo a observar al interior de ella, sino que a observar paralelamente el entorno al momento de hacer la evaluación de alguna situación que se necesita resolver. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en uno o varios componentes y analizado el impacto considerado en cada una de las perspectivas o dimensiones relevantes en la organización, estos deben pasar por cinco procesos de estrategia consciente fundamentales que son: 1. Diagnóstico consciente, 2. Desarrollo estratégico consciente, 3. Desarrollo comercial consciente, 4. Medición de resultados conscientes y 5. Comparación consciente.

4. Niveles de conciencia: El Modelo 5d posee un sistema de evaluación basado en niveles de conciencia para cada uno de sus procesos de estrategia consciente, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico consciente y finaliza con la medición de resultados del modelo. Por lo tanto, desde un enfoque global, podríamos decir que existen cinco niveles de conciencia en las organizaciones, es decir: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto.

De acuerdo con Ziller (2016) el Modelo 5d considera la “integración y aplicación” de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas internacionales, entre otros elementos que han sido creados e impulsados por diversos autores e instituciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Algunos de estos son: Modelo de Gestión de Excelencia (Malcolm Baldrige, 1987); La Estrategia del Océano Azul – Estrategia de Diferenciación (W. Chan Kim y Renee Mauborgne, 2005); Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993); Normas ISO (International Standardization Organization); Modelo de Negocios, Método Canvas (Ask Maurya, 2010); Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton, D. 1997); Alineamiento Estratégico (Kaplan, R. y Norton, D. 2006); Estrategia y Ventajas Competitivas (Michael Porter, 2005); El pensamiento lateral. Manual de creatividad (De Bono, E., 1970); La empresa creativa (Ponti, F. 2001), entre otros. Por lo tanto, con la

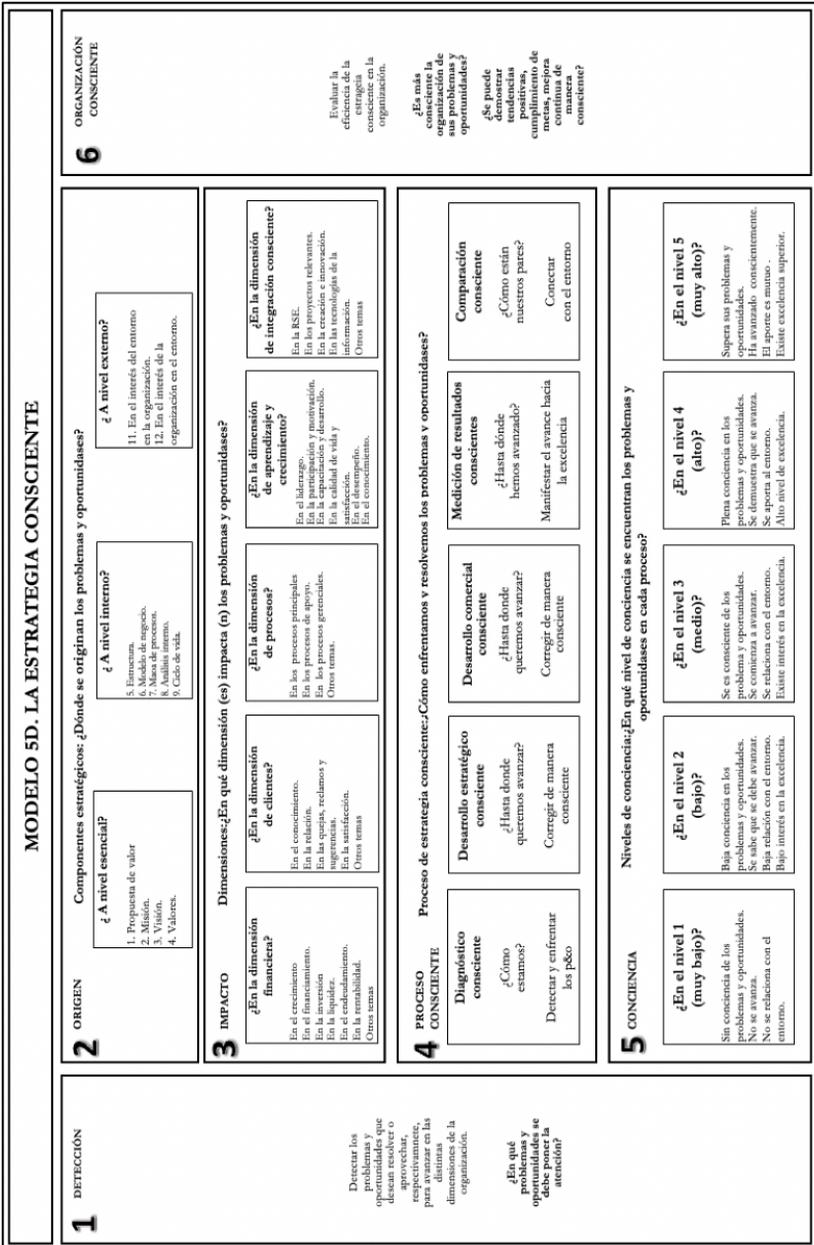
integración de estas metodologías, ellas se pueden ver y analizar en su totalidad, conjunto y complejidad, pues de esta forma es posible apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se vislumbran si se estudian por separado, es decir, son mucho más fuertes uniéndolas para así aprovechar sus potencialidades como un todo. A continuación, en la Figura 1, se presenta la estructura del Modelo 5d. La estrategia consciente y en la Figura 2 el paso a paso de la metodología de este modelo.

Figura 1. La estructura del Modelo 5d



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Paso a paso de la metodología del Modelo 5d



Fuente: elaboración propia

Desde la mirada del Modelo 5d, es fundamental “mantener el equilibrio” entre las cinco dimensiones y ser conscientes de su importancia, es decir, preguntándonos frecuentemente cómo logramos los siguientes objetivos globales: **1.** Maximizar la rentabilidad de la organización de manera sostenible y sustentable; **2.** Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas y mantener la satisfacción de clientes en altos estándares; **3.** Gestionar los procesos principales, de apoyo y gerenciales para optimizar la cadena de valor e implementar altos estándares de excelencia; **4.** Gestionar el conocimiento para agregar valor, desarrollo y crecimiento, además, de asegurar altos niveles de satisfacción de empleados y muy buen clima laboral; **5.** Desarrollar otros ámbitos relevantes para la organización de manera integral, como es el caso de la RSE, la creación e innovación, el desarrollo de proyectos relevantes constantemente, entre otros. Estos objetivos se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Objetivos generales por dimensión

OBJETIVOS GENERALES POR DIMENSIÓN				
1. Financiera	2. Clientes	3. Procesos Internos	4. Aprendizaje y Crecimiento	5. Otra Dimensión
Aumento sostenido y sustentable de la rentabilidad del negocio.	Alta diferenciación y satisfacción del cliente.	Productos y servicios de altos estándares de excelencia.	Alta satisfacción de los empleados y buen clima laboral.	Creación e innovación, proyectos constantes y sustentables con foco en RSE.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, es importante mencionar que en cada situación que experimenta la organización, existen una o varias dimensiones en que la atención está más presente, es decir, cada dimensión tiene un porcentaje de importancia dentro de los problemas u oportunidades, siendo el porcentaje global de un 100 %. Además, para visualizar el efectivo avance en los resultados de la organización se utiliza el llamado Análisis TECMC (T: Tendencia; E: Estado; C: Cumplimiento y MC: Mejora Continua) a los resultados obtenidos de los KPI asociados a los objetivos estratégicos establecidos.

A modo de resumen, para aplicar el Modelo 5d a cualquier problema u oportunidad organizacional, se debe realizar el siguiente proceso:

1. Determinar donde se origina el problema o la oportunidad (esencia, interior o entorno), en qué dimensión impacta (Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente) y su nivel de conciencia.
2. Proponer uno o varios objetivos que darán solución a los problemas o que aprovecharán las oportunidades (Con un verbo en infinitivo que inicia la frase).

3. Proponer uno o varios indicadores que permitan medir el avance del objetivo de tipo cuantitativo o cualitativo y proponer la fórmula de medición del indicador alineada con el objetivo y con el nombre del indicador. Dependiendo también si es un objetivo estándar o no estándar.
4. Definir los rangos de gestión en función de los peores o mejores resultados a obtener por la organización, de los niveles de conciencia y en función de la unidad de medida del indicador.
5. Definir la meta que se requiere alcanzar en el período en estudio en la unidad de medida que se infiere de la fórmula del indicador y situar ésta en uno de los rangos de gestión definidos y definir en el nivel de conciencia al que se quiere llegar.
6. Registrar los datos históricos asociados a los objetivos (resultados y metas) definidos al menos de los últimos tres periodos y de la industria en que participa la organización, en el caso de contar con la información.
7. Registrar el resultado del indicador del período en estudio y comparar con los resultados de los periodos anteriores y situar los resultados obtenidos en el último periodo y de los periodos anteriores en los rangos de gestión correspondientes de acuerdo a cada período.
8. Aplicar el análisis TECMC (Tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua) a los resultados históricos y del último período en función de las metas establecidas.
9. Proyectar los resultados que se desean alcanzar al menos en 5 años hacia el futuro y graficar la proyección definida.
10. Establecer los planes de acción que harán avanzar los objetivos estratégicos, redactándolos con verbos en infinitivo y en forma cronológica (planes paralelos, no paralelos, independientes y/o dependientes).
11. Establecer la prioridad (alta, media, baja) para cada plan de acción y los responsables y las áreas de apoyo para el avance de cada plan de acción y determinar el tiempo de duración de cada plan de acción en meses, dependiendo del tipo de actividad (dependiente, independiente, paralela o no paralela) y construir la carta gantt.
12. Definir los costos o inversiones necesarios (as) para lograr el avance de cada plan de acción y repartirlos de acuerdo al tiempo de duración de la actividad. Pudiendo ser éstos similares en cada periodo o distintos de acuerdo a la disponibilidad de recursos de la organización.

Aplicación del Modelo 5d: Empresa Comercializadora de Artículos de Deporte.

La empresa SportCh es una empresa mediana, dedicada a la comercialización de productos deportivos, cuenta con 50 años de historia y está compuesta por 70 tiendas en las que se pueden encontrar artículos de más de 20 deportes diferentes y las mejores marcas deportivas. Además, cuenta con el desarrollo de marcas propias, y representa a variadas marcas internacionales, siendo dueños de una cadena de tiendas.

