

PUNTO DE VISTA

Desafío estratégico: el competidor es una empresa del crimen



—por **Claudio Pizarro**—

Días atrás, el Ministerio Público y la PDI desarticularon una red que exportó ilegalmente a China cerca de US\$1.000 millones en cobre robado. Con 22 detenidos en siete regiones y 187 toneladas incautadas, es claro que no enfrentamos a una simple banda criminal. Es una organización que opera con criterio empresarial: identifica oportunidades, optimiza logística, gestiona riesgos y maximiza rentabilidad. Es, en los hechos, una empresa del crimen.

El problema es que compete con empresas formales que sí respetan el marco legal. Esta asimetría es estructural e insostenible: es como disputar un partido donde a un equipo se le aplica estrictamente el offside, mientras el contrincante opera con total impunidad.

El fenómeno no es marginal. Según la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), las llamadas economías ilícitas o mercados ilegales —madera, cobre, combustibles, autos, repuestos, cigarrillos, salmón, jurel o merluza, entre muchos otros— mueven del orden de US\$ 8.000 millones anuales. Son cadenas productivas paralelas que erosionan la competitividad, la recaudación fiscal y la confianza institucional. En el extremo, se compromete el contrato social, ya que operan muy lejos de las virtudes.

El crimen organizado aprovecha algo esencial: donde hay crecimiento económico, hay oportunidad. Chile, que durante décadas destacó por estabilidad y expansión, se vuelve atractivo para redes criminales más sofisticadas y violentas, las que también utilizan la corrupción como herramienta del crimen. Ante esto, la falta de coordinación institucional es una debilidad. El Sistema de Seguridad Pública involucra 40 organismos que deben compartir información, integrar procesos y actuar con rapidez. Sin integración, la ventaja la tiene quien no respeta las reglas.

Para las empresas, esto ya no es solo un problema reputacional o de pérdidas puntuales. Es un riesgo estratégico.

Cuando se roba cobre, madera o combustible, no solo se afecta el margen; se distorsiona el mercado. Cuando se roban materias primas para alimentar mercados ilícitos, no solo se afecta el margen: se distorsiona el mercado, se incrementan costos y se expone la marca. El competidor criminal no paga impuestos, no cumple regulaciones laborales ni ambientales y no considera externalidades.

En este contexto, los directorios deben incorporar la seguridad como un componente central de la estrategia y de la sostenibilidad económica. Se trata de identificar puntos críticos en la cadena de valor, fortalecer sistemas de control y, sobre todo, colaborar activamente con el Estado, lo que se vuelve indispensable, porque la seguridad pública es un problema muy complejo. La reciente Ley 21.659 de Seguridad Privada eleva estándares y responsabilidades, pero no será suficiente sin coordinación público-privada efectiva.

El crimen organizado solo se combate con alianzas robustas entre empresas y Estado. Las organizaciones criminales son flexibles, innovadoras y altamente adaptativas. Si el mundo formal no actúa con igual nivel de coordinación y velocidad, seguirá compitiendo en desventaja.

Hoy la seguridad no es un asunto exclusivamente policial o judicial; es una variable de competitividad. Ignorarla no es una posición neutral, es ceder espacio a la ilegalidad. Así, la colaboración público-privada debe ser ágil y adaptativa, igual que el crimen que intenta combatir. Concluyo con dos preguntas para la dirección superior: ¿Cuenta su empresa con una estrategia de seguridad que tribute directamente al negocio? ¿Qué acciones concretas estamos ejecutando para blindar nuestra cadena de valor frente al crimen organizado?

Profesor adjunto de ingeniería industrial en la Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.