



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

"PROYECCIONES FINANCIERAS, SU ACTUALIZACIÓN Y ANÁLISIS"

"COMPLIANCE COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PARA PYMES MEXICANAS"

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

ÁVILA MARTÍNEZ IRENE YAZMÍN  
CERECERO ÁLVAREZ JUAN CARLOS  
ORTEGA RUBIO SARA ISKRA

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

CRIOLLO ESTRADA MARÍA GUADALUPE

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

GONZÁLEZ HERNÁNDEZ MARÍA TERESA DE JESÚS

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

PRESENTA:

LÓPEZ GARCÉS SANDRA ARELY

CONDUCTOR: M.A.N AMAPOLA PANDO DE LIRA

JULIO 2022



CDMX



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Introducción al <i>Compliance</i> (Cumplimiento Normativo).....	3
1.1 Concepto de <i>Compliance</i> .....	3
1.2 Antecedentes y origen .....	4
1.3 Modelos de <i>Compliance</i> .....	16
1.4 Importancia del <i>Compliance</i> .....	18
1.5 ¿Cuál es la función del <i>Compliance</i> dentro de la empresa? (Oficial de cumplimiento).....	20
Capítulo 2. <i>Compliance</i> corporativo en México .....	23
2.1 La empresa y su clasificación .....	23
2.1.1 Estructura de una empresa y finalidad.....	33
2.2 Controles internos y cultura (ética empresarial).....	36
2.3 Desarrollo de <i>Compliance</i> en México / El Programa Corporativo .....	42
2.4 Efecto de la implementación de <i>Compliance</i> en la empresa .....	50
2.4.1 Beneficios.....	52
2.4.2 Importancia de la autorregulación.....	55
2.4.3 Responsabilidad penal de las empresas .....	58
2.5 Obstáculos de aplicar <i>Compliance</i> en las empresas.....	62
Capítulo 3 Relación del <i>Compliance</i> en las distintas áreas de la organización .....	68
3.1 <i>Compliance</i> en el área de Finanzas .....	68
3.2 <i>Compliance</i> en el área de Administración .....	72
3.3 <i>Compliance</i> en el área de Recursos Humanos.....	73
3.4 <i>Compliance</i> en el área Comercial.....	77
3.5 <i>Compliance</i> en el área Legal.....	81
3.6 <i>Compliance</i> en el área de Producción y Logística ( <i>Trade Compliance</i> ).....	83
3.7 Dirección de <i>Compliance</i> .....	85
Capítulo 4. Requisitos para implementar <i>Compliance</i> .....	93
4.1 Requisitos mínimos .....	93
4.2 Etapas de <i>Compliance</i> .....	96
4.3 Código de Ética y Trazabilidad .....	99
4.4 Políticas corporativas de <i>Compliance</i> .....	110



4.5 Evaluación de Control Interno .....	112
4.6 Oficial de cumplimiento .....	117
<b>Capítulo 5. Implementación de un Plan de <i>Compliance</i> .....</b>	<b>126</b>
5.1 Caso Práctico.....	126
5.1.1 Plan estratégico .....	128
5.1.2 Mapa de Riesgos .....	131
5.1.3 Definición de protocolos y políticas para la toma de decisiones en la empresa..	132
5.1.4 Establecimiento de Código de ética.....	154
5.1.5 Establecimiento del Canal de Denuncias .....	156
5.1.6 Diseño de un modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito .....	161
5.1.7 Desarrollo e impartición de programas de formación y sensibilización.....	163
5.1.8 Establecimiento de un registro de evidencias. ....	165
5.1.9 Establecimiento de un programa de auditoría y verificación periódica del plan..	166
5.2. Conclusión .....	167
<b>Conclusión .....</b>	<b>168</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>170</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>180</b>



## Índice de figuras

Figura 1 Participación de México en el ranking CPI 2021 .....	2
Figura 2 Sectores empresariales.....	28
Figura 3 Organigrama .....	34
Figura 4 Pirámide Modelo COSO .....	38
Figura 5 Ejes estratégicos PNA.....	44
Figura 6 Porcentaje de la población que considera a la corrupción entre los tres problemas de mayor preocupación en el país, 2011 – 2018. ....	66
Figura 7 Ejemplo 1.- Hapag-Lloyd (Giro Transportista, Origen Alemán) .....	88
Figura 8 Ejemplo 2.- Iberia (Giro Aeronáutico, Origen Español).....	88
Figura 9 Ejemplo 3.- Barcelona FC (Giro Deportivo, Origen Español) .....	89

## Índice de Tablas

Tabla 1 Marco Normativo Internacional vigente en el mundo del Compliance, de alto valor para Organizaciones, tanto públicas como privadas, asociaciones, fundaciones y cualesquiera otras entidades.....	10
Tabla 2 Importancia de cada tipo de empresa según la Secretaría de Economía.....	25
Tabla 3 Cifras necesarias para clasificación por tamaño de las empresas .....	31
Tabla 4 Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, 2021 .....	46



## Introducción

Durante los últimos años, en el mundo empresarial, se habla sobre el *Compliance* o Cumplimiento Normativo. No se trata de una moda o tendencia, sino de un programa o sistema de prevención y gestión transversal del cumplimiento para las empresas.

Dentro de esta investigación se pretende transmitir la importancia de un buen implemento del *Compliance* en las empresas mexicanas, que va más allá de solo cumplir con las leyes y normas que la rigen, sino también con altos estándares de integridad y ética para su función.

Desde temprana edad se le ha enseñado e inculcado al ser humano la importancia de la ética y del buen actuar consigo mismo y con los demás, esta formación de valores se transmite desde el hogar, haciendo de quien los recibe, que, a lo largo de su vida personal, laboral, e interacción con otros individuos y organizaciones, la integridad sea un diferenciador y referente de su éxito o fracaso.

En el ranking mundial del *Corruption Perceptions Index* (Índice de Percepción de la Corrupción) del año 2021, México se posicionó en el lugar número 124 con 31 puntos (donde 0 es el nivel más alto), de los 180 países que conforman esta lista. (<https://banco.sesna.gob.mx/mediciones-internacionales/#indice>; <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> ) *Figura 1.*

En este resultado influye el buen o mal actuar de las organizaciones mexicanas, por lo cual en los últimos tiempos se ha considerado de suma importancia que tengan en regla su documentación y una buena implementación de *Compliance* que va más allá de solo cumplir las leyes y normas que la rigen, así como también, con altos estándares de integridad y ética para su función.



AMERICAS

## MEXICO

Score

31/100 [What does the CPI score mean?](#)

Rank

124/180

Score change

0 since 2020

Score changes 2012 - 2021



Figura 1 Participación de México en el ranking CPI 2021

A raíz de escándalos de corrupción empresariales y políticos, se dio luz verde a importantes cambios para implementar y establecer adecuadamente procesos de cumplimiento.

En lo que respecta al gobierno corporativo, se puede decir, que se ha venido configurando como un conjunto de reglas, para estructurar orgánicamente a las instituciones y proveer al adecuado funcionamiento mediante procedimientos específicos. Su finalidad es procurar que las instancias directivas, garanticen que se cumplan de manera transparente, ética y profesional.

A continuación, se brinda una comprensión simple, que dé una visión en conjunto. Para ello, se propone entender preliminarmente al cumplimiento como la práctica de una serie de medidas para asegurar la satisfacción de todos los requisitos y obligaciones a los que se encuentran sujetas las organizaciones (personas físicas, personas morales y gobierno).



## Capítulo 1. Introducción al *Compliance* (Cumplimiento Normativo)

La prevención y el control de riesgos es hoy una competencia esencial que todas las organizaciones, tienen la obligación de dominar para asegurar su sostenibilidad, independientemente de su dimensión, industria o ámbito geográfico.

En un mundo cambiante, donde las implicaciones de las decisiones empresariales pueden verse afectadas por múltiples factores externos, es de gran importancia contar con sistemas de control y prevención que permitan anticiparse a posibles problemas y conflictos derivados de comportamientos de toda aquella persona que tenga alguna interacción por más mínima que sea, con las empresas.

### 1.1 Concepto de *Compliance*

El cumplimiento de la normativa legal y fiscal de una empresa, hasta los procedimientos administrativos internos, no era una actividad regular dentro de las organizaciones. Actualmente esta actividad es mejor conocida como *Compliance*, y se está haciendo cada vez más frecuente y necesaria en nuestro país.

Existen diferentes definiciones a la hora de explicar qué es el *Compliance*:

La *World Compliance Association* (Asociación mundial de *Compliance*) lo considera como un conjunto de procedimientos y buenas prácticas que las organizaciones adoptan con el fin de “identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos”. (<https://www.worldComplianceassociation.com/que-es-Compliance.php>)

Basilea (*Basel Committee on Banking Supervision*) define que: “Se trata, en suma, de una función que permite a las instituciones, detectar y gestionar los riesgos de inobservancia o incumplimiento de obligaciones normativas, mitigar los riesgos de sanciones y las pérdidas patrimoniales o de reputación que deriven de tales incumplimientos.” (<https://prelafit.cl/que-es-Compliance/>)



*Compliance*, es un término inglés que se traduce por cumplimiento normativo y hace referencia a las normas, tanto internas como externas, establecidas por una empresa, ente público o entidad. (<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/Compliance/>)

Si bien el concepto del *Compliance* no es algo nuevo en nuestro país, la rápida y reciente evolución de la legislación internacional, tiene como finalidad aplicar programas que fomenten acciones con apego a los marcos legales, combinada con el endurecimiento de las sanciones así como la relevancia que la propia legislación otorga hacia la toma de acciones preventivas de cumplimiento por parte de las organizaciones, ha hecho que el *Compliance* sea en la actualidad uno de las cuestiones más novedosas e incipientes a incorporar en las estrategias de gestión y visión de cualquier organización.

Con base en las definiciones encontradas, se determina que el *Compliance* es un “Cumplimiento normativo” que hace referencia a las normas internas y externas, establecidas por una organización, de carácter público o entidad, el cual es mejor conocido con su término en inglés, y es una manera de evitar estas sanciones a través de programas de cumplimiento, que sirven para prevenir los delitos que pudieran ser cometidos en un futuro, y de los que pueda ser responsable jurídica y penalmente la organización. Bajo la supervisión de un Oficial de Cumplimiento (*Compliance Officer*).<sup>1</sup>

Es una herramienta para prevenir incumplimientos que pueden derivar en problemas legales, financieros y administrativos dentro de una organización, su fin es evitar impactos económico-financieros en un país.

## **1.2 Antecedentes y origen**

El nacimiento de los programas de cumplimiento se ha convertido en objeto de debate por parte de los autores especializados en el tema, en donde se pretende atribuir el nacimiento de un instrumento que está siendo tendencia a nivel mundial.

---

<sup>1</sup> En el desarrollo del presente trabajo se hace mención de estos términos, sin embargo, no son materia de esta investigación, por lo cual no se profundizará en detalles



Si se mira desde una perspectiva simplista relativa a la traducción del término anglosajón *Compliance*, conceptualmente el cumplimiento siempre ha sido una exigencia propia del Estado de Derecho. Esta idea se consolida desde la visión del Derecho Público en donde se ha dicho que estas herramientas existen desde tiempos inmemorables en tanto el cumplimiento de la legalidad es un principio fundamental para que el Estado regule su funcionamiento, estabilidad financiera, protección y gestión adecuada del erario público, entre otras. Ese conjunto de normas que se han creado para regular la actividad de las entidades públicas, se han creado incluso desde antes de la existencia de los estados democráticos modernos pero es solo con la implantación del Estado moderno, que la figura del cumplimiento normativo y sometimiento a la ley tiene relevancia (Girón González, 2018, pág. 11).

La incipiente legislación en materia societaria, financiera y bursátil se originó entre finales del siglo XIX y el primer tercio del XX, que, estuvo marcado sobre todo en los ámbitos sanitario, del trabajo, del comercio exterior y de la protección de la competencia y del consumo.

Los orígenes del *Legal Compliance* se encuentran en 2 hechos críticos acontecidos en los años 70; el primero de ellos fué el caso Watergate con toda la investigación derivada y por otro lado está la campaña promovida por la, ahora inexistente, URSS a nivel mundial denunciando las malas prácticas que utilizaban las multinacionales americanas, especialmente en los países en vías de desarrollo. Estos casos hicieron que surgiera la imperiosa necesidad de implementar y desarrollar un programa de *Compliance Penal* o *Criminal Compliance* y fue el presidente Carter quien firmó, en 1977, la conocida *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA - Actos de corrupción en el extranjero), cuyo objetivo principal era cerrar los pagos y sobornos a funcionarios para, así, recuperar la confianza en el sistema de negocios de los EE. UU.



Entre los años 80 y 90 hubo una serie de factores mencionados a continuación, que llevaron a una globalización sin precedentes de modo tal que tanto las empresas como el crimen organizado se extendieron más allá de cualquier frontera.

- Liberación de los mercados mundiales en EE. UU. y el posterior desarrollo del Mercado Único en Europa.
- La caída del muro de Berlín, que crea el nacimiento de un mercado mundial capitalista sin las restricciones derivadas de la Guerra Fría y las políticas económicas soviéticas.
- Los Cárteles Colombianos con su control de mercado interno en EE. UU.
- La guerra de Bosnia como paradigma de la nueva criminalidad organizada proveniente de los países del Este.
- El surgimiento de movimientos yihadistas derivados de la Guerra de Afganistán, fueron fenómenos que representaron retos muy grandes en materia de seguridad.
- Crecimiento del internet y las tecnologías de la información y la comunicación, que dejan ver las ventajas y desventajas de la globalización.

En respuesta a todos estos sucesos la ONU (Organización de las Naciones Unidas) y la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) dan origen a las iniciativas anticorrupción y a las políticas contra el blanqueo de capitales.

Por su parte la FCPA, en el año 1985 creó el COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), cuyo objetivo era ser un referente como foro de profesionales destinado a confeccionar marcos de actuación y facilitar orientación sobre la gestión empresarial, el control interno y el abatimiento del fraude, cuyo comité son miembros representantes de la industria, de contabilidad pública y de la Bolsa de Valores de Nueva York.

Años después, concretamente en 1997, se firmó el “Convenio de lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales e



Internacionales“ entre los 31 países miembros de la OCDE. Este convenio dio lugar a la expansión por la preocupación de la regulación del *Compliance* empresarial como forma de combatir la corrupción.

Mediante el convenio, los diferentes países pudieron llevar a los tribunales a aquellas personas jurídicas, tuvieran su sede o no en el país, si dentro de ellos se sospechaba que se habían podido cometer casos de sobornos y tráfico de influencias. Esto fue utilizado por EE. UU. y se interpusieron acciones, llegando a condenar por corruptela a nueve empresas, y de ellas cuatro con domicilio europeo. (<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/Compliance/>)

Con la llegada del inicio del milenio también llegaron los primeros grandes escándalos del capitalismo encabezados por las empresas Parmalat, Enron y Siemens.

- Parmalat se declaró en bancarrota. Muchas personas que invirtieron perdieron los ahorros de toda su vida. La compañía sobrevivió gracias a la intervención del Estado y en 2005 regresó a cotizar en la Bolsa de Valores de Milán. El caso Parmalat fue el escándalo contable más grave en Europa.
- 22 exempleados del consorcio electrónico alemán Siemens y el gigante griego de telecomunicaciones OTE (que ahora es propiedad de la compañía alemana de telecomunicaciones Deutsche Telekom) fueron sentenciados entre 6 y 15 años de prisión. Siete de los condenados son alemanes, entre ellos Heinrich von Pierer, presidente de Siemens entre 1992 y 2005. El tribunal considera que los acusados pagaron sobornos a políticos griegos para que el grupo cerrará grandes acuerdos antes de los Juegos Olímpicos de Atenas 2004.
- Enron Corporation, que el 2 de diciembre del año 2001 se declaró en quiebra debido a que tenía activos estimados en 63,000 millones de dólares y supuestamente facturaba 100,000 millones de dólares anuales; pero los Estados financieros estaban maquillado: los pasivos se convirtieron en activos, los créditos se presentaron como ingresos y todos los beneficios fueron inflados. Las acciones pasaron de valer 99 USD a 1 USD. La firma de auditoría Arthur Andersen cerró. Y así el caso del peor fraude financiero de la historia se destapó.



Debido a estos escándalos el COSO fue revisado en el 2003; revisión organizada por empresas del sector privado, dedicadas a proporcionar un liderazgo a través del desarrollo de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión al fraude a través de programas de cumplimiento normativo y a su vez se creó *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* en 2004.

Paso seguido, surgió la Ley Sarbanes – Oxley de 2002 (Ley SOX en EE. UU.) la cual tiene por objetivo imponer a las empresas la obligación de contar con un comité de auditoría (*audit committee*), un comité de elección y retribución a los directivos (*nominating committee*) con el fin de asegurar mejores prácticas, prevención de algún tipo de incumplimiento normativo y aumento de la confiabilidad de la información pública, sobre todo aquella referida a estados financieros (*Matallana & Segura, 2014*), lo que refuerza el *Compliance* Legal y Financiero. (<https://www.bonattipenal.com/legal-Compliance-i-una-breve-historia/>)

Pero en Australia las consecuencias de estos escándalos dieron origen al desarrollo de las políticas y estándares sobre *Legal Compliance* que han sido y aún son referente mundial y modelo para muchos de los países y empresas que los aplican para desarrollar sus Sistemas de Gestión de Contenidos y a su vez fue el punto de partida para que la Unión Europea exigiera en cada uno de los países que la conforman modelos de responsabilidad de las personas jurídicas (empresas) por los hechos delictivos cometidos en ellas.

Los atentados del 11 de septiembre de 2001 en EE.UU. dieron paso a políticas de *Compliance* que se exigen a las empresas y sobre todo a las Políticas contra el Blanqueo, que se convierten en políticas de lucha contra el terrorismo y a su vez se crea la Ley *Patriot Act* (Actos patriotas) que considera que EE. UU. es competente para conocer cualquier acto de blanqueo u otro delito que se cometa en el mundo usando dólares americanos; o con la aplicación de medidas antifraude y anticorrupción que se derivan de legislaciones americanas a todas las empresas que cotizan en bolsa en EE. UU. no importando residencia o nacionalidad.