SportCh distribuye sus productos en distintos canales de ventas, es decir, en tiendas propias, a retailers mayoristas, y por venta online a través de su página web. Cuenta con una oficina administrativa, en donde trabajan 200 personas, distribuidas por áreas de negocio y gerencias, además 500 trabajadores distribuidos en las diversas tiendas. Desde sus inicios, la cultura corporativa de la organización se ha orientado a fomentar la vida sana y práctica deportiva, tanto en su cliente final como en sus colaboradores internos. A continuación, en la Figura 3 se presenta el componente esencial de su estrategia:

Figura 3. Componente esencial de la estrategia de SportCh.

Propuesta de Valor	Misión	Visión	Valores
Experiencia de compra diferenciadora gracias a marcas exclusivas, tiendas conceptuales y venta online.	Ofrecer productos deportivos exclusivos con tiendas en diversas ubicaciones y venta online, con sólidos equipos de ventas y distribución de un portafolio de marcas globales y propias altamente posicionadas.	Ser reconocidos como el canal de deportes preferidos por los amantes del deporte y sus familias, a partir de una gestión rentable, sustentable y enfocadas en sus clientes y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la vida sana • Sustentabilidad • Calidad en la atención • Innovación

Fuente: elaboración propia

Problema: Insatisfacción del cliente en el canal de venta online.

Dicho problema se origina en las ventas a través de la plataforma e-commerce de SportCh y luego de realizar un levantamiento de la Gerencia Digital, en el año 2019, fue posible detectar que el nivel de satisfacción de los clientes por compras online es de un 71% y que un 40% del total de ventas a través de la página web, tiene reclamos por diversos motivos, de los cuales los más frecuentes son: 1. No cumplimiento en la fecha acordada de despacho; 2. Anulación de pedidos o parte de éstos y lento proceso de devolución de dinero; 3. El servicio al cliente

no responde, y, 4. No existe disponibilidad de tallas. Estos reclamos aumentaron producto de la pandemia del Covid-19, lo cual dejó más al descubierto el problema de origen, mostrando no estar del todo preparada la empresa para afrontarlo.

El porcentaje de reclamos aumenta considerablemente en épocas de mayor demanda, tales como Cyber Day y Navidad, llegando al 66%, es decir, más de la mitad de los clientes que compran por la página web tiene algún tipo de problema con su pedido. El indicador de satisfacción de clientes, en estas fechas claves es de apenas un 50%. En el año 2019, el departamento de Servicio al Cliente contaba con 2 personas encargadas de atender los reclamos en horario de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs.

El problema planteado impacta significativamente en las diversas dimensiones a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito de clientes, por lo tanto, es importante que sus estrategias sean asertivas y aborden la oportunidad desde todas las dimensiones, para demostrar que efectivamente existen tendencias positivas, mejora continua, excelencia y conciencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la metodología del Modelo 5d, este problema se origina a **nivel esencial** debido a que se propone una propuesta de valor con una experiencia de compra diferenciadora en la venta online y, respecto de su misión, se establecen equipos sólidos de ventas y de distribución, lo +cual no se está cumpliendo. Respecto de su visión, la empresa debe poner la atención en la mejora continua de la venta online para lograr cumplirla en el futuro.

Además, se origina a **nivel interno**, debido a que se observa que falta orientar la estructura para el comercio online y atención al cliente; el modelo de negocios de la empresa no tiene desarrollado los procesos necesarios para cumplir satisfactoriamente con las ventas online; se observa que el proceso de gestión de calidad no está asegurando la conformidad del cliente; existe una debilidad de la unidad es la venta y post-venta online, por lo tanto, no se asegura la trazabilidad de la información para el cliente; respecto de su ciclo de vida, la empresa se ha desarrollado hasta ahora con canal de venta directa y está recién en una etapa de crecimiento con el canal de venta online; y, respecto de su diferenciación, se hace necesario trabajar más profundamente en sus variables estratégicas diferenciadoras para no perder su posicionamiento en el mercado objetivo.

También, esta oportunidad se origina a **nivel externo**, debido a que la venta online es la amenaza a las tiendas físicas y el comercio online es el futuro, por lo que, la empresa se encuentra en la obligación de mejorar e innovar este canal de ventas. Además, un cliente satisfecho siempre es una buena recomendación y una búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo y expansión, por lo tanto, es importante investigar sobre las experiencias de otros canales de venta online que experimentaron situaciones similares para aprender de las mejores prácticas desarrolladas.

Desde el punto de vista de las diversas **dimensiones** organizacionales y de su necesario equilibrio, este problema impacta fuertemente en todas ellas. Sin duda la principal dimensión afectada es la de clientes (25%), afectando directamente la satisfacción de éstos y perdiendo su fidelidad. La segunda dimensión afectada es la de Procesos Internos (22%), debido a que no existen políticas claras y rápidas para resolver problemas de servicio al cliente, además, no existe un equipo constante en el centro de distribución encargado de los pedidos online, por lo tanto, en épocas peak, los recursos se enfocan a resolver problemas transitorios que no resuelven el origen del problema. La tercera dimensión afectada es la Financiera (20%), debido a los altos indicadores de devolución de dinero por anulaciones de compras que no se pueden concretar. La cuarta dimensión impactada es la de Aprendizaje y crecimiento (18%), debido a que en esta parte la organización no está enfocada en esfuerzos de aprendizaje para prestar un mejor servicio a los clientes, por lo tanto, se deben establecer objetivos y perspectivas precisas para dar cumplimiento a las metas propuestas. Por último, la quinta dimensión impactada es la Otra Dimensión (15%), debido a que se carece de proyectos de innovación que aborden el problema detectado.

Realizando una comparación con la industria, organizaciones similares como Adidas y Nike comenzaron tiempo antes a implementar el e-commerce para sus ventas. Por esta razón, se ha podido ver cómo también han pasado por tasas de satisfacción del cliente bajas, que con el tiempo han ido mejorando con la implementación de distintos planes de acción que los han llevado a mejorar estas tasas de satisfacción, llegando al 85% desde el año 2019, mediante el enfoque en el cliente y la aplicación de novedosas técnicas que los han ido posicionando como líderes en el mercado en las ventas por internet y puesto a que, este mercado ha llegado a ocupar el 7% de las ventas totales en el retail, las empresas del rubro están constantemente aplicando nuevas tecnologías y preocupadas de mejorar la satisfacción al cliente tanto enfocándose en la calidad y utilidad de su plataforma, en el tiempo de entrega de sus productos y en el estado que debe llegar el producto al cliente. A nivel de mercado y producto del aumento sostenido del comercio online, se ha detectado que el porcentaje de satisfacción al cliente se ha mantenido en los años, así pues, observando los índices de reclamo entregados por Sernac se puede ver que las empresas que se dedican a este tipo de comercio no han logrado mejorar la satisfacción al cliente ni la cantidad de reclamos, los cuales siguen siendo proporcionales a la cantidad de ventas. A continuación, en la Figura 4, se presenta el detalle del problema analizado.

Figura 4. Problema de insatisfacción de clientes en el canal de ventas online.

		Organización: SportCh. Ámbito: Comercio online. Problema: Insatisfacción de clientes en el canal de ventas online		
Componentes estratégicos ¿dónde se origina?				
1. Esencial		2. Interno		3. Externo
1. Propuesta de valor. 2. Misión 3. Visión		5. Estructura. 6. Modelo de negocio. 7. Mapa de procesos 8. Análisis interno. 9. Ciclo de Vida. 10. Diferenciación		11. Análisis externo. 12. Stakeholders
Dimensiones ¿dónde impacta?				
1. Finaciera FI	2. Clientes CL	3. Procesos PR	4. Aprendizaje y Crecimiento A&C	5. Integración Consciente IC
20%	25%	22%	18%	15%

Fuente: elaboración propia

Teniendo claro donde se origina el problema y donde impacta, es posible evaluar el nivel de conciencia donde se encuentra, de acuerdo a la definición del Modelo 5d, es decir, este problema se encuentra en un nivel tres de conciencia, en el cual la organización es consciente del problema, ha comenzado a avanzar en él y a observar al entorno para estudiar posibles buenas prácticas que sean factibles de implementar y ajustar las competencias, capacidades y recursos de la organización, como también, aportar y ser parte de las mejores prácticas de la actividad del comercio online. En la Tabla 3, se presenta el nivel de conciencia donde se encuentra el problema.

Tabla 3. Nivel de conciencia del problema en estudio.

Nivel 1	Si / No	conscientes del problema / oportunidad, no se avanza y no se visualizan al entorno. No existe interés por la excelencia.	No
Nivel 2	Si / No	Poseen una baja conciencia del problema / oportunidad, saben que deben avanzar y visualizan al entorno. Existe un bajo interés en la excelencia.	No
Nivel 3	Si / No	Son conscientes del problema / oportunidad, han comenzado a avanzar y se relaciona con el entorno. Existe interés en la excelencia.	Si
Nivel 4	Si / No	Son plenamente conscientes del problema / oportunidad, demuestran que avanzan y aportan a su entorno. Se ha llegado a un nivel de excelencia alto	No
Nivel 5	Si / No	Son plenamente conscientes del problema / oportunidad. Han avanzado y aportan al entorno de forma mutua. Se mantiene un nivel de excelencia superior.	No

Fuente: elaboración propia

Para solucionar este problema, se creó el objetivo de ***“Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente”***, el cual pretende posicionar a SportCh como una empresa que conecta con la necesidad de sus clientes, el cual quiere lograr diferenciarse y aprovechar este estancamiento que existe en la satisfacción de sus clientes, para ser la empresa retail con mejor evaluación y que ellos vean la compra online como una mejor manera de comprar y no sientan temor alguno de adquirir productos por este medio. Además, se presenta el detalle de los conceptos asociados a este objetivo, como es el indicador que medirá la satisfacción de clientes año a año en base a encuestas frecuentes, deseando llegar a una meta del 90% de satisfacción desde el periodo 2020 en adelante, asociado a un nivel de conciencia de 4, de acuerdo con los rangos de gestión definidos por la empresa, es decir, en este nivel se es plenamente consciente del problema, se requiere a avanzar demostrándolo y a conectar aún más con el entorno aportando a él. A continuación, en la Figura 5, se presenta el detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio.

Figura 5. Detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio.

