

RESUMEN EJECUTIVO

# Propuesta de un Modelo de Seguimiento de Cumplimiento Regulatorio

*en la Industria Salmonicultora Chilena*

---

**Mauricio Alejandro Delgado Muñoz**

Magíster en Gestión de la Sustentabilidad

Universidad del Desarrollo · 2025

# Un sector estratégico con gobernanza regulatoria no necesariamente integrada

#2

Productor mundial  
de salmón

4+

Marcos regulatorios  
en paralelo



Exposición penal  
ejecutiva creciente

## La brecha identificada

La industria no cuenta con un modelo integrado, trazable y auditable de seguimiento de cumplimiento regulatorio que conecte riesgos normativos con desempeño operativo e información para inversionistas. Las certificaciones privadas (ASC, BAP) y los modelos de prevención del delito, entre otras medidas con existencia independiente en las empresas, no necesariamente se integran en la gestión preventiva del riesgo regulatorio que amenaza la continuidad operativa y la legitimidad social e institucional.

# La novedad no está en los elementos, sino en su integración

## Gestión de riesgo regulatorio

Identificación y priorización de obligaciones normativas según probabilidad e impacto operativo, legal y reputacional.

## Compliance corporativo

Sistema de gestión orientado a prevenir, detectar y corregir desviaciones, integrando la operación como primera línea de defensa.

## Mejora continua (PDCA/Kaizen)

Ciclos de revisión, aprendizaje y ajuste que evitan el “cumplimiento de casilla” y consolidan adaptación organizacional y operacional.

## Gobernanza (Modelo Tres Líneas)

Arquitectura de roles, flujos y controles que conecta operación, soporte especializado y revisión independiente.

# Design Science Research · 4 fases

**A**

## Caracterización

- Sector global y Chile
- Riesgos regulatorios del sector
- Empresa y sus procesos

**B**

## Matriz de Riesgo Regulatorio (MRR)

- Taller Delphi con expertos y organización
- Valoración probabilidad/impacto
- Validación y formalización

**C**

## Modelo de Seguimiento

- KPIs e Índice Compuesto (ICC)
- Dashboard y alertas tempranas
- Verificación independiente

**D**

## Implementación y Gobernanza

- Piloto cuasi-experimental
- Gestión de hallazgos y brechas
- Mejora continua

# Herramientas operacionales concretas

01

## Matriz de Riesgo Regulatorio

Inventario trazable de obligaciones, probabilidad, impacto, controles y riesgo residual por proceso productivo.

02

## KPIs e Índice Compuesto (ICC)

Indicadores normalizados 0–100 con alertas tempranas, umbrales semáforo y penalización no lineal para incumplimientos críticos.

03

## Dashboard y Reportes

Panel integrado por unidad y consolidado; reporte mensual operativo y trimestral directivo en formato decision-ready.

04

## Flujo de Hallazgos

Workflow estándar de registro, clasificación, plan de acción, cierre y verificación de brechas con trazabilidad completa.

05

## Gobernanza Tres Líneas

Roles, comités y flujos de información que integran operación, soporte especializado y auditoría independiente.

# El compliance regulatorio como piso de la gobernanza para la sostenibilidad

**ESG / ODS**

Cúspide: sofisticación organizacional

**Certificaciones (ASC, BAP)**

Estándares verificables ante mercados

**Cumplimiento ambiental específico**

Obligaciones sectoriales gestionadas

**Cumplimiento regulatorio · mínimo higiénico**

Base del modelo propuesto

*"Sin ese piso, todo es frágil."*

# Mauricio Alejandro Delgado Muñoz

Gerente de Asuntos Regulatorios · Australis Seafoods S.A.

---

Tesis disponible en repositorio UDD:

<https://repositorio.udd.cl/items/66d0fb48-2b96-4da1-b5d1-7b9b1195fad3>

#Salmonicultura #Compliance #Regulatorio #Gobernanza #Sustentabilidad #ESG