El 15 de septiembre de 2008, la entidad bancaria y de préstamo Lehman Brothers colapsó y debido a que muchos bancos europeos invirtieron en *Asset Backed Securities* (ABS) (valores respaldados por activos), Europa completa se vio afectada por lo cual el sistema económico mundial colapsó, se entiende que el colapso fue la consecuencia de una fatal combinación de intrincadas reglas contables, derivados complejos, avaricia, apalancamiento excesivo y la complacencia de las agencias calificadoras. Además, fue el detonante de una reacción en cadena en todas las instituciones financieras que sufrieron de pánico y de la liquidez congelada que siguió después.

Esta crisis generó la necesidad de un predominio de los Consejos de Administración sobre las Juntas de Accionistas para poner un alto al reparto de dividendos y retribuciones por bonus. Los Estados y las organizaciones del mundo comenzaron a hablar del *Business Ethics* que es un concepto que nos remite al conjunto de valores y deberes que rigen una determinada cultura corporativa o bien al tipo de virtudes que se exigen a los perfiles más cualificados de una organización, los cuales se convierten en referentes de autoridad moral de la empresa.

Se da origen al COSO II y COSO III y se desarrollan estándares que se vuelven los referentes de calidad mundiales en el futuro llamados ISO.

En Europa empezaron las regulaciones a las organizaciones, pero fue España que en 2010 crea la Ley Orgánica 5/2010 de la Reforma del Código Penal, que entró en vigor de inmediato, e introdujo en la responsabilidad penal de la persona jurídica. En muchos otros países se encuentra legislación referente al *Compliance* y su regulación tomando como antecedente la mayoría de los textos o leyes que les preceden.



Tabla 1 Marco Normativo Internacional vigente en el mundo del Compliance, de alto valor para Organizaciones, tanto públicas como privadas, asociaciones, fundaciones y cualesquiera otras entidades.

	Argentina	-Ley Responsabilidad Penal personas jurídicas - 8 noviembre 2017
	Bolivia	-Ley de Fortalecimiento Para la Lucha Contra la Corrupción
	Brasil	-Ley núm. 14.133 de 1 de abril de 2021 -Portaria núm. 909 de 7 de abril de 2015 -Decreto Federal núm. 8420/2015 -Decreto núm. 8420, de 18 de marzo de 2015 -Código Penal Brasil -Ley núm. 12.846
	Chile	- Ley núm. 21.412. Modifica diversos cuerpos legales para fortalecer el control de armas -Decreto 30 de 20 de agosto de 2012 -Código Penal Chile -Ley núm. 19913 -Ley núm. 18314 -Ley núm. 21.132

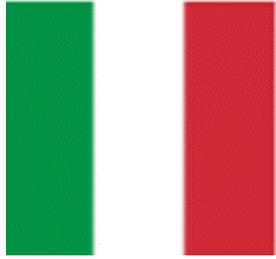


		<p>-Ley núm. 21.121, que modifica el Código Penal y otras normas legales para la prevención</p> <p>-Ley Chilena núm. 20393</p>
	Colombia	<p>-Ley núm. 2195 del 18 de enero de 2022</p> <p>-Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia</p> <p>-Circular Externa núm. 100-000003</p> <p>-Ley núm. 906 de 2004, por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal</p> <p>-Ley núm.1474 de 2011 por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos</p> <p>-Ley Colombiana núm. 1778</p>
	Costa Rica	<p>-Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica</p> <p>-Reglamento sobre los sistemas de gestión de riesgos y control interno aplicables</p> <p>-Lineamientos generales al Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación</p> <p>-Normativa para el cumplimiento de la ley núm. 8204 aplicable solo a la Superintendencia</p>

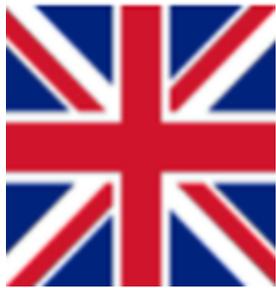


		<p>-Ley núm. 7786 del 30 de abril de 1998, reformada mediante -Leyes núm. 8204, núm. 8719, núm. 9397</p>
	<p>Ecuador</p>	<p>-Ley Orgánica Reformativa del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción</p> <p>-Código orgánico integral penal – Ecuador</p>
	<p>España</p>	<p>-Ley Orgánica núm. 1/2019</p> <p>-Ley Orgánica núm. 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía</p> <p>-FAQ</p> <p>-Análisis de la circular 1/2016</p> <p>-Artículo 31 del Código Penal</p> <p>-Circular 1/2016</p> <p>-Ley Orgánica 1/2015</p> <p>-Ley Orgánica 5/2010</p>
	<p>Estados Unidos de Norteamérica</p>	<p>-<i>Evaluation of Corporate Compliance Programs</i></p> <p>-FCPA - Foreign Corrupt Practices Act</p> <p>-FCPA - Foreign Corrupt Practices Act (2nd Edition) 2020</p> <p>-15 U.S.C. 78DD-1 - Prohibited Foreign Trade Practices by Issuers</p>



	Italia	<ul style="list-style-type: none"><li>-Código Penal</li><li>-Decreto Legislativo 8 giugno 2001, núm. 231,</li><li>- Disciplina de la responsabilita</li></ul>
	México	<ul style="list-style-type: none"><li>-Código Penal Federal</li><li>-Código Penal para el Distrito Federal</li><li>-Código Nacional de Procedimientos Penales (texto refundido publicado en el Diario Oficial de la Federación)</li><li>-Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y Responsabilidades Administrativas</li></ul>
	Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ley núm. 641 Código Penal</li></ul>
	Panamá	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ley núm. 254 de 11 de noviembre de 2021</li></ul>



	Perú	<ul style="list-style-type: none"><li>-Reglamento del Decreto Legislativo núm.1372, que regula la obligación de las personas jurídicas</li><li>-Reglamento de la Ley núm. 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa</li><li>-Decreto Legislativo núm. 1352</li></ul>
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"><li>-Decreto-Ley 109-E/2021</li><li>-Portugal-Ley 58/2020</li><li>-Portugal - Código Penal</li></ul>
	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"><li>-UKBA <i>United Kingdom Bribery Act</i> – 2010</li></ul>
	República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"><li>-Decreto 791-21</li><li>-Declara de alta prioridad nacional el proceso de implementación contra la corrupción</li></ul>

El 5 de marzo de 2014 se publicó en México en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Código Nacional de Procedimientos Penales, que, entre otras cosas ha establecido la responsabilidad penal de las empresas y el procedimiento a seguir para formular la



imputación; delimitando la responsabilidad penal en que puedan incurrir sus representantes o administradores de hecho o de derecho.

En la miscelánea penal publicada en el DOF en junio de 2016, se precisaron las reglas del procedimiento para personas jurídicas y los delitos federales por los que procede la responsabilidad penal de la persona jurídica.

[\(https://miguelcarbonell.me/2020/01/21/Compliance-para-empresas/\)](https://miguelcarbonell.me/2020/01/21/Compliance-para-empresas/)

Posteriormente, se sumó la protección y privacidad de datos personales y formalmente, desde 2017, antisoborno y anticorrupción bajo los presupuestos de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Se realizó una reforma penal fiscal en 2020; el dictamen aprobado modifica, adiciona y deroga diversas disposiciones de la ley Federal contra la Delincuencia Organizada y de Seguridad Nacional; así como de los códigos: Nacional de Procedimientos Penales, del Fiscal de la Federación y Penal Federal. Entre otras, algunos ejemplos de las modificaciones que existen se pueden encontrar:

- Se impuso una sanción de dos a nueve años de prisión, al que por sí o por interpósita persona, expida, enajene, compre o adquiera comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados. (Reforma al artículo 113 Bis del Código Fiscal de la Federación (CFF)).
- Se castigará con las mismas penas, al que a sabiendas permita o publique, a través de cualquier medio, anuncios para la adquisición o enajenación de comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados. (Reforma al artículo 113 Bis del CFF).
- Serán sancionados como miembros de la delincuencia organizada quienes cometan el delito de contrabando y su equiparable. El delito consiste en introducir o extraer del país mercancías:
  1. Omitiendo el pago total o parcial de las contribuciones o cuotas compensatorias que deban cubrirse.
  2. Sin permiso de autoridad competente, cuando sea necesario este requisito.



### 3. De importación o exportación prohibida.

Actualmente, se considerarán miembros de la delincuencia organizada quienes cometen el delito de contrabando y su equiparable. Pero sólo aplicaba cuando les correspondan las sanciones previstas en las fracciones II o III del artículo 104 del CFF. Esta limitante se eliminó de la disposición. (<https://www.elcontribuyente.mx/2019/10/diputados-aprueban-reforma-penal-fiscal-esto-es-lo-que-contiene/>)

### 1.3 Modelos de *Compliance*

Una organización se rige por normas de todas clases, existen: decretos, leyes, directrices de organismos reguladores, estándares internacionales, y también tienen la capacidad y la obligación de autorregularse. Para ello existen las políticas, prácticas, acuerdos internos, órdenes ejecutivas, códigos de conducta, manuales de funciones, entre otros. Todas estas normas, aunque internas, también son objeto de gestión de cumplimiento. Existen distintos modelos de *Compliance*, entre ellos se encuentran los siguientes:

- *Compliance* de tipo penal
- Cumplimiento de tipo corporativo
- *Compliance* del medio ambiente
- *Compliance* para la salud pública
- *Compliance* para prevenir los riesgos laborales
- El cumplimiento en el mercado y los clientes
- *Compliance* anticorrupción
- Mecanismos de *Compliance* de tipo fiscales
- *Compliance* contra los delitos tecnológicos
- *Compliance* en el sector de los seguros
- Mecanismos de cumplimiento en la industria financiera
- *Compliance* en capital privado y gobernanza
- *Compliance* del sector técnico-digital
- *Compliance* en divulgación de información no financiera
- Mecanismo de *Compliance* Tributario



Ahondando más en la información se puede describir cada uno de los puntos como sigue:

- **Compliance de tipo penal:** encargado de prevenir todo tipo de delitos, los cuales pueden traer consecuencias penales para la organización o la empresa.
- **Cumplimiento de tipo corporativo:** hace referencia al acatamiento de las normas y códigos legales de ética en las empresas que tienen distintas sucursales o agencias, por ejemplo.
- **Compliance del medio ambiente:** supervisa el cumplimiento de los reglamentos del medio ambiente. Este tipo de *Compliance* se encuentra en auge.
- **Compliance para la salud pública:** trabaja en pro de proteger la salud y el bienestar de los usuarios y consumidores.
- **Compliance para prevenir los riesgos laborales:** es el encargado del acatamiento legal durante la relación entre los empleados o sus representantes.
- **El cumplimiento en el mercado y los clientes:** brinda protección a los consumidores durante el proceso de compras, especialmente cuando se trata de sistemas online.
- **Compliance anticorrupción:** mantiene una lucha constante para atacar las actividades de corrupción y posible corrupción dentro de una organización.
- **Mecanismos de Compliance de tipo fiscales:** promueve un comportamiento fiscal adecuado en las empresas, trabajando para impedir los delitos en contra de la hacienda pública.
- **Compliance contra los delitos tecnológicos:** mide los riesgos para establecer controles y medidas de cumplimiento en el campo de la tecnología. Prevé proteger a los usuarios ante posibles ataques cibernéticos.
- **Compliance en el sector de los seguros:** trabaja en la prevención de fraudes contra las compañías de seguros y reaseguros.



- **Mecanismos de cumplimiento en la industria financiera:** trabaja y ejerce en la prevención del fraude. Por ejemplo, con relación a la prescripción de algunas medicinas que en ocasiones pueden ser ilícitas.
- **Compliance en capital privado y gobernanza:** Controla el cumplimiento de las entidades de tipo financiero, bancario y de inversión.
- **Compliance del sector técnico-digital:** busca proteger a los usuarios durante la utilización de la tecnología digital.
- **Compliance en divulgación de información no financiera:** prevé el resguardo de la información en diferentes áreas, como por ejemplo la científica.
- **Mecanismo de Compliance Tributario:** busca la protección integral de los procedimientos financieros y tributarios de las empresas o compañías en general.

Contar un programa de *Compliance* adecuado, puede ser una causa de exención o de atenuación de la responsabilidad de las organizaciones, identificando las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidas las malas prácticas que deben ser prevenidas.

Además de analizar qué impactos negativos pueden cometerse el plan de prevención también puede analizar aquellas infracciones administrativas que conllevan importantes sanciones.

#### **1.4 Importancia del *Compliance***

En los últimos años, se han llevado a cabo importantes cambios en el marco normativo, en el ámbito nacional e internacional para atacar actividades fraudulentas, de corrupción, lavado de dinero o evasión fiscal, entre otros. Estas reformas están orillando a las organizaciones a adaptarse a estos nuevos cambios con el objetivo de apegarse a la ley, introduciendo la responsabilidad en cada una de ellas. Es aquí, donde surge la importancia del *Compliance*, dejando de ser una opción voluntaria y pasar a ser un requisito para formar parte de su estrategia y estructuras internas a fin de dar cumplimiento a las normas legales y protegerse ante situaciones de riesgo que pongan en serios problemas la estabilidad de la organización.



Tras la reforma del Código Penal mencionada en los antecedentes, se establece que las personas jurídicas serán penalmente responsables de los delitos cometidos por ellas o en su nombre, pero también serán responsables sus representantes legales o aquellas personas que hayan podido cometer estos delitos.

Por tales motivos se recomienda a que las organizaciones establezcan un departamento específico de *Compliance*, con el propósito de regularizar internamente los procedimientos adecuados de cumplimiento y minimizar riesgos que conllevan a consecuencias como el daño reputacional, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones públicas, entre otras.

Los beneficios son diversos para quienes deciden implementarlo, en función del alcance de su sistema y de los tipos de riesgos a considerar, ya sean penales, tributarios, operacionales, reputacionales, laborales, etc.

El *Compliance* no sólo se centra en el cumplimiento normativo, sino también en crear una cultura organizacional basada en la buena ética y responsabilidad social, demostrando una imagen de transparencia interna frente a los clientes, socios o competidores.

La reputación y la buena imagen son un reflejo del nivel de cumplimiento que una organización se propone tener, por lo tanto, la utilización de este concepto para orientar las buenas prácticas de la organización reduce significativamente todos los riesgos, creando un entorno más sano y fiable.

Los elementos para un *Compliance* efectivo, consisten en implementar algunos aspectos determinantes, como son:

- **Valores éticos:** aunque existan normas y leyes que rijan el ambiente del trabajo no todas las actividades que se realizan podrían llegar a ser del todo éticas, debe existir una conciliación entre las legislaciones y el trabajo empresarial.



- **Garantías en la actividad:** debe existir independencia para las revisiones de los protocolos y la existencia de los recursos necesarios para tal fin, que en definitiva sean efectivas.
- **Funcionamiento y operatividad:** cuando se implementa eficientemente los valores de ética y legalidad es posible alcanzar el éxito. El nivel de funcionamiento permitirá una correcta implementación de los procesos.
- **Integración:** todos los que trabajen y operen dentro de la organización deben poseer los conocimientos necesarios en cuanto al proceso de integración de la gestión del *Compliance*.

### 1.5 ¿Cuál es la función del *Compliance* dentro de la empresa? (Oficial de cumplimiento)

Alinear los objetivos de la organización con el cumplimiento de requerimientos es la principal meta del *Compliance*, llevando de la mano los estándares en operaciones internas y las políticas elaboradas para cumplirlo dentro de un marco regulatorio en constante cambio.

Estar en *Compliance* es señal de que los directivos y los equipos de trabajo tienen el control sobre los procesos y procedimientos, que fueron diseñados, implementados y puestos en marcha con un efectivo cumplimiento; de forma contraria no estar en cumplimiento implica un riesgo innecesario que puede causar pérdidas, por tanto, se indica que la gestión de riesgo y el cumplimiento están estrechamente relacionados y darán rumbo a una importante parte de los resultados que tenga una organización.

En cuanto a las principales funciones de *Compliance* podemos resumirlas de forma general en los siguientes puntos:

- Prevenir la comisión de delitos
- Diseñar e implementar protocolos y procedimientos
- Establecer prácticas éticas en la organización



- Identificar y evaluar riesgos
- Comunicar y sensibilizar a toda la organización
- Establecer políticas y llevarlas a cabo

Será un compromiso desde la alta dirección asumir actividades para poner en funcionamiento ésta práctica dentro de la empresa, trabajar en las políticas y procedimientos internos, promover una cultura de cumplimiento entre sus empleados que no es más que el conjunto de normas éticas y legales que rigen el funcionamiento de una organización de manera interna y en relación con los clientes, proveedores e interacción social, así mismo debe establecer canales de comunicación efectiva a todos los departamentos, asegurar que los procesos y políticas se lleven a cabo correctamente y en caso de incidencias, asegurar que existan mecanismos para verificar y reencaminar. Para que lo anterior se lleve a cabo satisfactoriamente, debe haber una persona responsable, en este caso se le denomina como *Compliance Officer* (Oficial de Cumplimiento), quien es la persona encargada de supervisar la adecuada implementación, apego y funcionamiento del plan de *Compliance*, analiza y da seguimiento a las alertas detectadas mediante su sistema de monitoreo, envía reportes y también escala el caso. Ésta figura ha ido tomando mayor influencia sobre la toma de decisiones en la organización, ya que debe informar acerca de la posibilidad de riesgos e incumplimientos que conlleven a problemas dentro de la misma.