Objetivo	"Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente".				
Indicador	$(N^{\circ} \text{ de Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes}) * 100\%$				
Peso (%) y periodo de cumplimiento	Peso del objetivo en la dimensión: 60%; Periodo: 2019-2020				
Meta y nivel de conciencia	Meta: 90%; Nivel de conciencia: 4,0				

Rangos	1	2	3	4	5
Variación de ventas	<= 40%	41% - 60%	61% - 70%	71% - 90%	> 91%
Nivel de conciencia	0 - 1,0	1,1 - 2,0	2,1 - 3,0	3,1 - 4,0	4,1 - 5,0

Fuente: Elaboración propia, 2022

Adicionalmente, en la Tabla 4 se pueden observar los resultados históricos del nivel de satisfacción del cliente desde el año 2016 al 2021, las metas históricas y el nivel de satisfacción de la industria, además, de la proyección realizada por la empresa desde el año 2022 hasta el año 2027 en base al objetivo planteado. También, en la Tabla 5 se puede observar el comportamiento de estos resultados acuerdo con el Análisis TECMC del Modelo 5d (Tendencia, Estado, Cumplimiento y Mejora Continua).

Tabla 4. Datos históricos y proyección del nivel de satisfacción de clientes

Resultados años anteriores y proyección.						Rangos de gestión				
Nº	Resultado	Año	Meta	Industria	Diferencia Resultado vs Meta	Rangos 1 0 - 1,0	Rangos 2 1,1 - 2,0	Rangos 3 2,1 - 3,0	Rangos 4 3,1 - 4,0	Rangos 5 4,1 - 5,0
						<=40%	41%-60%	61%-70%	71%-90%	>91%
1	73%	2016	80%	75%	25%				73%	
2	70%	2017	80%	75%	25%		70%			
3	74%	2018	80%	75%	25%				74%	
4	71%	2019	80%	85%	20%				71%	
5	69%	2020	90%	85%	24%		69%			
6	85%	2021	90%	85%	15%				85%	
7	85%	2022	90%	85%	5%				85%	
8	85%	2023	90%	85%	5%				85%	
9	87%	2024	90%	85%	5%				87%	
10	87%	2025	90%	85%	5%				87%	
11	90%	2026	90%	85%	5%				90%	
12	92%	2027	90%	85%	5%					92%
Promedio anual	81%		87%	83%	14%					

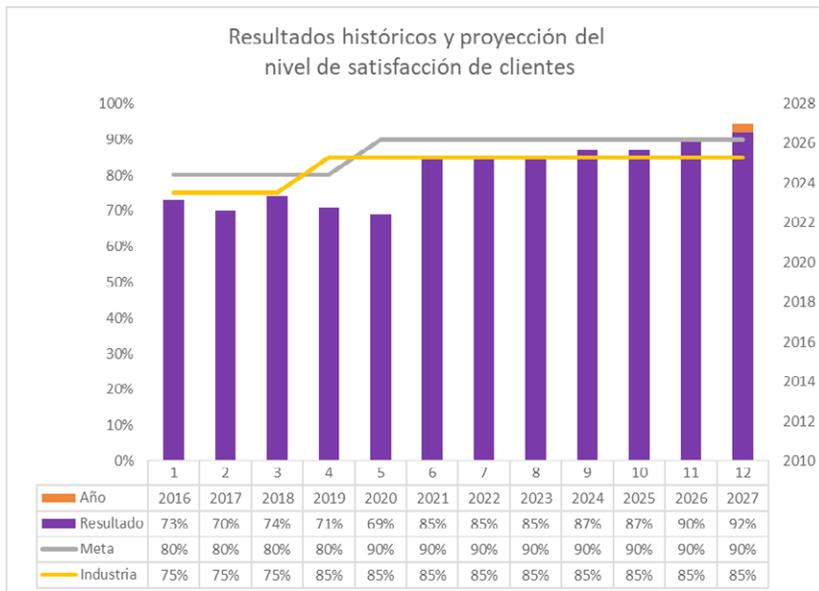
Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 5. Análisis TECMC (Tendencia, Estado, Cumplimiento y Mejora Continua).

Resultados años anteriores y proyección.						Análisis TECMC			
Nº	Resultado	Año	Meta	Industria	Diferencia Resultado vs Meta	Tendencia	Estado	Cumplimiento	Mejora Continua
1	73%	2016	80%	75%	25%	Positiva	Superior	Cumple	Si
2	70%	2017	80%	75%	25%	Neutra	Igual	No cumple	No
3	74%	2018	80%	75%	25%	Negativa	Inferior	No cumple	No
4	71%	2019	80%	85%	20%	Negativa	Inferior	No cumple	No
5	69%	2020	90%	85%	24%	Positiva	Inferior	No cumple	Si
6	85%	2021	90%	85%	15%	Negativa	Inferior	No cumple	No
7	85%	2022	90%	85%	5%	Positiva	Inferior	No cumple	No
8	85%	2023	90%	85%	5%	Neutra	Inferior	No cumple	Si
9	87%	2024	90%	85%	5%	Neutra	Inferior	No cumple	Si
10	87%	2025	90%	85%	5%	Positiva	Inferior	No cumple	No
11	90%	2026	90%	85%	5%	Positiva	Igual	Cumple	Si
12	92%	2027	90%	85%	5%	Positiva	Superior	Cumple	Si
Promedio anual	81%		87%	83%	14%				

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 6. Datos históricos y proyección de resultados del nivel de satisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia, 2022

Respecto de los nuevos **planes de acción**, la empresa ha trabajado en diversas iniciativas para ayudar a avanzar en el objetivo asociado al problema en estudio para el periodo 2020-2022, y son las siguientes: 1. Realizar las inversiones necesarias para abordar el problema de satisfacción de clientes; 2. Conectar con los clientes actuales y potenciales que valoren la propuesta de valor de SportCh y

generar nuevas variables estratégicas atractivas de acuerdo con sus necesidades, las cuales serán evaluadas permanentemente; 3. Actualizar el modelo de negocio, considerando actividades y recursos claves necesarios para la venta online; 4. Respalda la compra y cualquier problema que pueda existir en el proceso de venta online; 5. Actualizar la estructura organizacional, considerando una nueva área de venta online y post-venta; 6. Capacitar y desarrollar permanentemente a los colaboradores de la empresa en los procesos de venta online; 7. Desarrollar un proyecto de innovación relativo a una nueva plataforma e-commerce. Estos planes de acción tienen un costo global asociado de MM\$200 y el tiempo de implementación se estima en un año. Su prioridad es alta y los responsables de su ejecución son la Gerencia de Servicio al Cliente, la Gerencia de RRHH y el Área de Informática.

RESULTADOS

El principal objetivo de este artículo ha sido presentar la actual situación determinada por la pandemia del Covid-19, la cual ha puesto en shock la economía mundial y ha revelado el déficit de empresas preparadas ante situaciones de crisis (Forbes, 2020). Esta problemática ha generado que muchas de las compañías hayan cerrado o en su defecto tenido que reinventarse para intentar sobrevivir a una crisis inédita, que de persistir posiblemente sea la más grave de la historia (Mecha López, 2020).

En cuanto al caso de estudio, los resultados obtenidos en el último periodo (año 2021) se puede apreciar que ha existido una mejora en la percepción del cliente (85%), resultado que se va acercando a la meta definida (90%), con tendencia positiva y mejora continua, comparando con los periodos anteriores (Ver Tabla 4). Estos resultados son muy positivos, debido a que se integran y acercan a las reales necesidades de los clientes que confían en SportCh en la actualidad y, sin dudas, el compromiso y excelencia con la que se ha abordado la situación ha permitido una mejor valoración.

Además, se ha alcanzado un nivel de conciencia de 3,5, donde la empresa comienza a demostrar con planes de acción claros que avanza y que está interesada en aportar con buenas prácticas con el entorno en el ámbito de la venta online.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se afirmó, la pandemia ha golpeado intensamente al grueso de las organizaciones a nivel mundial. Claro que existen excepciones –firmas que incluso se han visto beneficiadas- como el sector farmacéutico y de implementos de salud, además del tecnológico, pero en líneas generales el impacto ha sido profundo y masivo. En Latinoamérica principalmente, las organizaciones no se encontraban

bien preparadas para tal contingencia, muchas de ellas no tuvieron otra opción que la banca rota, y otras que reinventarse para sobrevivir. Es por ello por lo que se ha detectado la necesidad de implementar herramientas eficientes que permitan salvaguardar los activos de las organizaciones y mantenerlas operando aún en situaciones. Si bien las crisis impactan directamente en la rentabilidad de las organizaciones, lo esencial en estas situaciones es mantener los niveles de liquidez estables para permitir a las organizaciones salvaguardar sus activos mientras dura la crisis y mantener la supervivencia de la firma. La incorporación tecnológica es un elemento vital a tales efectos (Gatica Neira, 2020).

Por lo tanto, mediante el presente estudio se ha pretendido dar a conocer a las empresas la importancia de mantener acciones previstas ante potenciales situaciones de crisis y riesgos económicos. Si bien no es factible prever a ciencia cierta cada situación de riesgo que pueda afectar la economía, si es posible hacer simulaciones en las organizaciones sometiéndolas en situaciones de shock, con la finalidad de contar con protocolos establecidos ante estas situaciones, provisiones, planes de acción concretos para ejecutarlos de forma oportuna, medidas correctivas y KPI's de seguimiento a cada resultado, lo que permitirá un monitoreo y facilitará a las firmas la toma de decisiones ante cualquier desviación no deseada en los indicadores, e implementar las medidas correctivas de forma oportuna. La formulación efectiva de planes de acción provisorios ante eventuales situaciones de shock encontrará a las empresas con herramientas más sólidas para enfrentarlas.

La importancia de contar con estos planes estratégicos preventivos, permiten a las organizaciones estar mejor preparadas ante situaciones imprevistas como el impacto que ha dejado el COVID-19 en el mercado a nivel mundial, generando escenarios devastadores y exitosos. Las organizaciones que tuvieron resultados devastadores como resultado del impacto de la pandemia mundial, los mercados del turismo, espectáculo y pymes han sido golpeados fuertemente y miles de organizaciones que no lograron reinventarse, no contaban con reservas para mantener una liquidez estable y sobrevivir a la crisis, esto ha llevado a un sin número de organizaciones a optar por despidos masivos o cerrar para siempre sus puertas. Por su parte, las organizaciones que tuvieron resultados exitosos como los mercados del e-commerce, farmacéuticas y tecnológicas han presentado un crecimiento exponencial e inesperado. Ejemplo de esto es el crecimiento explosivo experimentado en el e-commerce durante el año, Amazon no se quedó atrás y ha experimentado un crecimiento del 40% en sus ventas en comparación con el 2019 (Rebón & Devincency, 2020).

