



Sciati Facere

Sabemos hacer



El día que una empresa casi **se hundió** por lo que no sabía que no sabía

Un caso de **compliance** fallido,
silencio institucional y la reconstrucción
de una **cultura corporativa** desde
sus cimientos.

Una historia que muchas compañías
chilenas deberían leer antes de que
sea demasiado tarde.



Silencio
institucional



Riesgos
ignorados



Cultura
reconstruida

El día que una empresa casi se hundió por lo que no sabía que no sabía

Un caso de compliance fallido, silencio institucional y la reconstrucción de una cultura corporativa desde sus cimientos. Una historia que muchas compañías chilenas deberían leer antes de que sea demasiado tarde.

Por Equipo de Análisis

www.sciatfacere.com

www.sciatfacere.com

El escenario: Una empresa sólida con una grieta invisible

Parecía una compañía modelo. Facturación estable, crecimiento sostenido, directorio comprometido y un área de recursos humanos que presumía de sus políticas internas. Sin embargo, en el interior de esa arquitectura corporativa aparentemente impecable, se incubaba una crisis de compliance que, de no haber sido detectada a tiempo, habría expuesto a sus principales ejecutivos a responsabilidad penal bajo la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos, promulgada en Chile en 2023.

La compañía —cuya identidad se mantiene en reserva absoluta por acuerdo de confidencialidad— operaba en el sector de servicios con presencia en más de tres regiones del país. Su problema no era la mala intención. Era algo más peligroso: la ignorancia estructurada.

El problema: Cuando el cumplimiento es sólo un documento en un cajón

La empresa contaba con un Manual de Prevención de Delitos. Tenía encargado de cumplimiento. Tenía un canal de denuncias. Sobre el papel, todo estaba en orden.

Pero Sciat Facere, al ser convocada para una auditoría de riesgos integrales, encontró algo que los propios ejecutivos no habían querido —o podido— ver:

- El canal de denuncias llevaba 14 meses sin recibir una sola comunicación. No porque no hubiera problemas, sino porque los trabajadores no confiaban en él.
- El Encargado de Prevención de Delitos (EPD) dependía jerárquicamente del gerente general, lo que anulaba de facto su independencia funcional.
- Tres proveedores estratégicos no habían sido sometidos a ningún proceso de debida diligencia en materia de lavado de activos, pese a que uno de ellos operaba en jurisdicciones de alto riesgo.
- Los contratos con terceros carecían de cláusulas de compliance, lo que dejaba a la empresa expuesta ante eventuales actos ilícitos cometidos por sus socios comerciales.

El diagnóstico fue claro: la empresa no tenía un programa de cumplimiento. Tenía la “apariencia” de uno.

El proceso: Cómo Sciat Facere reconstruyó el sistema desde adentro

El equipo multidisciplinario de Sciat Facere —con su sello de trabajo conjunto que integra visiones jurídicas, de gestión de riesgos y de inteligencia organizacional— desplegó una metodología en tres fases:

Fase 1 — Diagnóstico de brechas reales

No se limitaron a revisar documentos. Realizaron entrevistas confidenciales con trabajadores de distintos niveles, mapearon los flujos reales de decisión (no los del organigrama) e identificaron los puntos de contacto con terceros de mayor exposición al riesgo.

El hallazgo más perturbador: existía una práctica informal de "ajuste de cifras" en reportes internos que nadie había denunciado porque nadie sabía con certeza si era ilegal o simplemente "la forma en que siempre se había hecho."

Fase 2 — Rediseño estructural del Programa de Cumplimiento

Sciat Facere diseñó un programa adecuado a la nueva normativa de delitos económicos, que incluyó:

- Reposicionamiento del EPD con reporte directo al directorio, no a la gerencia.
- Rediseño del canal de denuncias con garantías reales de anonimato y trazabilidad.
- Protocolo de debida diligencia para proveedores y socios comerciales.
- Incorporación de cláusulas de compliance en todos los contratos vigentes y futuros.
- Matriz de riesgos actualizada con los 21 delitos contemplados en la Ley 21.595.

Fase 3 — Cultura, capacitación y sostenibilidad

El programa más robusto fracasa si las personas no lo comprenden ni lo sienten propio. Sciat Facere implementó talleres diferenciados por nivel jerárquico, con casos prácticos y simulaciones de escenarios de riesgo. El objetivo no era el miedo al castigo, sino la comprensión del por qué.

Seis meses después de la intervención, el canal de denuncias había recibido 11 comunicaciones, todas procesadas correctamente. Ninguna derivó en acción penal. Pero todas revelaron oportunidades de mejora que la empresa habría ignorado indefinidamente.

Tips de feedback: Lo que este caso le enseña a cualquier empresa

Estos son los aprendizajes más transferibles que emerge de este proceso, útiles para cualquier organización que quiera tomarse en serio el compliance:

Un manual sin cultura es papel mojado.

El documento existe para respaldar una práctica real, no para reemplazarla. Si nadie lo lee, nadie lo aplica y nadie lo cree, no protege a nadie.

La independencia del EPD no es un detalle formal, es la columna vertebral.

Un encargado de cumplimiento que reporta al mismo ejecutivo que debe fiscalizar tiene un conflicto de interés estructural. La Ley 21.595 lo exige; la lógica también.

El silencio en el canal de denuncias es una señal de alerta, no de tranquilidad.

Cero denuncias no significa cero problemas. Significa que las personas no confían en el sistema. Investigar ese silencio es tan urgente como investigar una denuncia.

Los proveedores son una extensión de tu riesgo.

La responsabilidad penal de la empresa puede activarse por actos de terceros que actúan en su nombre o beneficio. La debida diligencia no es opcional; es parte del estándar mínimo de cuidado.

El compliance no es un proyecto, es un proceso vivo.

Las matrices de riesgo envejecen. Los contextos cambian. Una revisión anual del programa no es burocracia: es higiene corporativa.

La capacitación diferenciada multiplica el impacto.

No es lo mismo hablarle de compliance a un gerente que a un supervisor de terreno. Adaptar el lenguaje y los ejemplos al rol de cada persona convierte la capacitación en comprensión real.

Involucrar al directorio no es opcional bajo la nueva ley.

La Ley 21.595 amplió la responsabilidad hacia las personas jurídicas y sus órganos de administración. El directorio que delega el compliance sin supervisar activa, no desactiva, su exposición legal.

Reflexión Final: El costo de no actuar

La empresa de este caso invirtió en tiempo, recursos y humildad institucional para reconocer que su sistema no funcionaba. Esa decisión le evitó algo mucho más costoso: una formalización penal, una crisis reputacional y la destrucción del valor que había tardado años en construir.

Sciat Facere —cuyo nombre en latín significa precisamente "saber hacer"— no llegó a imponer soluciones externas. Llegó a hacer visible lo que ya existía, a nombrar lo que nadie se atrevía a nombrar y a construir, junto con el equipo interno, un programa que la empresa pudiera sostener sola.

Esa es, quizás, la definición más honesta del buen compliance: no el que impresiona en una auditoría, sino el que funciona cuando nadie está mirando.

Columna de análisis corporativo. El caso descrito corresponde a una situación real atendida bajo acuerdo de confidencialidad. Los datos identificatorios han sido omitidos en su totalidad.