La persona que ejerza el cargo de *Compliance Officer*, deberá mostrar confiabilidad, liderazgo, integridad, habilidades comunicativas y compromiso. Su perfil debe ser muy completo tanto en la parte técnica como en sus labores diarias, debe contar con experiencia en el manejo de riesgos, dominar políticas internas, implementar nuevas regulaciones en la materia, profunda capacidad de análisis, y capacitar al personal, entre otros. Un oficial de cumplimiento que no cubre con sus responsabilidades puede conducir a sanciones penales, tanto a nivel de empresa como sobre su propia persona. (<https://www.isotools.org/2018/06/12/funciones-responsabilidades-Compliance-officer/>)



Dependiendo del tipo de organización, por ejemplo, el sector y tamaño, el oficial de cumplimiento tiene responsabilidades como las siguientes:

- Realizar la identificación de todas las regulaciones o normativas que afecten a la organización, tanto nacionales, como sectoriales o sus propios Códigos Éticos.
- Integración de los procesos y procedimientos de la organización con las regulaciones pertinentes.
- Responsable de capacitar, divulgar y comunicar todo lo referente al cumplimiento normativo aplicable a la empresa.
- Encargado de la implementación de los controles que sean necesarios para la identificación de riesgos e incidencias respecto al cumplimiento legal.
- Indicadores de cumplimiento: con objeto de llevar un control del sistema preventivo y de las medidas implementadas para ello.
- Funciones de asesoramiento en materia de *Compliance*.

El *Compliance Officer* debe dejar de ser un gestor de sistemas de control para convertirse en un gestor de riesgos estratégicos. (<https://ceupe.mx/blog/que-es-el-Compliance-online.html>)

Dentro de las funciones de *Compliance* encontramos la necesidad de mantener una constante innovación, ya que se corre el riesgo de entrar en una fase de estancamiento y de esta forma restarle importancia a su ejecución y manejo. No se trata de evitar los riesgos y acabar la iniciativa organizacional, sino de tomar decisiones informadas y responsables.

En definitiva, actualmente el *Compliance* es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento legal, ético y responsable de las organizaciones, brindando una imagen de transparencia y cultura organizacional.



## Capítulo 2. *Compliance* corporativo en México

Con la globalización ha evolucionado la forma de hacer negocios y con ella todas las leyes, normas y criterios con los cuales se regulan las empresas tanto en su estructura como en su relación con otras empresas y con el Estado. Se han creado distintas normativas que si bien, ayudan a poder cumplir con los objetivos del negocio, hacen mucho más difícil el cumplimiento de ellas.

El *Compliance* Corporativo es una herramienta que las empresas deben implementar y poner en práctica para evitar riesgos y adoptar una buena filosofía de negocios. Los riesgos a los que se enfrentan las empresas son variables, de grande alcance dentro de la organización, a nivel estado y en algunos casos a nivel mundial, estos van desde perder su buena reputación y quedar en imposibilidad de poder existir como negocio, hasta obtener sanciones millonarias por malas praxis.

Es importante tener en cuenta que independientemente del tamaño de las empresas los controles internos siempre serán la base para poder funcionar correctamente y evolucionar tal vez a un mejor negocio, rentable, sustentable o simplemente estable.

### 2.1 La empresa y su clasificación

El desarrollo de todo país descansa en su fuerza económica, producto del sector industrial, y aunque la administración se aplica en cualquier grupo social, el campo de acción más importante es la empresa, el sector donde la mayoría de los avances tecnológicos, científicos, financieros y, que, a su vez, han afectado directamente el desarrollo de los mercados en el mundo; de ahí la importancia de abordar el tema de la empresa como concepto y su comportamiento en México como base del crecimiento laboral, social, financiero y ambiental que guarda en la actualidad y cómo se vincula con nuestro tema de estudio principal (*Compliance*).

El concepto de empresa refiere a una organización, institución o sociedad mercantil, un grupo social, que a través del capital, el trabajo y la administración, produce y distribuye bienes o presta servicios con fines lucrativos o no, mismos que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia.



Para el correcto desempeño de la producción éstas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo.

Para que una empresa alcance el éxito es necesario que tenga bien cimentada su filosofía (misión, visión y valores), y sus objetivos, los cuales deberán ser *SMART* (específico, medible, alcanzable, relevante/realista, que se ejecute a tiempo), y lo anterior debe definir las políticas y los reglamentos con los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan en forma interna e informal, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Quizás desde una perspectiva más técnica se puede definir como una unidad socioeconómica, la parte social de la organización es el conjunto de individuos que forman parte de ella y la parte económica como el componente de capitales que se busca conseguir. Según esta forma, la misma utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad.

De esta manera, la clasificación de empresas consiste en emplear ciertos criterios para categorizar a cada una de las entidades. Esta clasificación es de gran utilidad porque permite al gobierno conocer a través de diversos análisis estadísticos cómo funciona la economía del país.

La funcionalidad de la clasificación es para dar a conocer información a terceros y contribuir con el gobierno, cada una de estas es para:

1. **Dar a conocer información a terceros:** Dar a conocer a empleados, clientes, proveedores, socios e instituciones financieras la forma en la que se clasifica la empresa, de esta forma ellos podrán tomar decisiones oportunas respecto a la relación que tienen con el negocio.
2. **Contribuir con el gobierno:** Formar parte del control estadístico que realiza el gobierno con ayuda de la Secretaría de Economía, con la finalidad de tomar



decisiones e implementar programas acorde a la cantidad de empresas que hay en cada categoría para de esta manera favorecer a la economía nacional.

Es necesario mencionar que dicha clasificación no tiene la misma importancia en todos los países, en México es utilizada por el gobierno para llevar un control estadístico de las empresas que operan en el país y con base a esto tomar decisiones e implementar programas que favorezcan a la economía nacional.

La Secretaría de Economía en México, ha realizado un análisis que determina la importancia de cada tipo de empresa en la economía nacional:

- Emprendedores
- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas
- Incubadoras
- Empresas sociales

*Tabla 2 Importancia de cada tipo de empresa según la Secretaría de Economía*

 <p><b>Emprendedores</b> Constituyen la base de la pirámide empresarial. Están en proceso de crear o desarrollar una empresa a partir de una idea.</p>	 <p><b>Microempresas</b> Son un motor de crecimiento en la economía nacional, ocupan en 95 por ciento del total de las empresas.</p>
---	--



### **Pequeñas empresas**

Representan el 15 por ciento del empleo en el país. Su objetivo es la producción, transformación y prestación de servicios.



### **Medianas empresas**

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar competitividad y mejorar las habilidades empresariales.



### **Grandes empresas**

Negocios dedicados a los servicios, en ella participan hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos.



### **Incubadoras**

Ofrecen consultoría en la generación del plan de negocios. Incrementan el porcentaje de éxito de las empresas.

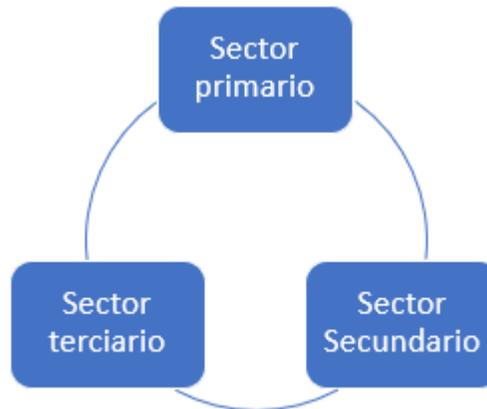


### **Empresas sociales**

La SE a través de FONAES promueve y fomenta beneficiarios de las empresas sociales para que potencien su capital social.

La clasificación a nivel mundial hace referencia a varios criterios, como son, su:

- Actividad económica
  - Giro económico
  - Forma jurídica (Por su titular)
  - Tamaño
  - Ámbito de actividad (operación)
  - Composición del capital o Economías de Mercado
- **Actividad económica:** Lo primero a considerar es el sector de la economía al que pertenecen los procedimientos de producción de bienes o servicios que realiza la empresa con la finalidad de obtener beneficios económicos. Se diferencian tres ámbitos en los cuales desarrollan su actividad, y por lo que se las suele clasificar en 3 sectores:



*Figura 2 Sectores empresariales*

1. **Sector primario.** Su área de acción es utilizar como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza. Un ejemplo en este caso son las empresas productoras de cereales, o de cualquier otro producto de cosecha.
  2. **Sector secundario.** Está enfocado en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
  3. **Sector terciario.** Es aquel que se encarga de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedoras), así como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades.
- **Giro económico:** A pesar de estar muy relacionada con la actividad económica el giro indica una clasificación distinta la cual es:
1. **Empresas Industriales.** Son aquellas empresas cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y las cuales a su vez se subclasifican en:
    - a. **Empresas extractivas.** Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
    - b. **Empresas manufactureras.** Su actividad principal es transformar las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos formas; las



primeras son empresas que producen bienes de consumo final y las segundas son empresas que producen bienes de producción y que luego se transforman en un producto final.

2. **Empresas Comerciales.** Son aquellas que son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y las cuales a su vez se subdividen en:
    - a. **Empresas mayoristas.** Estas efectúan ventas en gran escala a otras empresas llamadas minoristas, quienes a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
    - b. **Empresas minoristas o detallistas.** Son las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
    - c. **Empresas comisionistas.** Son aquellas que se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
  3. **Empresas de servicio.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.
- **Forma jurídica (Por su titular):** Lo siguiente que se debe tomar en cuenta es la modalidad legal seleccionada por la empresa para llevar a cabo su actividad económica, la forma jurídica también determina las distintas obligaciones fiscales y contables. Teniendo en cuenta quién es titular de la empresa y la responsabilidad legal y de sus propietarios, por lo que podemos hablar de:
1. **Empresas individuales:** conformadas por sólo una persona que puede responder frente a terceros con sus bienes (autónomos) con responsabilidad ilimitada, o hasta el monto aportado para la empresa, en Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL, conocidas en algunos países europeos y latinoamericanos) y Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS, conocidas en México). Hablamos de empresas familiares o pequeñas.
  2. **Las cooperativas y organizaciones de economía social.**
  3. **Sociedades o empresas societarias:** son las que se conforman por varias personas. Son las empresas de Sociedad Colectiva, Sociedad de Responsabilidad



Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Comanditaria y Sociedad de Acciones Simplificadas.

4. **Unión Temporal de Empresas:** conocidas en algunos países europeos y latinoamericanos, como UTE (en México no existe esta figura) es una colaboración puntual de dos o más empresas en un proyecto en concreto. Son muy frecuentes en una obra civil, donde varias empresas constructoras unen sus fuerzas para poder aspirar a proyectos que por separado no podrían.

➤ **Tamaño:** De acuerdo a la magnitud de la empresa se utilizan diversos criterios para su clasificación (Grande, Mediana, Pequeña o Micro) y estos son:

- Criterio financiero
- Criterio por número de colaboradores
- Criterio de producción
- Criterio de ventas
- Criterio de Nacional Financiera

1. **Criterio financiero:** Se determina con base en el monto de su capital.
2. **Criterio por número de Colaboradores:** Es el número de personas que se requieren para llevar a cabo las actividades de la empresa.
3. **Criterio de producción.** Se clasifican por el grado de maquinización y/o sistematización que existe en el proceso de producción.
4. **Criterio de ventas.** Se determina el tamaño en relación con el mercado que la empresa abastece y con el momento de sus ventas.
5. **Criterio de Nacional Financiera.** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, la empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriormente mencionados no son los únicos para determinar el tamaño de la empresa, pero si son las más usuales que se utilizan en campo empresarial, se pueden



utilizar otros parámetros para su clasificación como son por ejemplo el criterio económico, el criterio de constitución legal entre otros.

De estos factores las organizaciones se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y micro, siendo sus particularidades:

1. **Empresas grandes.** Se determinará que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Al ser una empresa grande, sus obligaciones, sus necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás.
2. **Empresas medianas.** Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital.
3. **Empresas pequeñas.** Serán aquellas que, para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología.

Tabla 3 Cifras necesarias para clasificación por tamaño de las empresas

Tipo	Número de colaboradores			Ventas Anuales (Millones de Pesos)
	Comercio	Servicio	Industria	
<b>Micro</b>	0 a 5	0 a 20	0 a 30	Hasta 4 MDP
<b>Pequeña</b>	6 a 20	21 a 50	31 a 100	Hasta 100 MDP
<b>Mediana</b>	21 a 100	51 a 100	101 a 500	Hasta 100 MDP
<b>Grande</b>	101 en adelante	101 en adelante	501 en adelante	Hasta 250 MDP



- **Ámbito de Actividad (por su operación):** Otro criterio a considerar para clasificar a una empresa es el alcance de sus operaciones, es decir, el segmento del mercado que atiende. Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:
1. **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
  2. **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
  3. **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
  4. **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
  5. **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.
- **Composición del capital o en Economías de Mercado:** Por último, habrá que clasificar a la empresa dependiendo de donde proviene su capital y en este caso pueden ser Públicas, Privadas o Mixtas:
1. **Empresas públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local y pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se les seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del Estado. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.
  2. **Empresas privadas.** En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.



3. **Mixtas.** Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

### 2.1.1 Estructura de una empresa y finalidad

La organización puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales, en este sentido se entiende que llevan a cabo una estructuración para dividir las múltiples acciones o actividades que realizan de manera cotidiana para, de este modo, ser capaces de delimitar sus áreas, establecer cadenas de mando o responsabilidad y lograr una mayor cooperación y coordinación que les ayude a mejorar su labor en conjunto. Es por tanto una herramienta útil y necesaria a la hora de fijar una estrategia empresarial.

La estructura organizacional es, en otras palabras, la división de todas las actividades de una empresa. Dichas labores se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades que, a través de la organización y coordinación, buscan alcanzar determinados objetivos. Cabe señalar que, dentro de la estructura empresarial, una persona puede estar en varios grupos a la vez, como sucede especialmente en organizaciones con un pequeño número de trabajadores.

Independientemente del tamaño de la empresa, es esencial el diseño e implantación de una estructuración y un organigrama que delimite los espacios de trabajo en la compañía y ésta debe tener la capacidad de adaptación a los cambios y evoluciones que la realidad empresarial exige en el mundo actual, para poder seguir aspirando a la obtención de beneficios y buscar el crecimiento del negocio.

Por lo tanto se han definido diversos tipos de estructuras, dependiendo habitualmente de los fines u objetivos que busque la empresa, los recursos de los que disponga y el sector



económico en el que opere. Es importante el modo en que se plantee la estructura ya que será determinante para la consecución o no de los resultados esperados.

Una eficiente y correcta asignación de las responsabilidades en una empresa permite conocer las funciones y obligaciones de cada uno de sus departamentos. Esto, sabiendo dónde se localiza cada uno de los procesos productivos y facilitando el reparto de tareas y la especialización por el bien común.

Uno de los puntos más relevantes a la hora de establecer una estructura empresarial es la concepción de un organigrama que dote de sentido y orden a una plantilla. De ese modo, se diferencia a los trabajadores atendiendo a sus funciones y responsabilidades. Se ejemplifica con el organigrama siguiente:

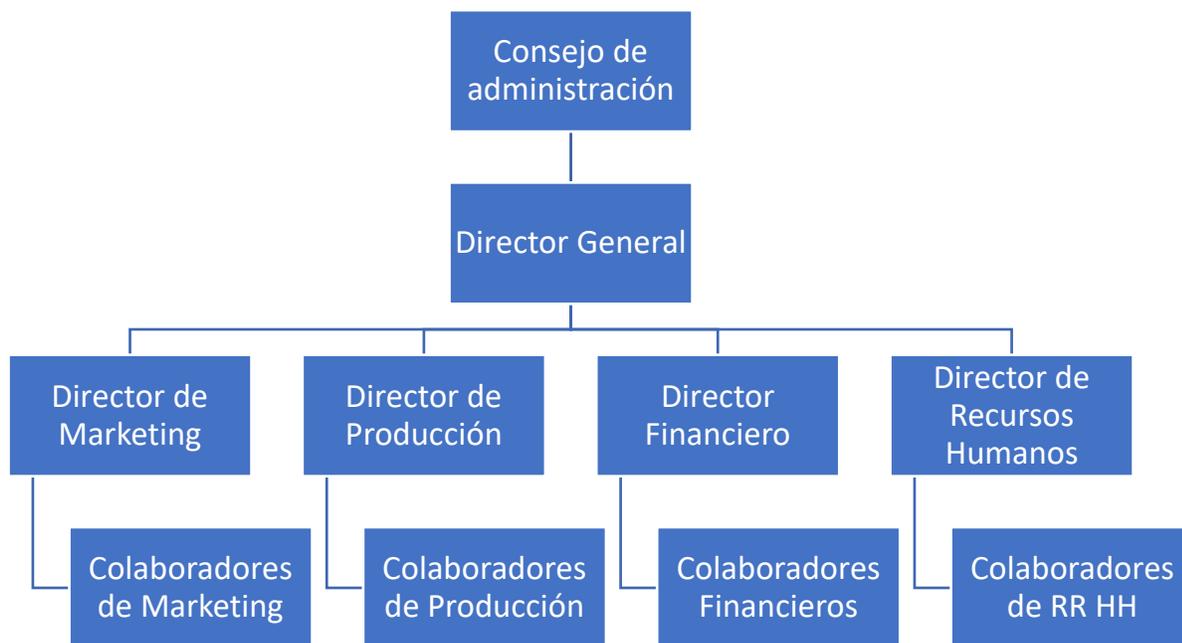


Figura 3 Organigrama

Actualmente son muy comunes las llamadas PYMEs. (Pequeñas Y Medianas Empresas), lo cual nos indica que se trata de aquellas que, si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado. Además, una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia



dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

Las empresas tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico. En cuanto a las finalidades económicas, deben servir a quienes trabajan dentro y fuera de la empresa, y podemos encontrar las siguientes:

1. Finalidad económica externa. Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad.
2. Finalidad económica interna. Busca obtener un valor agregado para poder entonces remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y generar empleos.

Los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse como responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas.

Las finalidades sociales de una empresa son:

- **Externas:** Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo
- **Internas:** Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que, a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y de los socios.



## 2.2 Controles internos y cultura (ética empresarial)

En toda empresa, indistintamente de su sector, actividad económica y tamaño, la aplicación de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos estarán a disposición del mandato gerencial que establecerá un proceso continuo, dinámico e integral y que debe ser formalizado y ejecutado por todos los niveles de la organización para que tenga éxito. Éste debe estar diseñado para afrontar y minimizar los riesgos que puedan afectar a la empresa, proporcionando seguridad prudente respecto a los objetivos, donde predomine la confiabilidad en todas sus áreas.