El Modelo 5d presentado con ejemplos en la presente investigación, puede concebirse como un instrumento interesante que ayuda a las organizaciones a anticipar problemas y mantenerlas preparadas en base a la mejora continua mediante la aplicación y seguimiento de indicadores esenciales que permiten a las firmas tener visibilidad de sus resultados, hacer seguimientos oportunos, contar

con protocolos ante situaciones de alto impacto, tomar las medidas correctivas en tiempo y forma, entre otras posibilidades. Este modelo se torna clave para la correcta gestión de las organizaciones y sobre todo para su supervivencia ante situaciones de alto impacto. La valía de este modelo se encuentra tanto en el plano interno, principalmente a través de la mejora continua y seguimiento de indicadores, como también de forma externa a través de la RSE, sobre todo en el mundo actual en el cual hay que contemplar normas ambientales como también de seguridad -como las normas ISO-, las cuales entregan sin lugar a duda un valor agregado a las organizaciones.

Como se ha presentado en el trabajo, una de las prácticas que más se ha acentuado con la pandemia es la puesta en marcha o profundización del e-commerce. Este recurso ha sido la gran herramienta a los fines de poder adaptarse a la nueva situación sanitaria para poder sobrevivir o bien ampliar las ganancias. Los resultados han sido en general alentadores ya que su uso y las ventas se han incrementado drásticamente en todo el mundo. Por ejemplo, como se marcará anteriormente, en América Latina el e-commerce aumentó 230% durante la pandemia (El Estadista 2020), mientras que en Chile el incremento fue de 150% (Revista Emprende, 2020).

Sin embargo, más allá del espectacular crecimiento, comenzaron a aflorar distintos inconvenientes, imperfecciones y problemas de dicha modalidad de venta. Como quedó en evidencia, se detectan problemas en los tiempos de entrega, el servicio post venta y en la estrechez de los medios de pago entre otras cosas. Se trata de ámbitos que fueron descuidados o se han visto sobrepasados y han impactado en pleno en la satisfacción del cliente. Cabe aclarar que el vínculo con el cliente ha cambiado, siendo impersonal y en consecuencia más distante, por lo que, ante cualquier inconveniente resulta más complejo de resolver. El asunto en cuestión es que las empresas deben prepararse para solucionar este tipo de infortunios novedosos o que anteriormente no eran lo suficientemente considerados.

En el caso concreto de estudio, se analizó la situación de SportCh, una empresa de retail, mediana, dedicada a la comercialización de productos deportivos. Aplicando el Modelo 5d se detectó el problema de la “disminución de la satisfacción del cliente en el canal de venta online”. Se determinó, por consiguiente, cómo se originó el problema a nivel esencial y su impacto en los ámbitos interno y externos de compañía. Para solucionar este problema, se creó el objetivo de “Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente”, por medio de la cual en el lapso de dos años se elevó un 14% dicho índice.

Con todo, queda expuesto que actualmente las empresas deben perfeccionar sus modelos de gestión para dar cuenta de las nuevas y cambiantes situaciones que deben enfrentarse tanto desde el aspecto interno de la misma institución como de los cada vez más relevantes aspectos externos a tener en cuenta. En ese contexto, el Modelo 5d se erige en un instrumento relevante a tener en cuenta para afrontar

estos desafíos, que, en definitiva, hacen a la propuesta de valor de una compañía y a la satisfacción de los clientes. Más aún, lo vertiginoso y voraz que resultó la pandemia del Covid-19 en el clima de negocios puso en evidencia que la mayoría de las firmas no se encuentran preparadas para afrontar circunstancias críticas o excepcionales. En ese sentido, las reacciones y respuestas han sido descoordinadas o frágiles, y transitar este período no ha resultado sencillo. Urge, ante esta situación, trabajar en modelos teóricos y prácticos de crisis o de resolución de problemas que, a través de una estrategia consciente, puedan reformular la propuesta de valor de la compañía para una mejor satisfacción de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA:

- ANDRADE GARDA, J. GÓMEZ CADERNO, I. RIVEIRA OTERO, M. (2009). Evolución del concepto. Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral. Universidad de la Coruña, España. Recuperado de: <https://www.virtualpro.co/biblioteca/pasado-presente-y-futuro-del-cuadro-de-mando-integral>
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- BONILLA MOLINA, L. (2020). Covid-19 on Route of the Fourth Industrial Revolution. Springer. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42438-020-00179-4>
- CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS). (2020). Ecommerce B2C en Chile. Mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital. Facultad de Comunicaciones, Universidad Católica de Chile. Tren Digital Think-tank. Enero.
- CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO (CNC). (2019). El E-commerce en Chile se empieza a vestir de largo. Entrevista a Bernardita Silva, Gerente de Estudios de CNC. Disponible en: <https://www.cnc.cl/el-E-commerce-en-chile-se-empieza-a-vestir-de-largo/>
- CHACÓN, P. Y CALDERÓN, R. (2020). El Retail, digitalizado, ante la tempestad del COVID-19. Ipmark: Información de publicidad y marketing. ISSN 0214-7459, Nº. 870, págs. 58-62.
- CHANG, H. Y MEYERHOEFER, C. (2020). COVID-19 and the Demand for Online Food Shopping Services: Empirical Evidence from Taiwan. NBER Working Paper No. 27427. June. JEL No. I10, Q13
- CUERO, Y. Y MARTÍNEZ, M.A. (2020). Importancia de la renovación en los equipos de trabajo en las organizaciones Post Covid-19. Universidad

Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Especialización en Administración Financiera. Bogotá.

- CULMA, B. LONDOÑO, D. GARCÍA, Y. Y TABARES, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. CIE. Vol. 1. (9), 45-56.
- DANNENBERG, P. FUCHS, M. RIEDLER, T Y WIEDEMANN, C. (2020). ¿Transición digital por la pandemia de COVID-19? El minorista online de comida alemana. *TijdschriftvoorEconomische en SocialeGeograe* – 2020, DOI:10.1111/tesg.12453, Vol. 111, No. 3, pp. 543–560.
- DELOITTE. (2016). Lo que nos dice el cliente es la principal fuente de crecimiento. Deloitte en colaboración con la asociación DEC.
- EL MOSTRADOR. (2020). En su primera jornada: CyberDay 2020 alcanzó ventas por más de US\$ 160 millones. (1 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/noticias/2020/09/01/durante-su-primer-jornada-cyberday-2020-alcanzo-ventas-por-mas-de-us-160-millones/>
- FORBES. (2020). Cómo pueden las empresas sobrevivir a la crisis del Covid-19. 20 de marzo. Disponible en: <https://forbes.co/2020/03/20/red-forbes/como-pueden-las-empresas-sobrevivir-a-la-cri-sis-del-covid-19/>
- GATICA NEIRA, F. (2020). Covid-19 y la necesaria reconversión digital. Una mirada desde lo regional. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bio-Bio, Chile.
- HAN, B. SUN, T. CHU, L. WU, L. (2020). COVID-19 y operaciones de comercio electrónico: evidencia de Alibaba. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3654859>
- IPSOS CX VIEWS. (2020). Midiendo y entendiendo la experiencia de cliente en tiempos de coronavirus. Marzo.
- KAPLAN R. S. Y NORTON, D. P. (1997): Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard), Barcelona: Gestión 2000.
- LARRINAGA, O. V., & RODRÍGUEZ, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- MECHA LÓPEZ, R. (2020). La reconversión industrial más rápida de la historia: zapatos por mascarillas. Unidad de Cultura Científica y de Divulgación. Universidad Complutense de Madrid.

- MERCOPLUS LATIN AMERICA (2018). Tracking de satisfacción de cliente. Informe de Investigación de Mercado para Lacnic. Encuesta de satisfacción de clientes. Mayo.
- MONDRAGÓN Y AVENDAÑO (2019). Impacto de la innovación y la gestión de las organizaciones. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Sello Editorial. Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios (ECACEN). Bogotá.
- MUÑOZ, MARÍA; CABALEIRO, ROBERTO. (2009). Adaptación del balance scorecard para la gestión de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 2 mayo-agosto 2009. Madrid (pp. 77-105).
- REBÓN & DEVINCENCY (12 de septiembre de 2020). Balances: qué empresas fueron los ganadores y los perdedores globales del coronavirus. El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Balances-que-empresas-fueron-los-ganadores-y-los-perdedores-globales-del-coronavirus-20200731-0010.html>
- REYES, V. (12 de septiembre de 2020). Sernac ya reporta reclamos por CyberDay: “ofertas no tan reales” entre las que lideran las quejas. Biobiochile.cl. Recuperado de: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/09/01/sernac-ya-reporta-reclamos-por-cyberday-ofertas-no-tan-reales-entre-las-que-lideran-las-quejas.shtml>
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto. Grupo Planeta. Barcelona.
- OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. BERNARDA, G. Y SMITH, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto. Grupo Planeta. Barcelona.
- PÉREZ ESPINOZA, M. J., ESPINOZA CARRIÓN, C., & PERALTA MOCHA, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. Revista Universidad y Sociedad, 8(3), 169-178.
- PRAXIS HUMAN EXPERIENCE. (2020). Experiencia de clientes en Chile. En períodos de crisis. Informe Marzo. Santiago de Chile.
- PROCALIDAD. (2016). Índice Nacional de Satisfacción de Clientes. Informe Semestral. Chile.
- RAMONET, I. (2020). La pandemia y el sistema-mundo. Le Monde Diplomatique.
- REVISTA EMPRENDE. (2020). E-commerce crece un 150% en la pandemia:

el desafío pendiente en los medios de pago. 19 de junio. Disponible en: <https://revistaemprende.cl/ecommerce-crece-un-150-en-la-pandemia-el-desafio-pendiente-en-los-medios-de-pago/>

- SARMIENTO, R., WHELAN, G., AND SPRENGER, J. (2018). Estudios de caso y la falsificación Popperiana: una nota de investigación sobre el artículo de Flyvbjerg titulado "Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso". Forum: Qualitative Social Research. 19(1): 14.
- SERNAC. 2020. SERNAC recibió cerca de 1.200 reclamos durante el evento CyberDay. 3 de septiembre. Disponible en: <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-59086.html>
- SVAMPA, M. (2020). Reflexiones para un mundo post-coronavirus. Revista Nueva Sociedad. Tschohl, J. y Flores, S. (S/F). Servicio al cliente en tiempos de crisis. Service Quality Institute Latin America.
- UGARELLI, E. (2020). Rediseño del modelo de negocio exportador en el marco del Covid-19 "Para el nuevo normal". Seminarios Virtuales Especializados OCEX. PromPerú.
- VERENAU, V. (2019). Desarrollo de un programa de renovación de propuesta de valor al asociado. Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad de Lima.
- Xifra, Jordi. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- YIN, R. K. (1982): "Studying the implementation of public programs", en WILLIAMS, W. (eds.): Studying Implementation; Methodological and Administrative issues, Chatham House, Chatham, NJ, pp. 36-72.
- YIN, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1993): Applications of case study research, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1994): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259

YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.

ZILLER, KAREN (2016). Modelo 5d. Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente. Editorial de la Universidad de Santiago de Chile.

RESUMEN

La crisis subprime en el año 2008, generó gran impacto en el sector bancario a nivel mundial, por lo que obligó a diversas entidades bancarias internacionales a generar normativas para el correcto funcionamiento de la industria y así resguardar a estas entidades. Como consecuencia nace Basilea III, la cual es aplicable a diversos países del mundo que conforman este Comité y a sus observadores. Con la llegada de esta normativa a Chile, surgen cambios en la Ley General de Bancos y recae en la Comisión para el Mercado Financiero regular y establecer los factores para determinar las entidades bancarias que cumplen la característica de importancia sistémica.

El propósito de esta investigación es efectuar un análisis cualitativo respecto de las medidas que han tomado los bancos chilenos en cuanto a la implementación Basilea III en los años 2020 y 2021, en sus memorias anuales, en contraste con las disposiciones y criterios que debe establecer la CMF.

Esta investigación es de la metodología cualitativa con alcance de sintetización, mediante un análisis documental por medio del uso del software ATLAS.ti.

Los resultados de esta investigación dan cuenta comparativamente de las reestructuraciones que las entidades bancarias declaradas con importancia sistémica han tenido que realizar e informar en sus reportes anuales 2020 y 2021, debido a la incorporación de Basilea III, y los avances de la CMF en cuanto a la aplicación, interpretación y actual regulación en Chile concluyendo que los reportes son poco homogéneos, pero alcanzando la comparación entre entidades.

Palabras claves: banca chilena - basilea III - factores - importancia sistémica.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA IMPORTANCIA SISTÉMICA PLANTEADA EN BASILEA III: LA BANCA CHILENA.

Valentina Monserrat Basáez Altamirano,¹ / Bianca Vanessa Pizarro Quiroz,² /
Dominique Garrido Araya,³

Fechas de recepción: 30 de Septiembre de 2021

Fecha de aceptación: 10 de Diciembre de 2021

DOI: <http://doi.org/10.22370/riace.2021.10.1.3088>

1 bianca.pizarro@alumnos.uv.cl

2 valentina.basaez@alumnos.uv.cl

3 dominique.garrido@uv.cl

QUALITATIVE ANALYSIS OF SYSTEMIC IMPORTANCE UNDER BASEL III: CHILEAN BANKING.

ABSTRACT

The subprime crisis in 2008 had a great impact on the banking sector worldwide, forcing several international banking institutions to generate regulations for the proper functioning of the industry and thus protect these entities. As a consequence, Basel III was born, which is applicable to several countries in the world that are members of this Committee and its observers. With the arrival of this regulation in Chile, changes arise in the General Banking Law and it falls to the Financial Market Commission to regulate and establish the factors to determine the banking entities that meet the characteristic of systemic importance.

The purpose of this research is to perform a qualitative analysis regarding the measures taken by Chilean banks regarding the implementation of Basel III in the years 2020 and 2021, in their annual reports, in contrast to the provisions and criteria to be established by the FMC.

This research is of qualitative methodology with synthesis scope, by means of a documentary analysis through the use of ATLAS.ti software.

The results of this research give a comparative account of the restructurings that the banking entities declared as systemically important have had to carry out and report in their annual reports 2020 and 2021, due to the incorporation of Basel III, and the advances of the FMC regarding the application, interpretation and current regulation in Chile concluding that the reports are not very homogeneous, but reaching the comparison between entities.

Keywords: basel III - chilean banking - factors - systemic importance.

INTRODUCCIÓN

El acuerdo de Basilea nace en Alemania en 1974 luego de una crisis financiera originada por el cierre de un banco del país y el no pago de las obligaciones de éste (Pulgarín y Domínguez, 2019). Es entonces cuando el Banco de Pagos Internacionales, entidad a cargo de realizar estas normativas, forma el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, por sus siglas en inglés). El primer acuerdo llamado Basilea I, se lanza en 1988, teniendo como pilar fundamental el capital como la base en la que se solventa un banco por su capacidad de absorber pérdidas (González y Solís, 2012, p. 108).

Debido a diversos estudios realizados a Basilea I, nace en el año 2004 Basilea II, según Terlato y López (2020) se enfoca más exhaustivamente en lo que la normativa anterior mencionaba con respecto al cálculo bajo diferentes ponderadores de riesgo. El segundo soporte estaba basado en la supervisión por parte de los bancos centrales hacia los demás, antes en lo que respecta a determinación de riesgos, seguimiento, control interno y la gestión de éstos. Finalmente, la comunicación de los bancos a los clientes era el tercer soporte del acuerdo, esta debía ser realizada de forma clara y transparente en temas como políticas de riesgo, capital requerido y eventuales exposiciones al riesgo.

Finalmente, producto de la crisis financiera provocada por la caída de los créditos subprime en 2007, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea crea Basilea III, la cual se enfoca en aumentar la calidad y cantidad de capital (González y Solís, 2012).

La implementación de Basilea I en América Latina fue rápida, según lo indica Gutiérrez (2013), la mayoría de los países, a mediados de los noventa, ya habrían adoptado la normativa y luego mejoraron con la creación de Basilea II, aun cuando el Acuerdo daba otras recomendaciones, puesto que la economía de la zona no formaba parte del Comité durante el debate de Basilea I y II.

La Comisión para el Mercado Financiero en 2019, señala que los estándares internacionales que Basilea III proporciona, entrega a jurisdicciones pequeñas, como la de Chile, un “sello de calidad”, que, dependiendo de los datos, es probable que puedan requerir adaptaciones. Asimismo, hace mención de que Basilea III, puede ser utilizada en bancos de importancia sistémica, definiendo que un banco tiene importancia sistémica cuando su deterioro financiero o eventual insolvencia, pueda comprometer la estabilidad del sistema financiero en su conjunto (CMF, 2019, p. 17). Asimismo, en el año 2020, esta entidad menciona que el índice de importancia sistémica se construye a partir de variables que reflejan el impacto de su deterioro financiero, como el tamaño, la interconexión, sustituibilidad y complejidad, no obstante, no hace una interpretación entendible de lo que esto significa ni cómo dichos factores influyen en el concepto.

Inicialmente es necesario mencionar la definición de crisis financieras, donde se identifica que son “crisis bancarias sistémicas, entendidas como una incapacidad de los bancos comerciales para cumplir con sus pasivos” (Bernardi, 2006, p. 164)

Dentro de las crisis bancarias relevantes para la investigación se encuentra aquella que surge en Alemania por la quiebra del Banco Herstatt, ya que es la que indica que hace falta una regulación bancaria a nivel internacional y que se debe efectuar, por lo menos a las entidades financieras más importantes a nivel mundial (Mogrovejo, 2015). Otra relevante para la creación de Basilea fue la crisis subprime, originada en 2007, ya que produjo tal destrucción en el sistema financiero que rápidamente se extendió a nivel internacional (Peñailillo, 2019). La crisis global no se hubiera potenciado tanto de no ser por las ineficiencias en varios sectores de la economía y por la mala gestión de riesgos (Ruiz-Garma y González, 2012). Se puede establecer que “Una de las lecciones más importantes de la crisis financiera del 2008 ha sido la necesidad de fortalecer el marco regulatorio que rige el funcionamiento de los bancos” (Rojas-Suarez, 2015, p. 52)

Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios propone cambios significativos con el fin de realizar una reforma en el sector financiero a nivel internacional, de modo que adecúa Basilea II incorporando aspectos que no fueron evaluados y garantizando el correcto funcionamiento del sistema financiero manteniendo la existencia del capital mínimo necesario (Ruiz-Garma y González, 2012, p. 15).

Respecto de la implementación de los estándares de Basilea III, se dictamina que “estos lineamientos son de aplicación voluntaria por parte de los países, y están pensados para introducirse gradualmente en los países que así lo decidan, los organismos internacionales están haciendo esfuerzos para que todos los países los incorporen en su regulación, independientemente de si son miembros o no del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea” (Warman, 2013, p. 152).

Adicionalmente, se debe considerar que “los países latinoamericanos presentan distintos niveles de desarrollo económico y de profundización financiera, y no necesariamente estos están correlacionados”. (Warman, 2013, p. 159)

La adopción de los acuerdos de Basilea III en Chile, “implica también modificar el diseño y arquitectura actual de los sistemas de información institucional, así como su capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos; a lo que se suman ajustes en los procedimientos de supervisión, particularmente en lo que concierne a la aprobación y monitoreo de metodologías internas desarrolladas por los propios bancos”. (Cayazzo et al., 2018, p.14)

Las entidades que regulan el cumplimiento de esta normativa son el Basel Committee of Banking Supervision (BCBS) a nivel internacional. En Chile, antiguamente el ente regulador era la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), pero en el minuto en que esta deja de cumplir funciones, la entidad a cargo es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

En Chile el cuerpo normativo que regula el funcionamiento de los bancos en un principio fue la DFL 252, con el pasar del tiempo, esta fue refundida por la DFL-3 del Ministerio de Hacienda. Asimismo, la última ley creada con respecto al tema es la 21.130, la cual se creó con el fin de regular a las entidades bancarias del país.

La DFL 3 es también conocida como Ley General de Bancos del año 1997, esta presenta las funciones y atribuciones especiales que debe cumplir la entidad reguladora de Bancos en cuanto al ámbito bancario.