Según Mendivil V. en su libro “Elementos de Auditoría” define al Control Interno como:

“Un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo, para lograr tres objetivos fundamentales:

- a) Obtener información financiera veraz, confiable y oportuna
- b) Proteger los activos de la empresa
- c) Promover la eficiencia en la operación del negocio

Por otro lado, Perdomo Moreno en su publicación de 2005 comenta: “El Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Por su lado el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2013), lo define como un proceso efectuado por el Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables



La aplicación del *Compliance* dentro de un Control Interno en marcha será la cereza del pastel para lo que contempla este tercer punto, reforzándolo.

Para entender por qué el control interno es importante, se enfatiza que el objetivo de cada empresa se debe a los clientes que demandarán los bienes y/o servicios para los cuales fue creada y que estos deben proporcionarse con calidad; para detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos que pudieran afectar las operaciones de la entidad y, por ende, los números contenidos en los Estados Financieros. Para que lo antes mencionado suceda, se deben trazar conductas afines a la filosofía de la empresa, donde predomine el buen liderazgo, el uso correcto de sus recursos (financieros, humanos, etc.), sumando a esto una Cultura organizacional, que no son más que aquellas normas y valores por los que se debe regir la empresa.

Modelos de controles internos.

- Modelo COSO
  - Modelo COCO
  - Modelo Cadbury
- **Modelo COSO:** es el sistema de control interno más reconocido a nivel global, emitido por el **Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés 2013)**, el cual consta de cinco elementos interrelacionados entre sí (*Figura 4*), Dichos elementos, provienen de la manera en la cual la Administración de una empresa lleva a cabo sus responsabilidades y están integrados en su proceso de administración.



*Figura 4 Pirámide Modelo COSO*

### **Ambiente de control**

Aparece debajo de la pirámide ya que representa el cimiento que necesitan los otros componentes del control interno. Será tan importante como los mismos factores (directores) que lo determinen ya que influyen en cada nivel de la estructura organizacional, dotándola de medios para la consecución de los objetivos. Si la dirección no predica con el ejemplo los subordinados tampoco lo harán y se estará destinado al fracaso.

### **Evaluación de Riesgos**

Los riesgos pueden afectar la vida de la empresa, sin embargo, no hay una forma que garantice eliminarlos. Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria a la que pertenezcan, tienen riesgos en todos los niveles de su organización, incluso la misma decisión de establecer una empresa es un riesgo.

La evaluación de los posibles conflictos es constante y debe ser parte del proceso diario de la organización enfocado a la mejora continua. Es un procedimiento en el cual una vez identificados los factores de riesgo, la directiva considera su importancia, la probabilidad de ocurrencia, manejo o administración, estableciendo un control que los prevengan,



denominado Control Interno Preventivo, que para implementarlo se debe establecer la visión y misión de la empresa, acompañada de un código de conducta en el cual se adapte a las necesidades organizacionales.

Se considera que existe la probabilidad de que los controles preventivos fallen por lo que es necesario contar con controles de detección.

### **Información y comunicación**

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtener y compartir la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas. La comunicación debe fluir hacia arriba y hacia abajo, en toda la organización.

Este apartado exige:

- Apoyar la gestión de riesgos con sistemas y tecnología.
- Utilizar canales de comunicación adecuados.
- Informar sobre riesgos, cultura y desempeño a todas las partes interesadas.

Es el proceso de interrelacionar e intercambiar la información necesaria para administrar y controlar las actividades de las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización. La calidad tanto de la información como de la comunicación afecta la toma de decisiones oportunas, en el control de sus actividades y en la preparación de información financiera confiable.

Por lo cual es necesario la implementación de un sistema automatizado integral, útil y ágil que satisfaga los requerimientos de las distintas áreas para tener la información real y actualizada, como lo es un Control interno de Detección, que ayuda a identificar errores que no fueron cubiertos por el control preventivo y auxilian a detectar irregularidades, se determina que la principal función es detectar alguna variación significativa en los informes de las diversas áreas para que la administración pueda calcular los posibles costos y llevar a cabo una acción correctiva.



## **Actividades de control**

Para este paso, los elementos de control robustecen a guiar las directrices administrativas que se están llevando a cabo. Su finalidad es la investigación de resultados inesperados o extraordinarios que permitan a la administración decidir acciones correctivas necesarias.

Las actividades de control se dan en todos los niveles, tanto de forma vertical como horizontal en el organigrama, y deben ser aplicadas por cada uno de los miembros de la empresa, de ahí que se deben mantener canales de información y comunicación efectivos con el fin de lograr el cumplimiento de estas. Cuando el control preventivo falla, es necesario que la empresa implemente ahora los Controles Correctivos, que buscan solucionar los problemas que fueron detectados y establecer nuevas medidas para evitarlos. Las acciones correctivas son el establecimiento de un monitoreo constante de las áreas que han resultado afectadas, con el objetivo de verificar que no se presente el mismo problema a futuro, manteniendo una empresa organizada respecto a su información financiera y administrativa, así como en cada parte de sus operaciones; de esta manera, la competitividad y productividad del negocio aumenta.

## **Vigilancia (supervisión)**

La administración es la responsable de establecer acciones que le permitan evaluar si el sistema de control interno está funcionando. Ante la globalización, todas las empresas se encuentran en constantes cambios externos e internos y deben ajustar sus controles con la posibilidad de identificar y actualizar los procesos. Esta evaluación puede ser de forma continua, esto quiere decir que se hacen en el transcurso de las operaciones, por ejemplo; en la toma de inventario sorpresa, donde entra el perfil del auditor quien no participa como un colaborador adherido a la empresa y que evalúa dichas operaciones. O en el mejor de los casos sería la evaluación en combinación.

### **➤ Modelo COCO**

El Instituto Canadiense de Contadores Certificados (por sus siglas en inglés, CICA) estableció un consejo encargado de diseñar y emitir criterios y lineamientos gerenciales



sobre control interno, este es denominado como ***The Criteria of Control Board (COCO)***. Este tiene como propósito desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las empresas, incluyendo lo relacionado con asuntos de gobernabilidad corporativa en los sectores públicos y privados.

Basado en el Modelo COSO (ya que persigue los mismos objetivos), los canadienses lo enfocan de forma más sencilla y sobre todo entendible, puesto si implementaban COSO se les dificultaba la complejidad que de esta norma emanaba. Entonces se buscó que el modelo resaltara la autogestión que aporta cada miembro dentro de la empresa, lo que ocasiona que cada uno sea el responsable de vigilar su entorno y aceptar que el aprendizaje se da a través de la experiencia para mejorar su desempeño, con miras a introducir posteriormente los cambios que sean necesarios. Es un modelo de fácil aplicación, porque tiene un alcance a toda la empresa desde los niveles más bajos en el organigrama hasta los de mayor jerarquía.

### ➤ **Modelo Cadbury**

Este modelo se desarrolló en el año de 1991 en el Reino Unido por un comité de profesionales trabajadores de la bolsa de valores en Londres y es el primero en ser reconocido a nivel mundial. Su enfoque está dirigido al gobierno corporativo.

En la bolsa de valores del Reino Unido, este modelo se adopta rápidamente por ser un requisito que da certeza a los inversionistas sobre las empresas afiliadas.

De entrada, toma de referencia al Modelo COSO solamente por su definición sobre control y elementos relacionados. Cadbury se enfoca en la observación de la estructura organizacional (Consejo de Administración y Comités) así como la responsabilidad ética de la gerencia para dirigirla a través de procesos de auditoría externa e interna permanente.

Para aplicar este Modelo se somete a la empresa a analizar su gobierno corporativo con el propósito de evaluar las responsabilidades de sus directivos, suponiendo que el código ético prevalece por sobre los aspectos financieros. Se entiende que los valores éticos



constituirán que perdure el buen funcionamiento añadiendo la atracción y retención del talento profesional (humano).

### **2.3 Desarrollo de *Compliance* en México / El Programa Corporativo**

Existe un principio general del Derecho que a la letra dice: “El desconocimiento de la Ley no exime de su cumplimiento”, esto implica una serie de obligaciones contenidas en las diversas leyes que nos apliquen y, a su vez, repercuten por su incumplimiento.

Lo anterior, aplicado al contexto de las empresas mexicanas resulta algo sumamente riesgoso, pues tomando en cuenta que, de acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), más del 90% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs), los impactos económicos, legales y reputacionales pueden ser mayores, por ejemplo, una empresa que no cuente con los avisos de privacidad conforme a las leyes aplicables puede ser sancionada con elevadas multas económicas. De igual forma, ocurre en materia laboral, cuando no se tienen en orden documentos básicos, tales como contratos, pago de prima vacacional, aguinaldo, capacitación, etc. que pueden traer como consecuencia demandas o sanciones por parte de las autoridades.

Otro ejemplo de consecuencias derivadas de la falta de un programa de cumplimiento es poder incurrir en delitos relacionados con actos de corrupción que pueden ser sancionados penalmente e incluso con una inhabilitación como proveedor.

En ese orden de ideas, las leyes mexicanas contemplan obligaciones para las empresas en diversas materias: fiscal, penal, laboral, protección de datos personales, identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita, propiedad intelectual, etc.; todas ellas con repercusiones como multas que pueden llegar a los millones de pesos, suspensión de actividades, cierre de la empresa e incluso prisión para los socios o accionistas y directivos.

Para evitar lo anterior, se debe llevar a cabo un programa de cumplimiento integral, diseñado por especialistas en las distintas ramas del Derecho que apliquen a cada empresa.



Un programa de *Compliance* implica el diseño de una estrategia, partiendo de una auditoría, una planeación y un seguimiento constante. La mayoría de estos programas, son diseñados bajo la metodología Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), por lo cual, el seguimiento debe ser constante, ya que, a partir de este se dan parámetros para construir una mejora continua dentro de la organización.

En ese contexto, resulta imposible para una sola persona o área interna atender estas responsabilidades, pues vinculado a la carga de trabajo que existe para los denominados *Official Compliance*, el grado de especialización requerido para diseñar, implementar y gestionar un programa de cumplimiento es alto y, en el caso de que una empresa busque tener un área de cumplimiento, resultaría costoso.

Dentro del contexto mexicano, en la mayoría de los casos, el rol del área de cumplimiento es asumida por el área de administración; sin embargo, regularmente no se encuentran asesorados debidamente, lo cual ocasiona que el programa de *Compliance* no cumpla con su objetivo, ya que no se lleva a la práctica o que las medidas implementadas no se adecúen a los riesgos de la empresa.

Lo anterior puede traer consigo sanciones, aunque existen medidas de cumplimiento, no se realiza un seguimiento ni evaluación constante, lo cual ocasiona que, cuando se materializa un riesgo, no se tenga capacidad de respuesta y sea necesario acudir a instancias judiciales, cuando pudieron prevenirse a través de un programa de *Compliance* adecuado. De esto se desprende su importancia y desde una perspectiva de desarrollo, se convierte en un activo intangible, así como un recurso esencial para el crecimiento reputacional, económico y organizacional de cualquier empresa.

Con ello, se busca generar una sólida estructura de cumplimiento normativo formada por controles y procedimientos que contribuyan a eliminar o reducir riesgos económicos y legales, con las ventajas que esto conlleva para las organizaciones.

Además, a través de un adecuado cumplimiento normativo, se obtienen ventajas competitivas en los negocios, derivado de un comportamiento ético y socialmente responsable, más allá de lo estrictamente jurídico.



Actualmente, en México existe la Política Nacional Anticorrupción (PNA), siendo una propuesta que resulta del análisis de datos oficiales y evidencia generada por distintas instancias de la sociedad civil; que integra información proveniente de una Consulta Pública que permitió dar voz a diversos sectores mediante la instalación del Consejo Consultivo, una Consulta ciudadana en línea y ocho Foros Regionales.

La PNA es un documento estratégico que plasma la agenda del Estado mexicano en la materia. Se trata de un instrumento para facilitar el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). Dicho documento contiene el diagnóstico y las prioridades mínimas que orientan la actuación de los integrantes del SNA, y de todos los entes públicos del país en el ámbito de sus respectivas competencias, en materia de prevención, detección, investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como la fiscalización y el control de recursos públicos.

La PNA identifica dos grandes rasgos que caracterizan el fenómeno de la corrupción en México (corrupción como ilegalidad y como norma social reconocida), a partir de los cuales se identifican 4 ejes estratégicos, 4 principios transversales y 40 prioridades de política pública que buscan establecer un piso mínimo compartido a escala nacional sobre la manera como debería combatirse este flagelo en nuestro país.

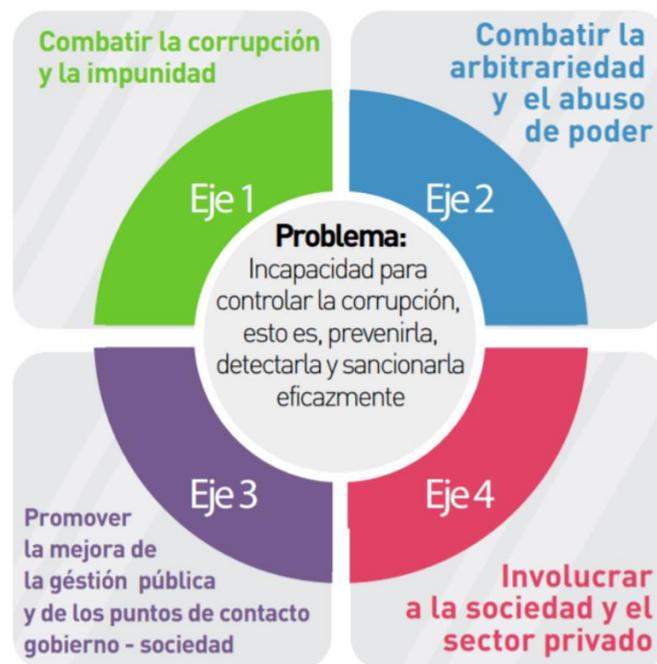


Figura 5 Ejes estratégicos PNA



Una de las partes centrales de la Política Nacional Anticorrupción corresponde al diagnóstico que se divide en cuatro secciones en las que se presentan datos y evidencia sobre la situación actual de los ejes que integran la Política y que inciden en el control efectivo de la corrupción (impunidad, arbitrariedad, distorsión de los puntos de contacto gobierno, sociedad y falta de involucramiento social y del sector privado).

Respecto de cuidar que las empresas mexicanas constituyen un buen Gobierno Corporativo que a su vez les permita acceder a los mercados de capitales globales, en México por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), se formó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas, que junto a organismos industriales, gubernamentales, financieros y de servicios, elaboró el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

En este Código se establecen recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas mexicanas. Estas recomendaciones no se contraponen a la legislación vigente, sino por el contrario, complementan muchas de las disposiciones de las Leyes aplicables.

Es importante también señalar que las recomendaciones fueron elaboradas de acuerdo a las prácticas que debiera seguir una sociedad en México conforme a la realidad económica y social de nuestro país.

Así también, se reconoció la necesidad de crear principios, no reconocidos en los ordenamientos de otros países. Por ejemplo, se consideró que la estructura de capital de las sociedades mexicanas es ciertamente distinta a la de otros países. En la mayoría de los países desarrollados el capital lo mantienen grandes inversionistas institucionales, a diferencia de México, en donde la mayoría del capital de las sociedades cotizadas lo poseen accionistas con derecho a voto, lo que hace que éstos tengan un papel preponderante en la administración de las empresas.

Es importante señalar que el Código de Mejores Prácticas Corporativas se puede aplicar a todas las empresas mexicanas, ya sean cotizadas en bolsa o no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las cotizadas por la propia naturaleza de éstas. El comité solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la emisión de



disposiciones a fin de que las empresas cuyas acciones coticen en la Bolsa Mexicana de Valores revelen su grado de adhesión a las prácticas sugeridas. En el caso en que una empresa pública no siga dichas prácticas, ésta indicará las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suprimirlas.

Desde el año 2001 las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores están obligadas a declarar su grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas.

De este modo los resultados del año 2001 para las empresas que conformaron el IPC fueron:

*Tabla 4 Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, 2021*

Empresas del IPC	Grado de Adhesión	Empresas del IPC	Grado de Adhesión
Alfa	85%	GFinbur	87%
AMX	55%	GFNorte	53%
Apasco	53%	Gmexico	50%
Ara	60%	Gmodelo	44%
Argos	76%	Gruma	53%
Banacci	67%	Gsanbor	65%
Bimbo	73%	Ica	81%
Cemex	48%	Kimber	62%
Cie	77%	Savia	67%
Comerci	46%	Soriana	50%
Contal	78%	Tamsa	49%
Desc	83%	Telecom	55%
Elektra	91%	Telmex	65%
Femsa	75%	Tlevisa	78%
Gcarso	64%	Tvazteca	74%
Geo	75%	Walmex	71%
GFBB	67%		

Las empresas mejor evaluadas en cuanto a la calidad de su gobierno corporativo son premiadas por los accionistas. Un buen gobierno brinda la seguridad de que el capital está siendo usado eficientemente, por lo tanto, facilita el acceso a fuentes de financiamiento, en especial en los mercados internacionales. Por el contrario, un mal Gobierno Corporativo representa un problema para la competitividad de las empresas, lo cual aumenta el riesgo financiero y ahuyenta a los inversionistas.

Así se incluyen los 8 principios más relevantes en México dentro de la asamblea de Accionistas, incluidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, entendiendo que la Asamblea de Accionistas está conformada por:



- Consejo de Administración
- Función de Evaluación y Compensación
- Función de Auditoría
- Función de Finanzas y Planeación
- Revelación de Información a los Accionistas

Y entre ellos, los principios se encuentran divididos de la siguiente manera:

### **Consejo de Administración**

1. Se recomienda que, además de las obligaciones que prevén las leyes vigentes, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluya las siguientes:
  - a. Establecer la visión estratégica de la sociedad
  - b. Asegurar que los accionistas y el mercado tengan acceso a la información pública de la sociedad
  - c. Establecer mecanismos de control interno
  - d. Asegurar que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que les son aplicables
  - e. Evaluar regularmente el desempeño del Director General y de los funcionarios de Alto Nivel de la Sociedad
2. Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios.
3. Se recomienda que los consejeros independientes y patrimoniales conjuntamente constituyan al menos el 40% del Consejo de Administración, asimismo se recomienda que los consejeros independientes representen cuando menos el 20% del total de los consejeros.
4. Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración a través de uno o varios órganos intermedios, realice las funciones de:
  - a. Evaluación y Compensación
  - b. Auditoría



- c. Finanzas
- d. Planeación

### **Función de Evaluación y Compensación**

- 5. Se recomienda que se cumpla con las siguientes funciones:
  - a. Sugerir al Consejo procedimientos para proponer al Director General y a funcionarios de alto nivel.
  - b. Proponer al Consejo los criterios para la evaluación del Director General y los funcionarios de Alto nivel.

### **Función de Auditoría**

- 6. Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:
  - a. Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, así como las condiciones para su contratación.
  - b. Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
  - c. Auxiliar al Consejo mediante la revisión de la información financiera y su proceso de emisión.

### **Función de Finanzas y Planeación**

- 7. Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:
  - a. Evaluar y en su caso sugerir las políticas de inversión de la sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del consejo.
  - b. Evaluar y en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del consejo.
  - c. Evaluar y en su caso sugerir los lineamientos para la determinación de la planeación estratégica de la sociedad.



## **Revelación de Información a los Accionistas**

8. Se sugiere que cada sociedad cuente con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas, a fin de mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

El Código hace algunas recomendaciones básicas encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a revelar información a los inversionistas: Qué el Consejo de Administración tenga injerencia en las decisiones estratégicas de la organización, en el establecimiento de controles internos, cumplimiento de obligaciones de carácter legal y evaluación del desempeño de los funcionarios de alto nivel. Así también define la conformación del Consejo de Administración de tal manera que se fomente la participación y comunicación entre ellos y establece figuras que garantizan que todos los interesados estén representados en el mismo. Por último, recomienda los mecanismos para difundir la información a los accionistas e inversionistas potenciales de la organización.

La implementación del código por parte de las empresas mexicanas es un gran avance, dado el hecho de que les permitirá alcanzar estándares internacionales en la revelación de información y transparencia de su administración, lo cual les permitirá integrarse con mayor facilidad a un mercado global de inversionistas en el que las empresas se deben diferenciar por adoptar un tratamiento de primera a todos ellos, en especial a sus accionistas minoritarios, que tradicionalmente han sido olvidados por la administración de las empresas.

Es necesario aclarar que no se pretende sobre regular el mercado de valores mexicano, sino que se tiene la clara convicción que la única manera en que podrá desarrollarse al mercado es con un marco regulatorio sólido, que le genere confianza al inversionista.

Para lo cual se necesitan requisitos relacionados con prácticas de un buen gobierno corporativo, derechos de las minorías y un régimen de responsabilidad muy claro.



Lo anterior aunado al hecho de los acontecimientos que se han suscitado en el entorno internacional, en el cual hemos presenciado quiebras que son las más grandes de la historia, nunca antes se había visto una pérdida de valor tan grande y acelerada como la que se vivió en Estados Unidos, la quiebra de Enron es un ejemplo latente. En México, también tenemos algunos ejemplos que se dieron en el pasado como cambios de control en los que no se han invitado a los minoristas, quiebras repentinas y la lamentable crisis bancaria.

## **2.4 Efecto de la implementación de *Compliance* en la empresa**

Durante su participación en el Foro IDC 2019: Retos de la autorregulación Empresarial, Wendy Alcalá vicepresidenta de asuntos legales y *Compliance* en Nestlé México, argumentó que “el *Compliance* funciona y da grandes beneficios a las empresas que lo llevan a la práctica, por lo que el gran reto en México es su implementación, la cual reduce el riesgo de multas y sanciones, por lo que las empresas se deben dar la oportunidad de aplicarlo”.

Como dijo Francisco Bonnati socio director de *Bonatti Penal & Compliance* “Si bien cada empresa tiene algún tipo de estrategia para cumplir la ley, todavía muy pocas piensan cómo integrar estas estrategias para respaldar la eficiencia y la rentabilidad operativa”, también explica que, “si no logramos que el *Compliance* forme parte del propio plan de negocio, esto podría acarrear consecuencias desastrosas. Sin embargo, por alguna razón, las compañías cometen a menudo los mismos errores a la hora de implementar buenas prácticas”.

Dicho esto, entendemos que no es tan sencillo que las organizaciones implementen buenas prácticas, ya que en el intento suelen cometer algunos errores, entre los más comunes encontramos los siguientes:

1. Falta de implicación de los responsables de todas las áreas.
2. Sus esfuerzos por el *Compliance* quedan diluidos entre diferentes grupos de trabajo.
3. El compromiso de los socios comerciales y los proveedores de servicios.



4. Dejar estancados sus programas tecnológicos relacionados con el tratamiento de datos sin la necesaria actualización y revisión.

- 1. Falta de implicación de los responsables de todas las áreas.**

Asegurar la participación temprana de todas las partes implicadas resulta clave al establecer cualquier programa de *Compliance* y es fundamental para su eficacia. Por lo cual, las personas involucradas deberían impulsar las estrategias y darlas a conocer a todos los miembros de la compañía.

- 2. Sus esfuerzos por el *Compliance* quedan diluidos entre diferentes grupos de trabajo.**

Se requiere sinergia entre las diversas áreas de la organización que trabajan alrededor de la mitigación de riesgos, siendo parte esencial para el *Compliance*.

- 3. El compromiso de los socios comerciales y los proveedores de servicios.**

La mayoría de las organizaciones pasan mucho tiempo asegurándose de que están operando de acuerdo con las diferentes regulaciones internacionales y nacionales, pero suelen olvidarse de revisar adecuadamente si sus proveedores cumplen la normativa, ya que a pesar de que éstos pueden estar completamente fuera de la organización, si cometen violaciones en nombre de la empresa en cuestión, la misma también puede ser responsable.

- 4. Dejar estancados sus programas tecnológicos relacionados con el tratamiento de datos sin la necesaria actualización y revisión.**

Debido a las limitaciones técnicas y a los costos derivados de dicha acción, las compañías que deseen evitar los problemas derivados de una tecnología obsoleta deben considerar las plataformas de *Compliance*, mismas que pueden minimizar los costos y de igual forma estas plataformas cumplen con las normativas y regulaciones actuales.

La gestión de cumplimiento normativo o *Compliance* además de ser una herramienta para la administración de riesgos, incluye todas las buenas prácticas y procedimientos



destinados a garantizar el cumplimiento de normas establecidas por las organizaciones, incluyendo los requisitos de cumplimiento internos y externos.

Así, el *Compliance* debe analizar todos los riesgos que puedan generar responsabilidades reales a las organizaciones, además de brindarles posibilidades reales, para exentar o atenuar un riesgo. Será la base de una defensa penal exitosa, ya que ahí se establecerán y se podrán comprobar las medidas que la empresa haya tomado para la observación de actividades de riesgo. De igual forma en los casos donde la organización sea la víctima del delito, será una herramienta para imputar la responsabilidad penal, pues será imprescindible para poder acreditar que el autor actuó con conocimiento de causa. El temor a recibir sanciones puede ser un precio muy alto para la organización.

La gestión de cumplimiento normativo o *Compliance* también tendrá excelentes beneficios hacia el interior de cualquier organización. Un perfeccionamiento y fortalecimiento de la estructura de la organización genera efectos que se relacionan con el término de “blindaje organizacional”, cuya característica fundamental es buscar la integralidad de la operación interna y la seguridad de las empresas.

La gestión de cumplimiento normativo o *Compliance* crea sistemas donde se genera confianza, mismos que se traducen en una mayor rentabilidad y visibilidad de oportunidades.

#### **2.4.1 Beneficios**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el *Compliance* tiene como principal objetivo la prevención de delitos en las organizaciones, es por lo que se ha vuelto un verdadero reto al implementarse en México.

Existen diversos beneficios para aquellas organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo, en función del alcance de su sistema y de los tipos de riesgos a considerar, ya sean penales, tributarios, operacionales, reputacionales, laborales, etc.



A continuación, se enlistan algunos beneficios de su implementación:

### **Para la organización.**

- Reducción o eliminación de la responsabilidad legal y penal de las empresas en muchos países, al demostrar que disponen de los medios y sistemas adecuados en la gestión del *Compliance*.
- Identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- El establecimiento de políticas, procedimientos y procesos, así como sus respectivos protocolos y su correcta documentación y difusión.
- Incrementar la competitividad, pues los potenciales clientes, proveedores, socios, etc. preferirán establecer relaciones o alianzas comerciales con organizaciones que cuenten con claros controles de *Compliance*.
- Mayor acceso o mejores condiciones de financiamientos públicos y privados.
- Creación de estructuras que fomenten el crecimiento ordenado y estructurado.
- Fomenta la adopción de buenas prácticas empresariales.
- Reducción de desviaciones indeseadas de recursos y de gastos de difícil previsión.
- Facilita la detección de malas acciones de directivos y colaboradores.
- Mejora la reputación e imagen de la organización, aumentando su valor.
- Mejoras organizativas y de control interno.
- Genera confianza en sus propietarios, empleados, inversionistas, clientes y otros socios comerciales, ya que se han implementado controles internacionales.
- Despliegue de un sistema eficaz para detectar las múltiples regulaciones a las que puede estar sometida la organización y sus actividades.
- Si la organización desea participar en concursos públicos o firmar contratos internacionales, el hecho de tener un sistema de *Compliance* implementado le dará ventaja sobre sus competidores.
- Mitiga el riesgo del fraude interno, a través de un mayor control sobre lo que sucede dentro de la propia empresa.

### **Para los clientes.**



- Ayuda a identificar aquellas organizaciones que buscan desarrollar sus actividades en un escenario de cumplimiento y buen gobierno corporativo.
- Permite trabajar con proveedores no expuestos a riesgos que puedan comprometer su imagen de marca.
- Menores riesgos al operar en mercados extranjeros, ya que los sistemas de gestión de *Compliance* se basan en reglas aceptadas internacionalmente.
- Aporta gran seguridad al evidenciar, mediante evaluaciones externas, que la empresa cumple con los requisitos establecidos en los estándares.

### **Para el mercado.**

- Organizaciones más comprometidas, éticas y transparentes.
- Disminuye la incertidumbre en las transacciones comerciales.
- Establecimiento de reglas internacionalmente aceptadas que impidan el incremento de costos a la hora de hacer negocios.
- Genera confianza en las instituciones.
- La evaluación externa permite evidenciar el cumplimiento.
- Supone un compromiso con el buen funcionamiento de los mercados.
- Contribuye a la igualdad y justicia social.
- Unifica a los sectores económicos con el propósito de luchar por objetivos comunes de forma ética.
- Disminuye la competencia desleal, reduciendo posibles actos de corrupción.

Con estos beneficios que genera la implementación del *Compliance* y sí los departamentos jurídicos, las organizaciones se dedicaran realmente a cumplir esta normatividad y la legislación, hacia dentro y fuera de la organización, se estaría frente una gran oportunidad de garantizar una actividad empresarial en la que todos los implicados tendrían una seguridad jurídica, la cual generaría confianza y con ella un crecimiento.



## 2.4.2 Importancia de la autorregulación

La capacidad de las organizaciones en regularse a sí mismas, estableciendo de forma casi voluntaria determinadas conductas a través de la aprobación de políticas y controles se considera como autorregulación. Mostrando cómo se entrelazan la regulación y la autorregulación de la mano del cumplimiento normativo y distintas leyes.

Está representada por las reglas o estándares de conducta elaborados por los propios agentes económicos o industrias de manera unilateral, esto es, sin intervención del Estado. Con ello, no se trata de otra cosa, más que de la capacidad que tienen las personas de organizar y dirigir el ejercicio de su actividad empresarial, de atender a los problemas y controversias que identifican durante el funcionamiento del mercado.

Con el establecimiento del liberalismo económico cada vez se hace más presente la enorme influencia de las grandes corporaciones sobre los poderes públicos, y con ello, se inicia el debate sobre la necesidad de intervención estatal sobre las empresas a fin de ejercer un mayor control de legalidad sobre sus actuaciones, o si, por el contrario, se debe promover una intervención mínima del Estado favoreciendo la capacidad de autorregulación de las propias empresas (intervención contra autorregulación).

La tendencia se inclina hacia el favorecimiento de la autorregulación junto a cuerpos legislativos anti fraude, aderezado con una serie de escándalos financieros que producen un aumento de la preocupación sobre cómo se estaban gestionando las empresas y sus relaciones con los gobiernos; en el caso de Estados Unidos con el gobierno de Reagan y posteriormente con la aprobación de la Ley Sarbannes Oxley, que establece procedimientos de auditoría interna, y paralelamente, con el Gobierno de Margaret Thatcher en Reino Unido.

Europa proseguirá también estas tendencias, desarrollándose durante las últimas décadas un modelo de intervencionismo estatal cuyo eje central es la capacidad de autorregulación de las corporaciones. La Unión Europea ha reconocido expresamente estas nuevas técnicas de producción normativa de mercado carácter *soft law*



(normatividad suave), configuradas como mecanismos alternativos a las imposiciones legales realizadas mediante directivas o reglamentos, como las recomendaciones de la Unión Europea (autorregulación y corregulación).

Las ventajas de estas herramientas de autorregulación no son pocas; principalmente, resultan en muchos casos más eficaces las propias regulaciones internas de las empresas en la medida en que se acercan más a su realidad al haberse creado en su ámbito y con medios y conocimientos técnicos específicos para cada actividad. De forma contraria, se corre el riesgo de que las empresas terminen usando estas herramientas de manera negativa, precisamente para crear estructuras criminales con aparente cumplimiento normativo.

Esta se configura como un mecanismo que sirve a las empresas para la propia valoración de los riesgos, creación de normas de conducta y sistemas de control interno sobre esos posibles riesgos, aumentando los niveles de diligencia dentro de la empresa y conformándose como una parte significativa de los programas de cumplimiento normativo, lo que contribuye a mitigar la posible responsabilidad penal de la empresa.

Por otro lado, la auditoría interna también resulta un elemento esencial en la formación de los programas de cumplimiento, siendo uno de sus elementos primarios. Así, la posibilidad de detección de irregularidades y fraude en el seno de los procedimientos de la empresa supone una importante responsabilidad para las personas encargadas de velar porque la actividad se desarrolle dentro de la legalidad, confiriendo a los auditores la función de denunciar e investigar dichas regularidades. Junto a ello, que las empresas se sometan además a controles externos tanto de índole financiero cómo de otro tipo (de sostenibilidad, laboral, etc), garantiza que un órgano externo supervise su actuación de manera objetiva.

Las nuevas y recientes normas legales que fomentan la autorregulación son en ámbitos como:

- El penal (modelos de prevención de delitos)
- Fiscal (programas de cumplimiento fiscal).
- Administrativo (programas de integridad).



- Laboral (programas para la prevención del acoso o violencia laboral).
- Datos (programa de gestión de seguridad y protección de datos).
- Derechos Humanos (programas de prevención de violaciones de DDHH).
- Anticorrupción (sistemas de gestión antisoborno).
- Prevención del lavado y financiamiento al terrorismo (enfoque basado en riesgos).

Están impulsando en las organizaciones el establecimiento de patrones positivos de conducta. Para que, en el caso de materializarse alguna clase de evento de riesgo, se enfrente de acuerdo con el programa o sistema implementado. Pudiendo alegarse y demostrarse ante las autoridades que se contaba con un programa o modelo de prevención de estos riesgos, optando así a la atenuación o exención de responsabilidad.

Lo anterior, lo encontramos en legislaciones del continente americano, a excepción de Venezuela. Sin embargo, la llegada de una nueva Asamblea Nacional en el 2021 abre la puerta a que la futura actividad legislativa pueda incorporar estos elementos a corto o mediano plazo.

Por ello, las empresas sin importar su tamaño (multinacionales, grandes o pymes), como base para implantar o madurar sus programas de autorregulación o cumplimiento normativo, hoy en día deben:

1. Delimitar el contexto de su organización a los efectos de su sistema de gestión de cumplimiento.
2. Evaluar los riesgos de la organización y delimitar sus controles.
3. Establecer Códigos de Conducta, Políticas, Modelos y/o Procedimientos que conformen un programa de cumplimiento.
4. Planificar toda actividad de acuerdo con el programa o modelo elegido.
5. Liderar el programa a través del compromiso de la Alta Dirección.
6. Establecer y fomentar el uso de los canales de denuncia sin represalias o intimidaciones.
7. Investigar los presuntos actos contrarios al programa.
8. Evaluar y auditar el programa.
9. Mejorar continuamente el modelo o programa.



La autorregulación supone, entonces, la primera y más genuina forma de ordenar y limitar los comportamientos en sociedad, llevada a cabo por los propios sujetos que intervienen en las relaciones sociales.

Por lo tanto, se debe afirmar que la autorregulación se integra ya sea mediante estándares técnicos, códigos de conducta empresarial o mediante los planes de cumplimiento normativo.

### **2.4.3 Responsabilidad penal de las empresas**

El mundo empresarial es extremadamente complejo y por ello, siempre conviene controlar que se actúe con apego a las normas, sin dar cabida a actos de corrupción que acaba afectando a toda una sociedad. Dado que en el ámbito de los negocios la ambición de poder y dinero puede ser más grandes que los valores del ser humano, son muchos los casos en los que las empresas han incurrido en responsabilidad penal como consecuencia de su mal hacer. Uno de los casos más sonados que encaja con esta cuestión, es el de *Watergate* (años 70). Debido a la corrupción de grandes empresas, se comenzaron a designar funciones relacionadas con la verificación del cumplimiento normativo.

La experiencia demuestra que, cuando los incumplimientos corporativos por inexistencia, omisiones o rechazo al *Compliance*, se hacen presentes mediante cuestionamientos o acusaciones procesales ante ministerios públicos, fiscales y tribunales, el tema suele convertirse en crisis para las empresas.

El *Compliance legal*, también conocido como *Compliance penal* es una materia que empieza a desarrollarse en México, aunque en países como España ya está incluido en el Código Penal en su artículo 31 bis y versa lo siguiente “En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables:

- a. De los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes legales o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.



- b. De los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso.”