La ley 21.130 publicada en 2019 moderniza la legislación bancaria indicada en el Decreto con Fuerza de Ley 3 y es llamada Nueva Ley General de Bancos. Esta, según el Ministerio de Hacienda de Chile (2019) moderniza la ley existente, con la intención de que las entidades bancarias desarrollen una competitividad a nivel internacional. Otro punto relevante que establece esta ley es que indica normativas especiales para aquellas entidades que sean consideradas “de importancia sistémica”, señalando, además, que es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) la que deberá establecer y determinar los elementos necesarios para que la entidad bancaria tenga la característica ya mencionada.

En cuanto a los factores que construyen el concepto de importancia sistémica, estos son 4: tamaño, interconexión, sustituibilidad y complejidad.

El factor tamaño es definido como “la relevancia de la institución en términos de su participación por activos en la industria. Cuanto más grande sea un banco, más difícil resulta reemplazar sus actividades en caso de deterioro financiero o eventual insolvencia y, por lo tanto, mayor es la posibilidad de impacto sobre el normal funcionamiento de los mercados financieros en que opera”. (Circular N°2.276/2020).

Se puede definir interconexión como “la probabilidad de interrupciones en otras instituciones financieras con las que éste se relaciona, sean o no bancarias. La probabilidad de impacto debiera relacionarse positivamente con el grado de interconexión con dichas instituciones”. (Circular N°2.276/2020).

Sustituibilidad se explica en situaciones en que “el deterioro financiero o eventual insolvencia del banco está directamente relacionado con la medida en que proporcione o participe de infraestructura o servicios financieros relevantes para el mercado en que opera”. (Circular N°2.276/2020).

Finalmente se puede comprender que “el impacto sistémico de un banco en situaciones de deterioro financiero o eventual insolvencia se relaciona también con la complejidad de su modelo de negocios y estructura operativa. Cuanto más complejo sea un banco, mayores serán los costos y el tiempo necesarios para su regularización o resolución”. (Circular N°2.276/2020).

El propósito de esta investigación es efectuar un análisis cualitativo respecto de las medidas que han tomado los bancos chilenos en cuanto a la implementación de la nueva Ley General de Bancos (Basilea III), y a partir de ello comprender el concepto de importancia sistémica y analizar el impacto que se origina producto de la adopción de esta.

El objetivo general de la presente investigación es analizar cualitativamente la importancia sistémica de los bancos planteada en Basilea III a través de la banca chilena. Para cumplirlo es necesario plantear 3 objetivos específicos: Identificar el proceso de incorporación de Basilea III a la nueva Ley General de Bancos, describir la definición de importancia sistémica en base a sus factores y comparar entre los componentes de la banca chilena los procesos de convergencia.

Con respecto a esta investigación, a continuación, se encuentra la metodología, material y métodos, seguido de los resultados obtenidos por medio del análisis documental tanto de diversos autores como de las memorias de los bancos 2020 considerados de importancia sistémica. Finalmente se encuentra la discusión y conclusión de la investigación y las respectivas referencias bibliográficas.

METODOLOGÍA, MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación se efectúa a través de la metodología cualitativa con alcance de sintetización, enfatizando principalmente la importancia sistémica contemplando el sistema bancario chileno.

El desarrollo de este estudio consta principalmente de la técnica de análisis documental relacionada con el concepto de importancia sistémica y lo que engloba este criterio, además se precisa mediante el mismo tipo de análisis las instituciones de banca chilena declaradas como tal, para abordar los procesos de adopción de esta normativa.

El instrumento utilizado para el análisis documental será el software ATLAS.ti.

En cuanto al sujeto de investigación de este análisis es la banca chilena y en particular las memorias anuales 2020 y 2021 de las entidades declaradas como sistémicas por la Comisión para el Mercado Financiero, indicando cuales son las seis entidades financieras que revisten la calidad de sistémicos, como son: Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Banco del Estado de Chile, Banco Santander-Chile, Itaú CorpBanca y Scotiabank Chile (CMF, 2021).

RESULTADOS

Como consecuencia de un análisis documental de carácter cualitativo, mediante el software ATLAS.ti, se ha logrado obtener como resultado la tabla que se presenta a continuación, en ella se encuentran resultados para cada categoría, subcategoría.

Tabla 1. Resultados de análisis por categorías.

Categoría	Resultados	
Crisis Bancarias	Es producto de estas circunstancias o aspectos que derivan de ellas, que se evidencia una falta de regulación por parte de entidades financieras, no obstante, observando desde un punto positivista, estas fueron necesarias para dar cuenta de que se debía crear una normativa, por lo menos para entidades de países desarrollados, para que la economía global no presente colapso. Un factor común posterior a estas crisis es que los bancos se fueron contagiando de esta crisis, generando una “epidemia financiera” (Lizarzaburu, Berggrun y Quispe, 2012, p. 97), lo que generaba una desestabilización en el sistema financiero, haciendo aún más necesaria la creación e implementación de las normativas.	
Categoría	Subcategorías	Resultados
Crisis Bancarias	Crisis Subprime	En cuanto a la crisis subprime del 2009, con la información obtenida mediante diversos documentos se obtiene que esta fue el impulso necesario para crear Basilea III, ya que se pudieron notar deficiencias significativas que se encontraban en el anterior marco regulatorio Basilea II, las cuales no se encontraban contempladas. La crisis subprime afectó a todos los países independiente de su economía y de la principal fuente de ingresos, no sólo a aquellos en que había entidades que entregan créditos hipotecarios subprime. En su peor punto, el mercado dejó de confiar en la solvencia y liquidez de diversas instituciones bancarias, por lo que fue necesario inyectar liquidez, la cual se realizó desde el sector público.
Categoría	Resultados	
Historia de la banca	El desarrollo de normativas y del sistema financiero en su conjunto es relevante a nivel país. Anteriormente se evidenció que los marcos de resolución bancaria no fueron lo que esperaba, ya que no logró contener problemas financieros a nivel individual. Con ello se identificó que había entidades de mayor tamaño, con mayor cantidad de operaciones y que estaban interrelacionadas en las orientaciones tanto micro como macro prudenciales. El sistema financiero puede ser un amplificador de shocks en economías pequeñas o en desarrollo como en la que se encuentra Chile, es por lo que Chile, en el paso del tiempo ha estado observando y adaptando modelos de economías desarrolladas con el fin de encontrar su estabilización económica, con el paso del tiempo adopta la normativa Basilea III para estandarizar y desarrollar su economía insertándose en el mercado a nivel internacional.	
Categoría	Subcategorías	Resultados
Historia de la banca	Operaciones de la banca hoy	Producto de un conjunto de reformas que se establecen como consecuencia a las crisis sufridas últimamente, las cuales se generan por la percepción que se le está dando al riesgo, se está en busca de que los bancos cuenten con mayor y mejor capital. Existe un “Sistema de alerta temprana” (Gutiérrez, Gaggero, Marín y Muñoz, 2019, p. 3) la cual detecta entidades con situaciones que puedan desembocar en una potencial insolvencia o quiebra bancaria, para identificarlo, se pueden emplear métodos de carácter cuantitativo que contenga análisis de Estados Financieros. Los países están trabajando en reducir el impacto de una crisis económica, adoptando dos puntos de vista, estas son, que las crisis bancarias son inevitables o que pueden evitarse. Actualmente, el sistema financiero es más profundo y contribuye ampliamente a la estabilidad financiera, incluye infraestructuras adecuadas para el buen funcionamiento del mercado e inversionistas de todas partes del mundo, lo que potencia el desarrollo económico de los países y fortalece las capacidades del supervisor debido a la transparencia de información. La buena regulación de esto permite generar un desarrollo sano de la industria, mitigar riesgos sistémicos y eventuales shocks de sistemas financieros.

Categoría	Resultados	
Basilea	<p>Creadas bajo difíciles circunstancias a nivel global, ésta pertinente normativa, busca estandarizar conceptos claves para el mantenimiento y desarrollo de grandes economías del mundo, buscando la rigurosidad y el buen cumplimiento. Parte siendo recomendada sólo para países pertenecientes al G-10 y posteriormente, con sus correspondientes actualizaciones, se ha ido ampliando su mirada a economías subdesarrolladas. Esta ha ido evolucionando, puesto que las primeras versiones se centraban en tener el capital necesario para cubrir pérdidas, actualmente, se enfoca en tener un capital bancario necesario para solventar sus deudas, que existan procesos para supervisar, ya que en un principio se evidenció que la autorregulación no cumplía su objetivo y también se centra en la disciplina de mercado, es decir, que exista una estandarización en cuanto a la divulgación de información.</p>	
Categoría	Subcategorías	Resultados
Basilea	Basilea I y II	<p>Basilea I se creó con el fin de aplicarse a los países que conforman el G-10, no para países de economías pequeñas, como las de Latinoamérica, no obstante, los consejos que entregó BCBS con respecto a ello, fue implementado de forma parcial en la zona. No existía una regulación profunda en los estándares bancarios, por lo que la globalización de esta repercute en cada sector.</p> <p>Basilea II se crea con un carácter evolutivo con relación a Basilea I, ésta falló en la supervisión prudencial, puesto que no identifica las fuentes de riesgo relevantes.</p> <p>Estas normativas no cubren riesgos importantes, ya que se basan en datos históricos, incorporando parámetros que condicionan su validez. Asimismo, estas normativas ponían énfasis en el nivel de reservas las entidades debían mantener para evitar pérdidas bancarias.</p> <p>Basilea III mantiene los pilares fundamentales que se plantean en Basilea II, es decir, requisitos mínimos de capital, proceso supervisor y disciplina del mercado.</p> <p>En Chile no se aplicaron ni ajustaron cambios legales que estaban dentro de las recomendaciones de Basilea II, ya que no era congruente la realidad del país con lo que proponía la normativa.</p>
	Basilea III	<p>Concluida en 2017 con la publicación correspondiente realizada por el BCBS, ésta es una reforma a la regulación financiera que nace en difíciles circunstancias para la economía mundial. Dentro de los objetivos principales está disminuir el riesgo sistémico, identificar entidades financieras importantes sistémicamente para poner énfasis en que estas no caigan y vayan a la quiebra, lo que generaría una caída de grandes magnitudes, del mismo modo, se busca mejorar la coherencia y transparencia del capital bancario mediante la determinación de un mínimo establecido por esta regulación.</p> <p>Esta normativa, estandariza diversos conceptos que, según la entidad, tenían diferentes significados, asimismo, conduce a que haya un equilibrio entre la supervisión prudencial y conducta del mercado, lo que apunta a fortalecer la estabilidad del sistema financiero.</p> <p>A nivel internacional, se ha generado una extensa red de normativas, las cuales el G-20 ha incorporado con éxito.</p>