El Código Penal Español establece que las personas jurídicas pueden cometer 24 delitos diferentes, pero otros Códigos penales también convergen en esa idea, algunos de los delitos que se indican son la estafa, blanqueo de capitales, cohecho, insolvencia punible o tráfico de influencias, por mencionar algunos. El *Compliance* Penal surge precisamente para prevenir desde dentro de las personas jurídicas la comisión de estos delitos. Para que toda empresa goce de un sistema de control más eficaz, se entiende que un sistema de *Compliance* ha de contar con los siguientes elementos:

- Identificación de las actividades en las que sea más probable que se puedan cometer hechos ilícitos.
- Establecimiento de protocolos que fijan cuál es el proceso de formación de voluntad de una persona jurídica y de cómo se adoptarán y ejecutarán las decisiones en la misma.
- Disposición de modelos que gestionen los recursos financieros.
- Obligación de informar acerca de posibles riesgos o incumplimientos al oficial de cumplimiento o área encargada de vigilar este sistema de prevención.
- Establecimiento de un sistema disciplinario que castiga cada vez que se incumpla con el modelo de prevención.
- Verificar periódicamente el sistema de prevención para ajustarse a los cambios producidos en la organización.

No obstante, estos no son los únicos elementos con los que se puede formar un buen modelo de *Compliance*. Existen numerosas normas nacionales e internacionales que sirven como referencia para diseñar un sistema preventivo óptimo que se adecúe a las necesidades de cada sociedad. Ejemplo de ello son las siguientes Normas:



- Norma ISO 19600 sobre gestión de sistemas de *Compliance*.
- Norma UNE 19601 sobre *Compliance* Penal.
- Norma ISO 37001 sobre prevención del soborno y la corrupción.
- Norma ISO 31000, mantiene estatutos de directrices técnicas para la gestión del riesgo en general.
- Norma ISO 26000, adopta criterios técnicos para la gestión de la responsabilidad social de las empresas.
- Norma ISO 20400, sobre las compras sostenibles.

Es importante mencionar que a pesar de existir el *Compliance Officer* (Oficial de *Compliance*) no recae en él la responsabilidad penal de las malas acciones de la empresa, puesto que la dirección de la empresa conserva la obligación general de evitar la comisión de delitos, el *Compliance Officer* no se convierte en “garante”, ya que el suministro de la información, no le genera la posibilidad de contener y evitar los peligros de comisión, es decir, no posee el “dominio del hecho” propio del autor de un delito penal. Sin embargo, el *Compliance Officer* si puede responder penalmente como partícipe por incumplimiento de sus tareas de investigación de un delito denunciado, siempre que el delito no se haya consumado aún y el *Compliance Officer* conozca que con su inactividad contribuye al delito; o en el caso que exista en la legislación un tipo penal específico de haber incumplido diligentemente con su deber, ya sea dolosa o culposamente, ahí responderá como autor no como partícipe.

Así, en distintas legislaciones se hace partícipe o responsable al oficial de cumplimiento, dando pie a que el *Compliance* penal tenga más peso dentro de las empresas.

A pesar de que, como se ha mencionado, el concepto de *Compliance* no tiene una traducción exacta en español, se ha interpretado como “cumplimiento normativo y/o regulatorio”, que incluye leyes y normas de *hard law* (normatividad dura) y *soft law* (normatividad suave), respectivamente. Entendiendo el *hard law* como las leyes, normas y reglamentos que emiten los Estados o instituciones públicas a través de sus estructuras parlamentarias y/o facultades legislativas, y, por *soft law*, aquella normatividad que emiten las organizaciones e instituciones privadas con motivo del mercado, la industria o el comercio, mediante su autorregulación o mejores prácticas corporativas.



El concepto de *Compliance* penal, dentro del tema de la responsabilidad penal de las empresas, tiene dos ejes fundamentales, el primero, el enfoque basado en riesgo, pues vivimos en una sociedad de riesgos y desde hace aproximadamente 30 años en los países occidentales más avanzados la lógica del diseño de sus políticas públicas tiene un componente de prevención de riesgos “penales”. El segundo eje es el control, supervisión y vigilancia organizacional en la sede de las corporaciones.

Los sujetos regulados por el *Compliance* penal son tres: Persona Física, Persona Moral o Jurídica y Persona Cibernética.

1. **Persona Física** que, como humano, trae todo un modelo de responsabilidad propio de los individuos y que se ha vivido desde la creación de la historia jurídica, el cual consiste básicamente en una persona que comete un delito y debe responder penalmente por su comisión.
2. **Persona Moral o Jurídica**, como un sujeto más de Derecho penal.
3. **Persona Cibernética**, la cual tiene el componente de inteligencia artificial e implica una autogeneración informática con poder de decisiones y suministro autónomo de inteligencia muchísimo más allá de lo humano.

En México el modelo de imputación de persona física ha fracasado por el grado tan elevado de impunidad y por el sistema penal acusatorio, por otro lado el Estado mexicano persigue la criminalidad corporativa o de las empresas por su mayor capacidad de reparación del daño, como si se tratase de una política recaudatoria y aún no se llega a la regulación de las personas cibernéticas. En México todavía no existe una política pública que articule la responsabilidad penal de empresa o de persona jurídica, pues para que llegase a ser considerada como tal, requeriría que la responsabilidad penal fuera acogida por instituciones públicas, con programas concretos, planes de operación, con un diseño de una serie de lineamientos, manuales, protocolos, métodos, mediciones, evaluaciones, población a quien va dirigida, difusión e indicadores oficiales, los cuales todavía no existen. Se está incipientemente en una primera regulación de carácter legal, la cual deberá indudablemente ir mejorando con reformas legislativas para adaptarla a la realidad.



Una empresa que cuente con un modelo de *Compliance*, podrá tener una mayor visibilidad de su funcionamiento y un mayor control sobre el mismo. Así las decisiones de negocio serán más acertadas, reduciendo al máximo cualquier tipo de riesgo, ya sea legal o reputacional. Por otro lado, un sistema preventivo de este estilo sirve como aval de cara a terceros, pues demuestra que la empresa cumple tanto con la legalidad como con las buenas prácticas del sector.

Las pequeñas y medianas empresas, con su gran potencial de creación de empleo, crecimiento e innovación, son el mayor tejido empresarial, parte de la base fundamental no sólo de la economía y el eslabón necesario en la actividad económica y generación de empleo.

La aprobación de cualquier normativa que resulte aplicable a las PyMES deberá tener en cuenta su singularidad. Incluso, de forma errónea, se ha considerado que la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y por consiguiente la puesta en marcha de un Programa de *Compliance*, es aplicable sólo a multinacionales o empresas cotizadas, pero este criterio está muy alejado de la realidad.

Las pequeñas y medianas empresas tienen la obligación de aplicar Programas de *Compliance* sobre la base de un pilar fundamental: la proporcionalidad. Estos programas deben tener en cuenta el sector de actividad, dimensión y operativa geográfica de la compañía, pero sin perder de vista las características que diferencian a una PyME del resto de estructuras societarias. Éste ha sido el motivo principal por el que se crea el Comité de *Compliance* y PyME dentro de la World *Compliance* Association.

## **2.5 Obstáculos de aplicar *Compliance* en las empresas**

La ley penal convierte a las empresas en policías de su propia corporación y las obliga a colaborar o cooperar en funciones de seguridad del Estado para prevenir y evitar delitos futuros, a manera de corresponsabilidad de posibles riesgos penales.

Se espera que la nueva legislación mexicana mejore las condiciones del mercado y que ayude a evitar las malas prácticas y la competencia desleal, en beneficio de clientes y consumidores.



Todavía no hay mucha experiencia en nuestro país cuando habla de la criminalidad en el seno de las empresas, que surge cuando la constitución o estructura corporativa es lícita, desafortunadamente orientada hacia actividades permisibles o propicias para la comisión de delitos precisamente por un management deficiente, inadecuado, insuficiente, o ineficaz, generador de riesgos penales. Es decir, por un indebido control organizacional o fallas en el control, supervisión, vigilancia o auditoría corporativa.

El Código Nacional de Procedimientos Penales, el Código Penal Federal (CPF) y otras leyes, regulan la novedosa responsabilidad penal de las personas jurídicas en el contexto del nuevo sistema de justicia penal acusatorio y oral.

Esta responsabilidad de las empresas, corporaciones u organizaciones en México es digna de atención porque podrá imponerles sanciones penales cuando sus representantes o administradores de hecho o de derecho, e integrantes en general, con motivo de las actividades corporativas u objeto social, cometan algún delito en nombre de la empresa, por cuenta, en beneficio de esta o a través de los medios o herramientas de trabajo que se les hayan proporcionado, siempre y cuando se determine que, además, existió inobservancia del debido control en la organización.

Dicho catálogo del CPF se extiende también a los delitos establecidos en ordenamientos como el Código Fiscal de la Federación (CFF) y diversas Leyes relacionadas con la propiedad industrial; instituciones de crédito; títulos y operaciones de crédito; organizaciones y a actividades auxiliares del crédito; instituciones de fianzas; instituciones y sociedades mutualistas de seguros; del mercado de valores; sistemas de ahorro para el retiro; fondos de inversión; uniones de crédito; sociedades cooperativas de ahorro y préstamo; ahorro y crédito popular; concursos mercantiles; control de sustancias químicas e hidrocarburos. Por ello resulta relevante que toda empresa revise, en el ámbito de sus actividades corporativas, cualquier posible contingencia, riesgo o vulnerabilidad al respecto.

Uno de los problemas que enfrentan las empresas en México es la inseguridad e incertidumbre jurídica que provoca la falta de definición y poca claridad del concepto: indebido control organizacional, aplicable a cualquier empresa no importando su tamaño



ni la dimensión de sus operaciones ante los riesgos de que se cometa algún delito en el seno de su organización.

Las normas de *Compliance* obligan a las corporaciones a interiorizar asuntos como la lucha contra la corrupción como función interna de una de sus dependencias; no se limitan a prohibir, sino que establecen las estrategias que las empresas deben adoptar con miras a prevenirla.

Asimismo es la revisión y la adecuada aplicación en el ámbito corporativo de un conjunto muy amplio de reglas que rigen a las empresas, como el marco regulatorio en materia laboral, desde contratos individuales hasta los colectivos si se tiene representación sindical; contrato ley en algunos sectores de la economía, y normativas regulatorias para prevenir el acoso sexual o laboral al interior de ellas; también las obligaciones de las empresas para con el IMSS tienen marco normativo que se debe cumplir y atender, no obstante, esto ha sido aplicado a las grandes corporaciones, ha dado pauta a las PyMES de no cumplir debidamente con lo anterior.

Otro punto es que, de acuerdo a su actividad u objeto social, cada empresa debe tener marco regulatorio específico, como las que tengan disposiciones en materia de salud, energética, ambiental, etc.

Lo que detonó en México el tema del *Compliance* fue que el 5 de marzo de 2014 se publicó en el DOF la incorporación de esta figura en el artículo 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales, relativo a la posibilidad de atribuir responsabilidad penal directa a las organizaciones empresariales, y el 18 de diciembre del mismo año en la Gaceta Oficial del Gobierno de la Ciudad de México se publicó la incorporación de dicha figura en el Código Penal del Distrito Federal, aplicable a la CDMX.

Sin embargo, el *Compliance* abarca más que la materia penal, pues es aplicable a todos los estándares normativos y éticos de una empresa, tanto en lo externo como en lo interno, integrando con ello al derecho financiero, fiscal, laboral, ambiental, en materia de salud, corporativo, razón por la que los abogados en la actualidad deben conocer su aplicación y alcances, ya que se encamina a un punto muy álgido e importante, como lo



es la corrupción y en donde las normas deben ser aplicadas sin excepción, a nivel reglamentario de cada empresa, de cada sector, así como al de Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que tienen las empresas en México.

El contar con un programa de *Compliance* eficiente permitirá tener una mejor alineación en el lugar de trabajo. Igualmente, permitirá mantenerse actualizado, ya que todos podrán advertir los cambios en su industria. Simplificará los procesos de los empleados; los trabajadores podrán calibrar mejor las expectativas y actuar dentro de un marco apropiado para tomar decisiones de negocios. Serán, elementos de mayor transparencia. Cuando la dirección y los empleados están en la misma página, se traduce en una mejor inteligencia organizativa y, en última instancia, en mejores decisiones.

La Ley Federal del Trabajo (México), señala a la represalia como una conducta prohibida bajo el ejercicio de los patrones, sin embargo, no la define en sí misma.

“Art. 133. Queda prohibido a los patrones o a sus representantes:

V. Intervenir en cualquier forma en el régimen interno del sindicato, impedir su formación o el desarrollo de la actividad sindical, mediante represalias implícitas o explícitas contra los trabajadores”.

En virtud de que es en EE UU donde aparece la figura del *whistleblower* (denunciante), inevitablemente para su óptimo funcionamiento, debería existir una garantía, un mecanismo que permitiera que el denunciante no sintiera miedo a ser blanco de actos en su contra, por haber ejercitado su derecho y reportado alguna violación al marco legal. Cualquier acto en su contra, derivado de un reporte de buena fe, se considera una represalia.

Otro de los problemas más importantes que enfrentan los países es la corrupción, sobre todo por los graves costos que genera en ámbitos como la confianza en las instituciones, la efectividad gubernamental, el desarrollo económico, el acceso a bienes y servicios públicos, así como el ejercicio pleno de derechos. Al respecto, se estima que el costo generado como consecuencia de hechos de corrupción en la realización de trámites o en el acceso de la población a servicios ascendió a 7,200 millones de pesos en 2017,

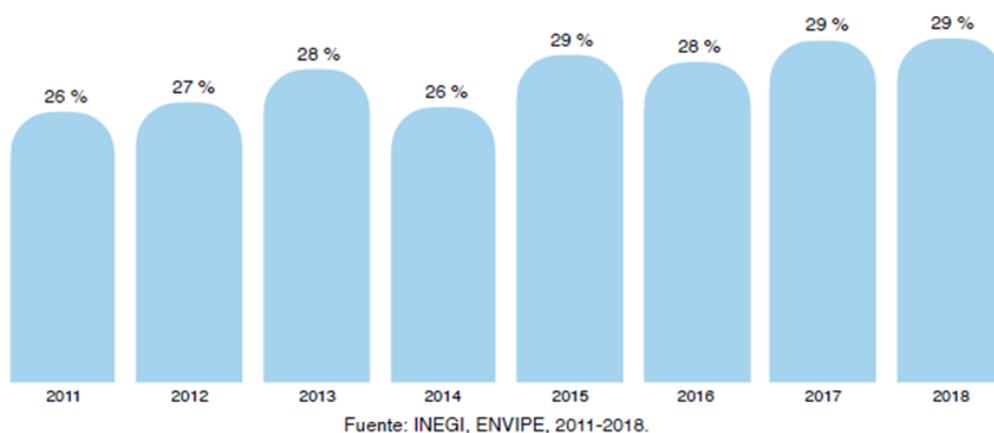


mientras que el costo en el que incurrieron las empresas de México en 2016 como resultado de fenómeno, se estima en 1,600 millones de pesos.

Las distintas manifestaciones de la corrupción tienen también efectos en la reproducción de las condiciones de desigualdad social en nuestro país.

Por ejemplo, estudios de Transparencia Mexicana (TM) estimaron que, para el año 2010, los hogares mexicanos destinaron alrededor de 14% de su ingreso a pagos extraoficiales o irregulares (sobornos), y este porcentaje tiende a incrementarse entre los sectores más pobres de la población. De igual manera, otros estudios han destacado los efectos nocivos que tienen las redes de corrupción en la distorsión de aspectos como la asignación de recursos públicos, así como la disponibilidad y calidad de los servicios públicos brindados a la población.

Estos y otros efectos nocivos de la corrupción generan naturalmente preocupación entre la población. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante el periodo 2011-2018, la corrupción ocupó de forma consistente los primeros lugares entre los problemas que más preocupan a la población en México. Este sentido de preocupación puede encontrar sustento en la experiencia cotidiana de las personas en su interacción con las dependencias y servidores públicos; y también en la formación de una opinión pública cada vez más consciente sobre la naturaleza y la gravedad de este problema.



*Figura 6 Porcentaje de la población que considera a la corrupción entre los tres problemas de mayor preocupación en el país, 2011 – 2018.*



Con respecto a las experiencias cotidianas de la población, los datos muestran la existencia de una percepción generalizada de que la corrupción prevalece como regla, y no como excepción, en la interacción usual con autoridades y servidores públicos. Al respecto, cifras de INEGI para el año 2017 muestran un incremento significativo en la prevalencia de actos de corrupción en la gestión de trámites y servicios públicos; además de que nueve de cada diez personas perciben que la ocurrencia de hechos de corrupción es una situación frecuente o muy frecuente en su entidad federativa.



## Capítulo 3 Relación del *Compliance* en las distintas áreas de la organización

Es vital que todos los colaboradores en cada nivel de la organización estén informados y actualizados sobre las políticas implementadas dentro de la empresa referente a *Compliance*; en caso de que ésta sea una práctica.

No todas las empresas tienen la capacidad de implementar un departamento de *Compliance*, por lo que cada una debe adaptarlo a su realidad y a los recursos con que disponga, existen empresas que utilizan las áreas de Finanzas, recursos humanos y comercial en conjunto o por separado ya que son las que están directamente relacionadas con actividades de *Compliance*, en algunos otros casos es un tercero el que audita los procesos.

Al analizar el *Compliance* corporativo en la participación que la organización empresarial mantiene con su entorno, existen una serie de conceptos que se han ido acuñando en las últimas décadas y en ocasiones llegan a confundirse por su similitud: Responsabilidad social empresarial, gobiernos corporativos, ética empresarial y *Compliance*. Éstos son complementarios entre sí, pero van atendiendo diversos puntos dentro de la gestión y comportamiento.

### 3.1 *Compliance* en el área de Finanzas

En la empresa se busca actuar de manera totalmente legal, protegiendo al mercado en su conjunto, evitando un riesgo para las empresas o afectación a la competencia.

El sector financiero, al estar regulado de manera muy estricta por su naturaleza, es uno de los ambientes corporativos al que más se le ajusta el cumplimiento normativo.