Categoría	Subcategorías	Sub-subcategorías	Resultados	
Basilea	Basilea III	Importancia Sistémica	<p>Producto de la incorporación de la normativa a nivel nacional, la CMF estableció cuatro conceptos con el fin de determinar la importancia sistémica de las entidades financieras, entre ellos está el volumen de las operaciones, la conectividad que existe entre sí, las dificultades y complejidad entre su modelo de negocios y estructura operativa y la medida en que el banco proporciona infraestructura o servicios insustituibles al mercado financiero en que opera. Con lo anterior, la Comisión para el Mercado Financiero comunica que son seis los bancos que poseen la característica de poseer importancia sistémica, por lo que se encuentran sujetos a medición constante para que no caigan, porque si esto llegase a ocurrir, generaría una repercusión relevante y negativa. Los bancos deben aceptar y actuar como importantes sistémicamente para el país y el Estado debe considerarlos como tal.</p>	
Categoría	Subcategorías	Sub-subcategorías	Sub-sub-subcategorías	Resultados
Basilea	Basilea III	Importancia Sistémica	Factores	<p>A nivel nacional, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), entidad encargada de llevar a cabo de principio a fin la implementación de la normativa Basilea III, a la fecha de la publicación de estos resultados, ha publicado una reducida cantidad de comunicados informando sobre la implementación de la Ley General de Bancos y, en ellos, no se ha informado sobre la interpretación de la importancia sistémica, sólo se han señalado cuáles son las instituciones financieras que poseen esta denominación y se han establecido subfactores, indicando ponderaciones, mas no interpretaciones.</p>

Categoría	Subcategorías	Sub-subcategorías	Sub-sub- sub categorías	Sub-sub- sub- sub categorías	Resultados
Basilea	Basilea III	Importancia Sistémica	Factores	Factores Generales	En cuanto a los factores, los diversos autores mencionan 3 de ellos de forma específica (sustituibilidad, interconexión y tamaño) e indican que la complejidad está inserta implícitamente en cada uno de ellos, aunque se puede incluir dentro de este cualquier criterio objetivo que se considere relevante. Del mismo modo, se puede indicar, que las entidades financieras que cuentan con ellos, se basan en indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, aunque esto ha generado discusiones por el diseño en su métrica.

Fuente: *Elaboración propia.*

Resultados de análisis comparativo respecto de las memorias anuales del año 2020 y 2021 de bancos determinados de importancia sistémica.

Tabla 2. Resultados de análisis de memorias bancarias.

<i>Instituciones Bancarias</i>	<i>Conclusiones</i>
Banco de Chile	Esta institución menciona en su memoria anual 2020 la forma en que se va a llevar a cabo la implementación de Basilea III, además es el único banco que señala que la CMF le poseyó la característica de importancia sistémica. En la memoria del año 2021, menciona que el Banco ha implementado una serie de procesos y actividades que permiten dar cobertura a estas nuevas exigencias, por medio de definición de metodologías para el riesgo operacional, proceso de autoevaluación del patrimonio efectivo, capacitaciones y aumento de la solvencia por medio del indicador del patrimonio efectivo superando el límite legal.
Banco de Crédito e Inversiones	BCI presenta vastos conocimientos de la normativa, puesto que incluye en su memoria anual 2020 una implementación de forma anticipada a los ajustes y alienaciones de las herramientas para la gestión del riesgo las cuales están planteadas en Basilea III, además esta institución bancaria efectúa capacitaciones a sus trabajadores para tal implementación. En las memorias del año 2021, muestra los resultados obtenidos luego de la implementación de Basilea III en alineación a las nuevas exigencias de la LGB, entregando en 2021 su primer Informe de Autoevaluación de Patrimonio Efectivo (IAPE). Lo que implicó la mejora de procesos, tales como la identificación y evaluación de riesgos; la autoevaluación de gobierno corporativo; y la consolidación de procesos existentes, como las planificaciones financieras y de capital, la declaración de tolerancia al riesgo y la realización de pruebas de estrés.
Banco del Estado de Chile	Esta entidad financiera, es la única institución de carácter público, no ha pronunciado en su memoria 2020 cómo se va a implementar Basilea III, ni entrega información alguna respecto de la nueva Ley General de Bancos. En su memoria 2021, ya mencionan la creación de una Gerencia de Riesgos no financieros, las políticas para la gestión del riesgo, los resultados del indicador de solvencia alienadas a las exigencias de la LGB.
Banco Santander-Chile	Esta institución menciona en su memoria anual 2020 que posee los conocimientos para poder implementar Basilea III, además contiene un apartado de la normativa en su memoria y, adicionalmente, posee información publicada de la CMF en cuanto a la implementación. En su memoria del 2021, muestran los resultados obtenidos y los indicadores que exige la LGC, en este caso compararon Basilea I y III, identificando las bajas y aumentos de indicadores en cada caso.
Itaú Corpbanca	En su memoria anual del 2020 informa que posee conocimientos de la normativa e informa, además, que sabe que debe llevarla a cabo dentro del período 2021 y 2025 de forma paulatina. En su memoria 2021, no muestran resultados obtenidos por medio de indicadores, solo señalan los cambios que deberán realizar de acuerdo con las exigencias de la LGB.
Scotiabank Chile	En la memoria anual 2021 menciona que tiene conocimientos con respecto a la normativa e indica que se prepara para Basilea III realizando capacitaciones al directorio y generando modelos de riesgos. En su memoria del año 2021, muestran resultados sobre el capital regulatorio y los indicadores de adecuación del capital, con Indicadores de solvencia e indicadores de cumplimiento normativo según Basilea III, señalan el plan de capacitación continua a los directores en Gestión de capital y Basilea III.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que en base a las memorias anuales 2020 que el Banco BCI, como Banco de Chile, Banco Santander y el Banco Scotiabank tienen un apartado relacionado a Basilea III y sus novedades en cuanto a la implementación. En esta se encuentran todos los comunicados de prensa realizados por la Comisión para el Mercado Financiero de Chile, oficios y circulares, Nueva Ley General de Bancos y la influencia del COVID-19 en la aplicación, que señala principalmente la postergación de la adopción. Consiguientemente, se puede concluir que el Banco del Estado de Chile no ha mencionado mayores avances con respecto a la normativa, sólo mencionando sus indicadores con respecto a Basilea I.

Respecto a la revisión de las memorias anuales 2021, se pudo observar mejoras significativas en la información que proporcionan estas instituciones, siendo el Banco de Chile y BCI, los que muestran las metodologías implementadas, políticas, indicadores con sus resultados comparados con años anteriores y lo exigido por Basilea III. Por otro lado, Banco Estado, Santander Chile y Scotiabank, en una menor profundización que los bancos anteriores señalan a grandes rasgos los resultados obtenidos y los procesos de implementación, que comparados con las memorias 2020 son significativas y relevantes. Finalmente, el banco que no mostró resultados y solo menciona la incorporación de Basilea III es Itaú Corpbanca. Por lo que se puede determinar que hasta la fecha no hay una información homogénea en termino de reporte por parte de los bancos y se deduce que cada institución ha generado sus propias iniciativas al logro de la exigencia de Basilea III de la Ley General de Bancos (LGB) en miras del plazo determinado para alcanzarlo en el año 2025.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación se basó en el análisis de la normativa internacional Basilea III, específicamente el concepto de importancia sistémica que en ella se plantea y, asimismo, los factores que son necesarios para que las entidades bancarias sean caracterizadas con ese término. Esta revisión de documentos se hizo con el fin de identificar el concepto de importancia sistémica y, del mismo modo, la interpretación que se debía tomar de los conceptos, mediante lo que documentos oficiales y diversos autores indican.

Asimismo, es necesario señalar entonces que, si bien, en el marco teórico se puede observar que la Nueva Ley General de Bancos N°21.130 hace referencia a 4 factores principales (tamaño, sustituibilidad, interconexión y complejidad) los cuales tienen importancia similar y relevante entre sí detallados en la Circular de Bancos N°2.276, los resultados obtenidos muestran a diversos autores los cuales consideran que los principales factores de la importancia sistémica son 3, sustituibilidad, tamaño y complejidad, y que el cuarto factor, que la ley considera un símil, en resultados se observa que la interconexión es un concepto que se encuentra intrínseco en cada uno de los ya mencionados.

Se puede observar, adicionalmente, que la Circular Bancos N°2.276 (2020) hace mención y detalla a grandes rasgos cada uno de los factores que abordan la importancia sistémica, no obstante lo anterior, los resultados de la investigación indican que: para las memorias anuales del año 2020, existe una escasa información e interpretación en cuanto a las nuevas exigencias de las seis entidades financieras que son consideradas por la CMF como importantes sistémicamente, y que en la revisión de resultados no contienen referencia alguna con respecto a estos cuatro conceptos que los llevó a obtener esta caracterización. En cambio, en la revisión de las memorias anuales 2021, ya se pudo observar cambios relevantes en cuanto a que todas las entidades bancarias en estudio reconocen en sus reportes los cambios incorporados por las exigencias de Basilea III. Al no existir un reporte estandarizado hasta la fecha de revisión, cada banco proporcionó diferente información en estructura, sin embargo, señalando claramente los pasos que permitirán la incorporación de Basilea III de acuerdo con la LGB, tanto su estructura organizacional, capacitación, riesgo operacional y patrimonio. Siendo Banco Chile y BCI, los que mayor detalle de reporte entregaron, en término de metodología, políticas, capacitaciones, resultados obtenidos y los indicadores exigidos. Les siguen en gradualidad Banco Estado, Santander Chile, Scotiabank con una menor cantidad de información revelada pero relevante comparada con el 2020. Finalmente, el Banco Itaú Corpbanca es el que presenta el menor nivel de revelación en sus memorias, el cual, no reportando resultados ni políticas de cambios importante en esta nueva incorporación, solo hace una mención a nivel general.

Finalmente, uno de los principales hallazgos respecto del análisis documental realizado en los resultados de la investigación, trata de que en caso de que ocurriese la quiebra de alguna institución bancaria que posea esta característica de importancia sistémica, esto sería perjudicial y dañino para el sistema financiero, tal como lo mencionan la totalidad de autores en estudio. Es sustancial que existan medidas preventivas con estándares que puedan ser aplicados a toda la industria uniformemente, con el propósito de salvaguardar a las instituciones bancarias de importancia sistémica ya que las repercusiones serían catastróficas en el caso de que dicha institución se encontrara en estado crítico, esto producto de la interconexión que existe entre entidades, asimismo, si un banco con importancia sistémica tuviera dificultades para continuar sus labores, los otros cinco bancos que también poseen esta característica no se lo permitirían, puesto que a ellos también los perjudica producto de este mismo factor, con ello se hace pertinente que el propio Estado fuese un medio para asignar recursos a la institución bancaria en cuestión para evitar ante todo evento una probable destrucción en la economía.

CONCLUSIÓN

Chile a lo largo del tiempo ha estado incorporándose paulatinamente al mundo globalizado en el que se está inmerso actualmente. En cuanto a normativas y regulaciones que rigen al sistema bancario, el país adopta Basilea II con el fin de cumplir estándares internacionales y poder formar parte de diversos acuerdos relacionados con el área. Consecuentemente y luego de la crisis de 2008, el país debió adoptar las nuevas normativas internacionales. No obstante, este cambio de reglamentación ha sido paulatino, por lo que los estándares que deben ser aplicados al sector bancario dispuesto en Basilea III, que es donde se enfatiza la presente investigación y cuya implementación se ha pospuesto a raíz de los distintos hitos que han marcado tanto al país como al mundo entero. Adicionalmente, se puede señalar que este retraso ha afectado principalmente a las labores que debe realizar la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la cual, a la fecha aún no ha detallado si es que presenta o efectúa procesos de monitoreo o revisión con el propósito de cuantificar y medir los posibles impactos potenciales que puedan implicar eventuales situaciones cuando alguna institución se encuentre en estado crítico y tomar medidas con respecto a ello.

En vista de que existe escasa información e interpretaciones en cuanto a los factores que determinan la característica de importancia sistémica se esperaría que la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) elabore y diseñe con un mayor profundización lo que respecta a la interpretación de los factores (tamaño, interconexión, sustituibilidad, complejidad) y la clasificación de una institución bancaria con importancia sistémica, esto puesto que la normativa internacional Basilea III tampoco entrega tal información, producto de lo anterior es que se vuelve imprescindible que, tanto la banca como sus inversores y clientes, comprendan de manera acertada las métricas de medición tanto del aspecto de la cuantificación como de alcance cualitativo de estos. La CMF ha fijado como nueva fecha de revisión diciembre de 2022, en la revisión de una metodología para la construcción de un índice de importancia sistémica por entidad.

En cuanto a los procesos de convergencia y de adopción de la normativa, la CMF amplía el plazo de implementación, la cual se llevará a cabo de forma paulatina hasta el año 2025, fecha en la que estará en funcionamiento en un 100%, es por ello que la gran mayoría de los bancos considerados, arbitrariamente por la CMF, de importancia sistémica indican, por medio de su memoria anual año 2020 y 2021, la adopción de Basilea III, por lo que se deduce que conocen de la normativa y de su implementación, señalando en algunos casos, metodologías, políticas de implementación, capacitaciones que se ha hecho a sus recursos humanos principalmente directores, los reportes son poco homogéneos y no concluyentes para el año 2020, mejorando significativamente para el 2021 en cinco de las seis entidades revisadas, aún así es complejo hacer una comparación entre las memorias ya que no existe una exigibilidad formal en cuanto a la presentación de la información.

Finalmente, se hace necesario mencionar que el objetivo de identificar el proceso de incorporación de Basilea III en base a la Nueva Ley General de Bancos fue logrado, dejando a futuras investigaciones la revisión de las mejoras en homogeneización de la información en termino de reporte, el índice de importancia sistémica que proponen la Comisión para el Mercado Financiero y la revisión de la implementación de Basilea III al año 2025.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO DE CHILE. (2020) Memoria anual año 2020. https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf
- BANCO DE CHILE. (2021) Memoria anual año 2021 Disponible en https://portales.bancochile.cl/uploads/000/035/908/d67ac737-fe6f-431e-9d29-7251e0cf1e9a/original/Memoria_2021_BCh_interactiva-06-2022.pdf
- BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES. (2020). Memoria anual año 2020. Disponible en https://bci-cdn.azureedge.net/uploads/f8e45d63-d541-48b6-b01d-bebd04274612/original/BCI-2020_FINAL.pdf
- BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES. (2021). Memoria anual año 2021. Disponible en <https://www.bci.cl/investor-relations/estados-financieros/files/estados-financieros-consolidados-de-septiembre-2022>
- BANCO DEL ESTADO DE CHILE. (2020) Memoria anual año 2020. Disponible en https://www.corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/Memoria%20BE%202020.pdf
- BANCO DEL ESTADO DE CHILE. (2021) Memoria anual año 2021. Disponible en https://corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/MemorialIntegradaBancoEstado_2021.pdf
- BANCO ITAÚ CORPBANCA. (2020) Memoria anual año 2020. Disponible en [https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_financials/2020/ar/ITCB-Memoria-Integrada-2020-\(1\).pdf](https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_financials/2020/ar/ITCB-Memoria-Integrada-2020-(1).pdf)
- BANCO ITAÚ CORPBANCA. (2021) Memoria anual año 2021. Disponible en https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_financials/2021/ar/ITCB-Memoria-Integrada-Anual-2021.pdf
- BANCO SANTANDER-CHILE. (2020) Memoria anual año 2020. Disponible en <https://banco.santander.cl/uploads/000/023/379/43421f97-39ca-437e-87ce-de704cfc6c54/original/memoria2020.pdf>

- BANCO SANTANDER-CHILE. (2021) Memoria anual año 2021. Disponible en https://banco.santander.cl/uploads/000/033/424/982ac515-d2de-4e2a-82da-35391c30008f/original/Informe_Anual_Integrado_2021.pdf
- BANCO SCOTIABANK CHILE. (2020). Memoria anual año 2020. Disponible en <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-chile/scotiabankpdf/memoria-anual-integrada-2020.pdf>
- BANCO SCOTIABANK CHILE. (2021). Memoria anual año 2021. Disponible en https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-chile/scotiabankpdf/conocenos/info_corporativa/junta-accionistas/2022/Memoria_Scotiabank_2021_VF_OK.pdf?ga=2.256729869.784739257.1670296414-345966694.1670296414
- CAYAZZO, J., FIGUEROA, L., FORTEZA, J., SILVA, N. (2018) Implementación de Basilea III en Chile: Fundamentos y Desafíos. Disponible en https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-38844_doc_pdf.pdf
- COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO. (2019). Basilea III. Hacia una banca más sólida y robusta. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-27227_doc_pdf.pdf
- COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO (2021). Comunicado de prensa: CMF Informa sobre calificación de bancos de importancia sistémica. Disponible en: https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/articles-47329_doc_pdf.pdf.
- COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO (2020). CMF emite norma con la metodología para la identificación de bancos con importancia sistémica y pública en consulta el archivo para el cálculo del índice de importancia sistémica. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-30230.html>
- COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO (2020). Circular Bancos 2.276. Factores y metodología para bancos o grupo de bancos calificados de importancia sistémica. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1155183>
- GONZÁLEZ, A. & SOLÍS, R. (2012) El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Análisis Económico*, 27(64), 105 - 139.
- GUTIÉRREZ, C. (2013). Evolución e impacto de la regulación bancaria internacional hasta Basilea III. El caso de América Latina. *PECVNI*, 16, 147-173. Disponible en <https://doi-org.bibliotecadigital.uv.cl/10.18002/pec.v0i16/17.1339>

- GUTIÉRREZ, M., GAGGERO L., MARÍN, S., MUÑOZ, C. (2019). Modelo propuesto para la identificación y predicción de bancos en dificultades, según el contexto del Comité de Supervisión.
- LIZARZABURU, E., BERGGRUN, L. Y QUISPE, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano.
- MINISTERIO DE HACIENDA (1997). DFL 3. Fija texto refundido, sistematizado y concordado de la ley general de bancos y de otros cuerpos legales que se indican. Disponible en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=83135&idParte=&idVersion=>
- MINISTERIO DE HACIENDA (2019). Ley 21.130. Moderniza la Legislación Bancaria. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1124459>.
- MINISTERIO DE HACIENDA. (2019). Decreto con Fuerza de Ley 3.
- MINISTERIO DE HACIENDA. (2020). Circular Bancos 2276.
- MOGROVEJO, J. (2015). De Basilea I a Basilea III. Corrigiendo los excesos de la crisis financiera. En C. Larráin (Et. Al), Basilea, la Crisis Financiera y la Institucionalidad Regulatoria en Chile (págs. 16 - 50).
- PEÑAILILLO, F. (2019). La crisis financiera subprime y sus efectos sobre el presupuesto familiar de los hogares pertenecientes al Gran Santiago. *Revista MAD*, 40, 28–42. Disponible en: <https://doi-org.bibliotecadigital.uv.cl/10.5354/0719-0527.2019.54833>
- PULGARÍN, A. & DOMÍNGUEZ, A. (2019). ¿Cómo Se Ha Realizado La Implementación De Los Acuerdos De Basilea III en Latinoamérica Y Que Efectos Han Tenido Estos en El Sector Financiero en Chile Y Colombia? *Revista Punto de Vista*, 10(15), 1–22. <https://doi-org.bibliotecadigital.uv.cl/10.15765/pdv.v10i15.1224>
- ROJAS-SUAREZ, L. (2015). Basilea III en Chile: Ventajas, Desventajas y Desafíos para implementar el nuevo Estándar Internacional de Capital Bancario. En C. Larráin (Et. Al), Basilea, la Crisis Financiera y la Institucionalidad Regulatoria en Chile (págs. 51 - 78).
- RUIZ-GARMA, G., GONZÁLEZ, I. (2012). Basilea III: novedades y efectos. *Estrategia Financiera*, 27(292), 14–20.
- TERLATO, N. Y LÓPEZ, R. (2020). Gobierno Corporativo en Entidades Financieras. *Documentos de Trabajo*, 727, 1–40.
- WARMAN D., F. (2013). Integración del capital regulatorio en países latinoamericanos y efectos de Basilea III. *Boletín Del CEMLA*, 59(3), 149–181.