La regulación en el sistema financiero es de suma importancia ya que conlleva el riesgo a cometer diversos tipos de delito, entre los que destacan el financiamiento de organizaciones terroristas o criminales y el lavado de dinero, siendo éste el proceso a



través del cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de algunas actividades ilegales (las más comunes, tráfico de drogas o estupefacientes, contrabando de armas, corrupción, fraude, trata de personas, prostitución, extorsión, piratería, evasión fiscal y terrorismo). El objetivo de la operación, que generalmente se realiza en varios niveles, consiste en hacer que los fondos o activos obtenidos a través de actividades ilícitas aparezcan como el fruto de actividades legítimas y circulen sin problema en el sistema financiero.

Dentro de todas las iniciativas que se han puesto en marcha para la evaluación de riesgos, encontramos las normas internacionales ISO 31000 y la ISO 19600.

La ISO 31000 para la Gestión de Riesgos: se trata de una norma general para el control de todo tipo de riesgos en la empresa, entre los que se encuentran los financieros que son aquellos que apuntan a las operaciones financieras, como pagos, deudas, ofertas, cobros y costos

La ISO 19600. Sistemas de Gestión *Compliance*: Guía de referencia internacional para dotar a las organizaciones de un Sistema de Gestión de *Compliance* (cumplimiento normativo).

A manera de ejemplo, algunas de las acciones para prevenir malas prácticas dentro del departamento de Finanzas son:

- Identificar riesgos en clientes/proveedores
- Observar el debido cumplimiento a las obligaciones tributarias de la empresa
- Implementar medidas precautorias al momento de subcontratar servicios de personal
- Erradicar estrategias que impliquen la obtención de un beneficio tributario
- Revisar el correcto cumplimiento a las obligaciones en la LFPIORPI (ley antilavado)
- Recabar elementos que demuestren la materialidad de las operaciones relevantes de la empresa
- Auditoría interna



- El modelo de control de los recursos financieros: segregación de tareas, el circuito de aprobación de pagos, la matriz de poderes, las firmas mancomunadas y todas aquellas medidas destinadas a evitar un mal uso de la caja y los activos de la empresa

Es importante identificar las partidas que cada departamento o unidad de negocio destina a la prevención de riesgos laborales, infracciones de la normativa medioambiental, seguridad informática y cualquier otra medida que contribuya directa o indirectamente a la prevención de delitos. Estos controles estrictamente económicos, unidos a la eliminación del efectivo, son de gran utilidad para prevenir la corrupción, el delito fiscal, los fraudes y los delitos que hacen un uso instrumental de la contabilidad.

Para el *Compliance* adecuado a las NIF (Normas de Información Financiera) debe establecerse un Programa de *Compliance* que abarque la revisión cabal de las NIF en su conjunto, tanto en la valuación, como en la presentación y en la revelación. También se deben identificar aquellas NIF complejas que requieren el apoyo de expertos y tomarse en cuenta para su implementación. Lo anterior es un escenario ideal, pero no todas las organizaciones tienen los recursos para establecer un Departamento de *Compliance*; sin embargo, satisfacen esa necesidad: con los servicios que ya reciben de auditores externos, ya que tienen un nivel de seguridad del *Compliance* de las NIF, ya sea por medio de un examen, de una revisión o incluso de una auditoría integral y de la compilación de información financiera donde el Contador Público utiliza su conocimiento y su experiencia en las NIF para reunir, clasificar y presentar información financiera desde su perspectiva.

Lo interesante para el *Compliance* es que el Contador Público debe considerar si le parece apropiado que la información financiera esté libre de errores materiales obvios; por ejemplo, la falta de aplicación de alguna NIF, lo cual debe comunicar y proponer su corrección. Con lo anteriormente expuesto, el papel que juega el Contador Público en el *Compliance* es de suma importancia y vital, porque abarca una de las áreas básicas, como lo es la financiera, y tiene un rol significativo en el Departamento de *Compliance* y



es quien ejerce esa revisión, pero no hay que dejar de lado que también se hace *Compliance* de las NIF desde el exterior, ejecutando trabajos de aseguramiento, como lo es una auditoría o una revisión de estados financieros, y también trabajos para compilar la información financiera. La capacitación continua en temas de NIF ya no solo es una necesidad, sino una oportunidad de crecimiento para dar valor agregado a las organizaciones.

En México, se cuenta con la Norma Oficial Mexicana (NOM) NOM NMX-CC-19600-IMNC-2017, basada en la norma ISO 19600. Esta norma ayudará a establecer las directrices a nivel general del sistema de gestión del cumplimiento.

La implementación del *Compliance* tributario ha empezado a tomar relevancia en nuestro país, derivado de las crecientes facultades de verificación y comprobación y, sobre todo, por la incorporación de la Reforma Penal Fiscal, por medio de la cual se podrán perseguir los delitos fiscales mediante las disposiciones aplicadas a la delincuencia organizada.

El departamento de Finanzas es responsable de generar un mapeo de riesgos que dependerá de la naturaleza de la organización, obligaciones inherentes y relevancia de las transacciones.

El monitoreo de las políticas y protocolos de cumplimiento deberá ejecutarse de manera periódica y los resultados deberán presentarse a los órganos de gobierno y alta dirección en intervalos planificados, debido a que, en ocasiones, estos no suelen estar enterados de los riesgos y el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, por lo cual debe allegarse de medidas preventivas que favorezcan un mejor ambiente de control interno. La complejidad que engloba nuestro marco tributario mexicano hace que el actuar del departamento financiero dentro de la organización conlleva a cambios forzosos y necesarios hacia modelos preventivos tendentes a detectar, gestionar y mitigar cualquier comportamiento atípico que pueda tener un impacto negativo en lo económico, reputacional y de continuidad.



Si bien la implementación del *Compliance* representa un gran desafío cultural y organizacional, este traerá consigo múltiples beneficios como la prevención de delitos fiscales, así como seguridad, certeza y transparencia en la información financiera que la organización genera.

### **3.2 *Compliance* en el área de Administración**

Gestionar de forma apropiada un negocio es tarea ardua y conlleva una gran responsabilidad. El área administrativa se considera una de las de mayor importancia en la empresa y es quien propone y elabora las políticas, normas y procedimientos que acompañan al resto de las áreas para su buen funcionamiento considerando siempre las ideas y valores de los empresarios y por la cual fue creada, abierta a la constante evolución y adaptación a los cambios internos y externos que sirven como base para la ejecución y potenciación de tareas para el cumplimiento de los objetivos y crecimiento de la misma.

Las empresas en la actualidad ya no se limitan a solo dictar una serie de normas internas, que puedan cumplir principalmente con cierta regulación local o nacional, sino que apuntan a poder profundizar más y desarrollar programas muy completos y/o sofisticados de *Compliance*, los cuales contienen no sólo los valores éticos resumidos en una visión o misión sino que ambicionan poder generar los procesos y mecanismos concretos para alcanzar éstas, abarcando incluso la toma de decisiones dentro de la empresa.

Lo que debería considerar el área administrativa comprende un plan de organización con todos los procesos y controles internos que en forma sistematizada se adoptan para el resguardo de sus bienes, la preparación de información financiera confiable, la promoción de eficacia en la operación y la adhesión a políticas encabezadas por la dirección que garanticen una sana relación con clientes, proveedores y empleados asentada en la dignidad humana y el respeto pero al mismo tiempo demostrando y comprometiendo a todos los involucrados a cumplir un código de mejores prácticas y cumplimiento empresarial que compruebe para fines de la legislación mexicana que todas las actividades van encaminadas a asegurar que su personal a cargo y los recursos



financieros generados, sean materializados a través de sus controles internos para todas las transacciones financieras y no se encuentren relacionados ni provengan de actividades ilícitas. Dando una gran ventaja y posición corporativa frente a su competencia.

Entonces, un departamento administrativo con *Compliance* está capacitado para resolver cualquier problema por medio de métodos y procesos concretos como la planificación y controles internos. Hace todo lo permitido para cumplir las metas de una empresa. Entonces, el aumento de eficiencia, el correcto logro de objetivos y de las metas propuestas por una empresa, les da la posibilidad de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo.

### **3.3 *Compliance* en el área de Recursos Humanos**

Los problemas cotidianos relacionados con los colaboradores (como su contratación, despido, administración, relaciones con los colaboradores, capacitación, desarrollo y seguridad laboral) y de mantener su satisfacción para así garantizar, no sólo su productividad, sino también un comportamiento ético y responsable son responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos (RRHH). Esto significa dos cosas: que el departamento de recursos humanos es responsable de cómo los colaboradores ven la compañía, y que son los que mejor posicionados están para comprender su cultura y cambiarla si es necesario.

El amplio ámbito en el que se mueven los recursos humanos en el seno de una organización ofrece múltiples posibilidades de análisis y enfoques. Una novedosa perspectiva, que complementa lo desarrollado por la auditoría sociolaboral, es el denominado *Compliance*.

Para que el departamento de recursos humanos de una empresa impulse de manera eficaz la cultura *Compliance* de la organización será fundamental que el cumplimiento normativo esté integrado en la cultura empresarial y que todos los colaboradores comprendan su importancia. Para ello, es necesario familiarizar al departamento con las



leyes de *Compliance*. Eso hará que las comunicaciones y la colaboración del departamento de recursos humanos sean más sencillas, asegurando así que la organización esté familiarizada con las últimas leyes de cumplimiento y regulaciones.

De la misma forma, se necesita una plantilla de colaboradores éticos. La capacidad de los departamentos de recursos humanos de influir en la cultura de una organización es crucial para implementar y mantener un programa de *Compliance* efectivo. La forma más sencilla de que un equipo de recursos humanos pueda moldear la cultura de su organización es siendo el guardián que asegure que los colaboradores contratados sean personas íntegras y responsables con la cultura empresarial. También son precisas la educación y comunicación, un binomio esencial para difundir la importancia de este tipo de medidas. Es fundamental que el departamento comunique a los colaboradores las políticas de cumplimiento y les enseñe la importancia de notificar las incidencias que detecten, garantizándoles que serán gestionadas formalmente y sin represalias.

Además, de las evaluaciones y encuestas que los departamentos de recursos humanos realizan a los colaboradores, para revelar el desempeño de éstos en la organización, también deberían enfocarse en identificar qué trabajadores están alineados con la cultura de la organización y cuáles no para detectar cualquier posible riesgo de incumplimiento antes de que suceda. Esto está relacionado con una estrategia de acción-reacción: si un colaborador promueve una cultura ética será recompensado, sino, su influencia se verá reducida. Con esto, el departamento fomentará la cultura empresarial más deseable.

También es necesario implementar un proceso efectivo de resolución de incidencias para que los colaboradores sientan que la empresa se toma en serio el *Compliance*, mediante un sistema de detección y resolución de incidencias para que las personas sean testigos de que los asuntos se resuelven de manera rápida y efectiva. Finalmente, dado que los equipos de recursos humanos suelen tener más acceso a la información relevante en las investigaciones internas, su colaboración proporciona esta información y puede ser vital para ayudarles a verificar y resolver cualquier riesgo potencial.



Los canales de denuncia de irregularidades que garantizan la confidencialidad ayudan a los colaboradores a sentirse seguros al denunciar conductas indebidas y poco éticas, aumentando la probabilidad de que estas infracciones se aborden y se resuelvan. Los colaboradores pueden discutir los dilemas éticos con recursos humanos o con el departamento de cumplimiento normativo a través de canales de denuncia confidenciales y anónimos.

La tarea del departamento de recursos humanos no es sólo abogar por un sistema de denuncia, sino sobre todo animar a los colaboradores a denunciar realmente las infracciones o cualquier sospecha de ellas.

El departamento de recursos humanos desempeña un papel fundamental en el éxito de la gestión del cumplimiento normativo. La cooperación eficaz entre el departamento de recursos humanos y el de *Compliance* normativo/legal constituye la base de un programa de cumplimiento normativo significativo y, por tanto, de una cultura corporativa ética. Lo ideal es que ambos departamentos trabajen juntos. Las tareas de *Compliance* para los recursos humanos incluyen, entre otras:

- Mantener una cultura de *Compliance* (por ejemplo, mediante la capacitación)
- Gestionar las sanciones y las consecuencias de los incumplimientos (por ejemplo, emitir advertencias)
- Gestionar el cumplimiento de los recursos humanos (gestionar las infracciones de la ley y las directrices)
- Actuar como modelo de conducta demostrando los comportamientos que se esperan de los colaboradores
- Mientras no exista un departamento de *Compliance*, recursos humanos en compañía del área Legal, es responsable de aplicarlo en las empresas que empiezan a implementar un cumplimiento normativo:
  - Creación (compartida) de directrices de *Compliance*
  - Aplicación de un código de conducta
  - Establecer una cultura de *Compliance*



- La forma en que los directivos interactúan con sus colaboradores determina su actitud hacia el *Compliance*.

Las normas deben ser claras, transparentes y vinculantes para todos los colaboradores. Por ejemplo: María Dolores Cifré, directora de Riesgos Corporativos e Integridad del departamento de *Compliance* de Caixabank (España), destacó que “la implicación de recursos humanos es fundamental en la elaboración de políticas internas”, pero que es imposible asumir las transformaciones que supone el *Compliance* “sin la implicación de la alta dirección y sin crear un proyecto de cultura transversal dentro de la organización”.

Una de las medidas que han puesto en marcha en Caixabank para capacitar a los colaboradores en esta materia es ofrecerles incentivos económicos tras la realización y aprovechamiento de cursos sobre *Compliance*. “El objetivo es que entiendan que el *Compliance* es asunto de todos y que implica a toda la organización en su conjunto”, puntualizó la responsable de Caixabank.

El departamento de recursos humanos por su labor de reclutamiento de nuevos colaboradores y su papel en la gestión de los ya existentes tiene mucho que decir para verificar que todas las medidas de control que han sido planificadas se están implementando correctamente.

En definitiva, resulta esencial el papel del departamento de recursos humanos en la implantación del *Compliance* en una empresa, ya que de ellos depende que los colaboradores de la organización conozcan las políticas internas y externas en esta materia para que, así, puedan alinearse correctamente con la cultura corporativa y ser colaboradores éticos y responsables.

Se podría decir, sin lugar a duda, que el Departamento de Recursos Humanos es uno de los mayores apoyos del *Compliance* dentro de la empresa.



### 3.4 *Compliance* en el área Comercial

El departamento responsable de vender, promocionar y posicionar productos en el mercado es el Comercial.

Sus funciones están presentes desde el estudio de mercado, hasta la atención y análisis de post venta, buscando estrategias para posicionar una marca y fidelizar clientes.

En el área comercial convergen otras áreas, como; marketing, ventas, relaciones públicas, atención al cliente y post ventas. Cada una, con funciones que buscan no dejar espacio para la insatisfacción del cliente, sino más bien, mejorar la percepción que este tiene con la marca y el producto.

Por lo que el sistema de cumplimiento corporativo debe comprender a la organización y sus fines comerciales, para adecuarse a ella. Los objetivos jurídicos de cumplimiento deben estar alineados con el comercial. Si el programa excede la razonabilidad comercial, siempre tendrá problemas en su ejecución.

El *Compliance*, garantiza que se respeten normas específicas del giro e industria de la empresa, durante el ejercicio de sus actividades comerciales. Estas pueden incluir aspectos de salubridad y protección al consumidor, entre otros, para limitar y moldear prácticas internas con el propósito de generar ganancias, sin quebrantar normas y/o derechos de terceros que acarrear responsabilidades.

La exigencia del *Compliance* debe adecuarse a las necesidades comerciales de cada organización, puesto que, dependiendo de las prácticas comerciales de cada una de estas es el nivel de rigidez de determinadas obligaciones.

Algunas las funciones en las cuales podemos visualizar la aplicación del *Compliance*:

- Protección de datos
- Marketing
- Ventas



- Exportación e importación

- **Protección de datos**

Con esta actividad se asegura que la protección de datos de los clientes se encuentre seguros y resguardados.

Tal es el ejemplo de cuando se realiza cualquier transacción comercial con el uso de tarjetas de crédito, las tiendas de retail que aceptan los pagos deben contar con protocolos de verificación de datos, lo cual implica solicitar al comprador su Identificación oficial (INE), verificar que el nombre de la tarjeta coincida con la identificación del comprador, confirmar que el portador de esta tarjeta de crédito es el que aparece en la identificación y por último corroborar que la firma corresponda con la identificación del cliente.

- **Marketing**

En el área del marketing, esta herramienta interviene para asegurarse de que todos los mensajes, eventos y comunicaciones siguen la legislación del país en el que se lanzan. Esto es especialmente delicado cuando la empresa opera en distintos mercados con regulaciones diferentes.

Los mensajes que se emiten en los comunicados son habitualmente la primera impresión que se ofrece a los clientes potenciales. Si el contenido es incorrecto o genera una mala impresión, la marca se verá perjudicada y debilitará su percepción por parte del mercado en el que se pretende entrar. Puede ser que incluso se incumpla alguna normativa o se genere algún problema legal que dé lugar a escándalos legales, juicios e incluso multas. Por lo que es fundamental que el control de la comunicación intervenga para asegurar que el mensaje corporativo se transmita de forma correcta y homogénea en todos los eslabones de la cadena, independientemente del canal.

En caso de que existan errores en la gestión de la comunicación de las campañas de marketing se pueden generar crisis de comunicación con una enorme repercusión.



Tal es el ejemplo de Dolce & Gabbana, que lanzó una campaña para comunicar su desfile en China donde se veía a una modelo asiática intentando comer comida italiana con palillos. Esto ofendió a la población del país, que se movilizó y no solo terminó con la cancelación del evento, sino con un boicot a la marca que le costó pérdidas millonarias. En resumen, el *Compliance* es una herramienta cada vez más necesaria en un mundo digital, donde la información se propaga rápidamente y para realizarlo con éxito es fundamental que se tenga un estricto control del mensaje.

#### ▪ **Ventas**

Es de suma importancia que se diseñen e implementen políticas de ventas eficientes y claras, pero sobre todo que estas mismas se lleven a cabo para poder evitar problemas. Por ejemplo, aunque en algunos medios es una práctica común y permitida el ofrecer regalos para mantener buenas relaciones comerciales, los regalos que influyen en una decisión están estrictamente prohibidos. Por ende, pueden existir muchas áreas grises. Algunos casos pueden de hecho constituir un acto de corrupción, pero no ser percibidos como tal. Más aún, la diferencia en costumbres y prácticas comerciales en las distintas ubicaciones geográficas dificulta la distinción entre prácticas legales e ilegales. Las empresas deben abordar esas áreas grises trazando una frontera clara entre las prácticas comerciales legítimas y las ilegítimas. Al diferenciar estas prácticas, las empresas suelen enfrentar los siguientes desafíos:

1. Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas (por ejemplo, los pagos de facilitación, mejor conocidos como sobornos o pagos de corrupción)
2. Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para encubrir la corrupción (por ejemplo, mala utilización de las contribuciones políticas, regalos u hospitalidad como sobornos para un funcionario público nacional)
3. Prácticas comerciales basadas en decisiones sesgadas (conflictos de intereses)



## ▪ Exportación e importación

Por otro lado, la globalización ha obligado a las organizaciones a hacer negocios tanto dentro como fuera de sus propios países y mercados. El correcto desempeño de su actividad depende de lograr nuevos acuerdos comerciales y cumplir con las regulaciones comerciales internacionales.

En algunas organizaciones dedicadas al comercio internacional, podemos encontrar un departamento de *Compliance* que se encargue del cumplimiento en el área comercial, e incluso, según las dimensiones de la empresa, pueden existir equipos con funciones específicas en esta materia, para poder evitar fuertes sanciones y multas por incumplimiento de normativas y regulaciones en materia de cumplimiento comercial.

Por lo que es necesario haya una comprensión clara de las reglas y leyes de control de exportaciones e importaciones y autoridades aduaneras, que permita a las empresas seguir siendo competitivas.

No se trata únicamente de cumplir con requisitos específicos para comercializar los productos. Sino que se debe tener una visión global del cumplimiento, implementando modelos de gestión eficaces que prevengan riesgos legales.

Encontramos aquí el *Trade Compliance*, el cual es el proceso y sistema para comprender y cumplir con las leyes y regulaciones que controlan la exportación e importación de bienes, productos, información y tecnología entre los distintos países.

El *Compliance* en esta actividad comercial cobra especial relevancia debido a la protección que supone tanto para las empresas como para los propios países. El *Trade Compliance* garantiza la estabilidad y las prácticas éticas en todas las operaciones comerciales a nivel mundial.

En resumen, el área de *Compliance* es una aliada del área comercial, puesto que les da directrices claras, ciertas y muy precisas de cómo se pueden hacer negocios sin enfrentar problemas legales, de reputación o problemas de forma interna.



Pero es muy importante mencionar que en algunas ocasiones al ejecutar controles por parte de un área de *Compliance* sin haber establecido primero una correcta cultura del cumplimiento genera no solo el descontento de diferentes áreas sino además pierde esas importantes sinergias que son las que fortalecen a cualquier área preocupada por el cumplimiento y la mitigación de riesgos. Cuando el área comercial y el área de *Compliance* juntas pueden lograr el mayor éxito en una organización.

Entendiendo esto por el área comercial, siguiendo los controles y lineamientos, esta está siendo protegida y en caso de tener dudas en puntos ciegos o grises dentro de una política, lineamiento o manual de operación sabe que puede recurrir a un área de *Compliance* que lo acompañara a resolver estos temas sin poner en riesgo su capacidad de obtener clientes o generar ganancias.

### **3.5 *Compliance* en el área Legal**

El cumplimiento normativo en las empresas y específicamente en México toma auge con la reforma al artículo 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales, que en 2016 donde reconoce a las empresas como Personas Jurídicas independientes a cada uno de sus miembros y esto en correlación al artículo 11bis del Código Penal Federal donde se enumeran los diversos delitos por los cuales pueden ser responsables.

Es interesante que ya en el mundo pareciera que el derecho tiene en la mira no solamente a la persona física como sujeto de regulación sino también a la persona jurídica que se le está sumando un complejo modelo regulatorio internacional o nacional en sus múltiples capas de responsabilidad legal como puede ser la responsabilidad civil, la administrativa, la de competencia económica, la de protección de datos, la de anticorrupción y ahora la penal.

El área Legal de una entidad es el complemento que la administración necesita para que, a través de este, se establezcan las políticas o formalidades para la prevención, detección y gestión de los riesgos que de forma interna e inmediata sean sus colaboradores (sin importar el nivel jerárquico) los que incumplan las leyes y/o normas y afecten de manera



directa la actividad preponderante y de igual forma con los clientes y proveedores con los que se relacione.

Es necesario diferenciar lo que es Norma y Ley, a continuación, los conceptos según la RAE:

- Norma: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades.
- Ley: Precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

Lo que diferencia a las leyes de las normas es que su cumplimiento no es opcional, todo individuo que vive en una determinada sociedad debe cumplirlas si no quiere ser multado o detenido; debido al principio del derecho que versa “El desconocimiento de la Ley no exime de su cumplimiento”. Algunos casos son:

- Cuando el empresario echa a andar su negocio, debe conocer al menos los requisitos que por obviedad administrativa tendría que cumplir por obligaciones de carácter legal. Lo anterior, permite al empresario con el *Compliance* legal conocer lo básico que por diversas normas y leyes rigen a su negocio, así como blindarse, garantizar y comprender todos los motivos para que cumplan en todo momento y así evitar violaciones a la ley.
- Una empresa que no cuenta con los avisos de privacidad conforme a las leyes aplicables puede ser sancionada con cuantiosas multas. De igual forma, ocurre en materia laboral, cuando no se tienen en orden documentos básicos, tales como contratos, pago de prima vacacional, aguinaldo, capacitación, etc. que pueden traer como consecuencia demandas o sanciones por parte de las autoridades.

Además de lo anterior, el *Compliance* legal supone también la adopción de una cultura empresarial que fomente el comportamiento ético y la integridad y transparencia en la actuación de los profesionales de la organización.



### 3.6 *Compliance* en el área de Producción y Logística (*Trade Compliance*)

Ante un clima de variados cambios a nivel global, el área de logística cada vez está más obligada a adaptarse a reglas más específicas para dar cumplimiento a normas internas y externas, realizando una gestión de riesgo que mida el alcance de las obligaciones corporativas, no sólo de una empresa, si no de los actores que la rodean para poder atender su negocio principal, por ello la implementación de la herramienta “*Trade Compliance*” a manera de procesos estratégicos cobra relevancia para estar a la altura de las circunstancias.

Con la entrada del T-MEC (sustitución del TLCAN), donde especialmente el tema de cadena de valor nos obliga a tener proveedores estratégicos, este instrumento cobra mucha más relevancia; así también, en considerar a un agente aduanal, a un proveedor de suministros, al transportista, al empacador, etc. como socio estratégico, que siga, y cumpla las reglas del juego, esto aplicado tanto dentro y fuera del país.

El transporte y la logística están regulados por un gran número de leyes, las hay de tipo sectorial y normas transversales, de orden civil, administrativo y penal y por definición, todas ellas son obligatorias.

Actualmente se ha incrementado la vigilancia a empresas de logística, por parte del gobierno debido a incidentes recientes con artículos muy codiciados.

Algunos puntos importantes a tomar en cuenta para crear un efectivo programa de *Compliance* para el departamento de Logística son:

- Auditoría exhaustiva por parte del departamento jurídico especialista en *Compliance* Penal, con el fin de recopilar toda la información necesaria. A partir de dicha información se procederá a la elaboración de un Plan de Prevención de Delitos Penales idóneo.
- Creación de un listado personalizado de medidas de prevención de delitos penales. Este listado irá directamente ligado a un análisis en profundidad de los riesgos que pueda presentar la empresa y su entorno.



- Formación en materia de *Compliance* para logística a todos los empleados, mandos y representantes de su entidad.
- Seguimiento y actualización regulares de los Planes de Prevención de Delitos Penales puestos en funcionamiento en su empresa. Este último punto es de suma importancia, ya que la realidad de este sector cambia constantemente y hay que mantenerse al día.

Una gestión ordenada del *Compliance* dentro de la empresa permite prever y controlar los riesgos asociados a una infracción administrativa, a un incumplimiento contractual, o a un ilícito penal. El contenido del programa de *Compliance* de empresas de transporte y logística identificará, mediante la elaboración de un mapa de riesgos, las actividades realizadas por la empresa, que puedan ser susceptibles a la comisión de delitos o infracciones.

Así mismo, contendrá el código ético de la empresa y el conjunto de medidas de vigilancia y control, y los protocolos y políticas de actuación, como por ejemplo, la política antisoborno de la compañía, para evitar la comisión de delitos y asegurar el cumplimiento de las diferentes normativas que afectan a las empresas de transporte y logística.

Algunos ejemplos son:

- Contratar transportistas sin autorización.
- Formalizar los contratos de transporte a nombre de un tercero.
- Entregar mercancía contra un resguardo de depósito mal endosado.
- Falta de comprobación de las mercancías para su admisión.
- Accidentes de tráfico o laborales.
- Tráfico de drogas.
- Contrabando.
- Tráfico de personas.
- Soborno de funcionarios de aduana.



- En hechos tan cotidianos como la contratación de un transportista que no dispone de autorización; la formalización del contrato de transporte a nombre de un tercero; o la ejecución del transporte sin el documento de control administrativo.
- Cuando se incumple algún contrato en acciones tales como la entrega de una mercancía contra un resguardo de depósito mal endosado; la emisión de un conocimiento de embarque electrónico sin autorización previa del cargador; o la falta de comprobación de las mercancías para su admisión.
- Cuando en un almacén que no dispone de un sistema adecuado de prevención de riesgos se produce un accidente con resultado de lesiones graves o de muerte; cuando se importan mercancías sin presentarlas para su despacho; o cuando se transportan estupefacientes y sustancias psicotrópicas sin haber hecho lo necesario para evitarlo o denunciarlo.

### **3.7 Dirección de *Compliance***

Cumplir la normativa y las leyes es esencial para el correcto funcionamiento de una empresa. Para poder cuidar la reputación y mitigar los riesgos de sanciones y las pérdidas que genere el incumplimiento de normas y leyes es importante contar con un departamento de *Compliance* o departamento de cumplimiento normativo, el cual debe tener en cuenta tanto las normas gubernamentales que se aplican como las regulaciones que se crean y debe garantizar que todas las transacciones sean legales, éticas y correctas, en el país de residencia y en cada país que la empresa opere.

La decisión de instaurar un departamento de cumplimiento normativo propio depende del sector, así como del tamaño y la estructura de la empresa. Otra posibilidad, es que las tareas de cumplimiento normativo se lleven a cabo en departamentos ya existentes, como el jurídico, el de recursos humanos o el de ventas. El equipo que se encarga de velar por el correcto cumplimiento normativo dentro de una organización ha de llevar a cabo diferentes funciones que deben estar alineadas con la política de Gestión de Riesgos de la compañía.



Ya sea un departamento específico de *Compliance* o un área dentro de otro equipo las razones para tener personal dedicado a la vigilancia del cumplimiento son las siguientes:

- Cuidar la reputación de la empresa
  - Cuidar la buena imagen de la marca empresarial
  - Evitar fraudes y estafas por parte de otras empresas o particulares
  - Promover la transparencia de la empresa, tanto interna como externamente
  - Salvaguardar los datos de clientes y otras empresas relacionadas
  - Respetar los derechos de todos los involucrados en la empresa
  - Cuidar la información confidencial de la empresa
  - Cumplir las obligaciones relativas al ámbito regulatorio, civil, mercantil, laboral, medioambiental y penal
  - Identificar y clasificar los riesgos operativos y legales
  - Desde el punto de vista del *Corporate Compliance*, se exige que el responsable del cumplimiento normativo (sea *Compliance Officer*, Comité, departamento de cumplimiento o quien desempeñe esa función bajo cualquier otra denominación) se rija por dos principios fundamentales: Independencia y Autonomía.
- **Personal del departamento de *Compliance***

Se debe contar con expertos que conozcan bien el sector y la organización donde ejercen sus funciones para poder formar parte del Departamento de *Compliance*. El equipo debe ser capaz de conocer las diferentes áreas de la empresa y comprender los retos a los que se enfrenta el negocio. Por ello, algunas empresas han ampliado su equipo de cumplimiento con personas que tienen formación como sociólogos, economistas o analistas de mercado y, por tanto, que doten al departamento de una perspectiva diferente. Además de aportar un soplo de aire fresco, creatividad y empatía, pueden adquirir experiencia en materia de cumplimiento a través de la formación en el trabajo.

Aunque la figura del *Compliance* adquiere cada vez más importancia en las empresas, hoy en día son muy pocas las universidades que proporcionan esta especialización. Por



ese motivo, una de las dificultades que encuentran las empresas a la hora de seleccionar estos perfiles se centra en que, si bien aportan la experiencia práctica requerida, carecen de formación académica en la materia, que además repercute negativamente en la actualización de la normativa.

Por lo general, el Área de *Compliance* está encabezada por el *Chief Compliance Officer* (CCO, Jefe de la Oficina de Cumplimiento). En algunas jurisdicciones, esta figura puede llegar a tener una responsabilidad legal y/o penal.

Entre otras características, esta figura tendrá autoridad y legitimidad suficiente para recabar en cualquier momento información, o acceder a los registros y a la documentación necesarios para el desarrollo de sus cometidos esenciales dentro de la organización. Se trata de una figura independiente que ha de tener potestad suficiente para garantizar el cumplimiento normativo de la empresa.

El *Compliance Officer* es la persona encargada de supervisar que no se infrinjan las políticas de la empresa y las leyes aplicables. Además, actúa como intermediario entre el departamento especializado y la dirección sin dejar de lado los requisitos de confidencialidad y las responsabilidades. El *Compliance Officer* debe estar informado sobre nuevas regulaciones y aplicarlas en el procedimiento de la organización, lo que incluye la comunicación y puesta en marcha de un canal ético. En cuanto las políticas de cumplimiento normativo se modifican, también debe encargarse de formar a los colaboradores.

En las grandes empresas, estas tareas de cumplimiento pueden llegar a ser complejas y confusas. Como el sistema de gestión del cumplimiento, la formación y las evaluaciones de riesgo deben repartirse entre varios miembros del equipo, se recomienda crear un área específica de *Compliance*. Sin embargo, también existe una alternativa estructural: en función del espectro de riesgos de cumplimiento y del tamaño de la empresa, un único responsable de cumplimiento puede coordinar las cuestiones de los distintos departamentos.



Las grandes empresas están instaurando la función de *Compliance* en las más altas esferas, no tanto en lo que a jerarquía de mando se refiere, sino en relación a la importancia de su función y su grado de autonomía respecto del Órgano de Gobierno. A continuación, algunos casos:



Figura 7 Ejemplo 1.- Hapag-Lloyd (Giro Transportista, Origen Alemán)

El Programa de Cumplimiento de esta empresa comprende principalmente las áreas de derecho a la competencia, lucha contra la corrupción, gestión contra fraudes y el cumplimiento de los embargos y las sanciones.



Figura 8 Ejemplo 2.- Iberia (Giro Aeronáutico, Origen Español)

En el caso de IBERIA, los accionistas designan a un Consejo de Administración, en el cual existen cuatro comisiones. Una de ellas, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

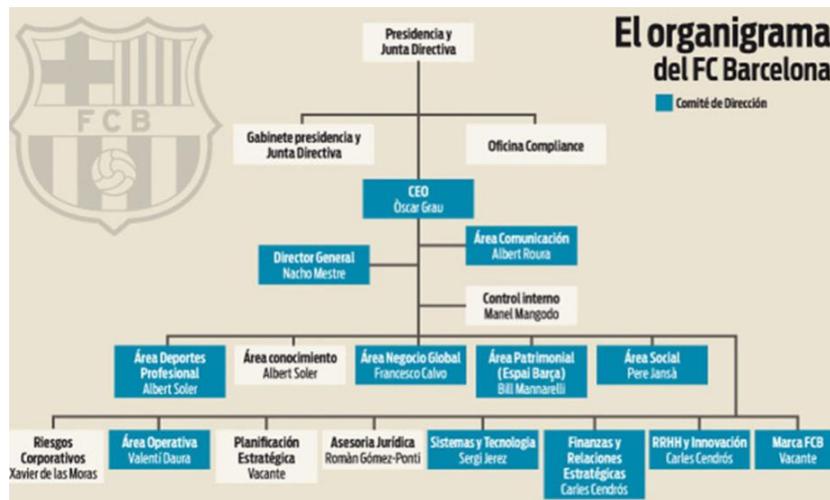


Figura 9 Ejemplo 3.- Barcelona FC (Giro Deportivo, Origen Español)

El club de fútbol ha sido una de las personas jurídicas que más ha resonado en temas de Compliance.

Recientemente han dado a conocer su organigrama, en el cual se aprecia que la Oficina de *Compliance* reporta directamente a la Presidencia y Junta Directiva, pero también abarca otras funciones relacionadas en distintos niveles, como lo son la de Control Interno, Asesoría Jurídica y Riesgos Corporativos.

#### ▪ Funciones del departamento de *Compliance*

Se pueden diferenciar dos niveles en el trabajo que hace el departamento de cumplimiento dentro de una organización o empresa. En el primero, se deben cumplir obligatoriamente todas las normas externas establecidas que se le imponen a la organización. En el segundo, se deben desarrollar sistemas internos de control para asegurar que se cumplan las normas asignadas desde el exterior.

De igual manera, se deben crear mecanismos que permitan y logren el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos implementados de manera interna.

Estas son las cinco funciones principales que todo departamento de *Compliance* debería incluir:

- Identificar los riesgos de cumplimiento específicos de la empresa
- Proporcionar instrucciones para la prevención
- Uso de los controles y protección de las irregularidades



- Encontrar soluciones para frenar las infracciones
- Asesorar y capacitar sobre las normas y controles de cumplimiento

➤ Identificar los riesgos de cumplimiento específicos de la empresa:

Para incorporar el “tone from the top”, o “tono desde arriba”, es necesario realizar ajustes específicos para cada empresa. Esto se debe a que no todas las empresas se ocupan de los mismos asuntos y la lista de riesgos de cumplimiento es amplia. Los ejemplos más comunes son las violaciones de:

- a) Normativa medioambiental
- b) Leyes anticorrupción
- c) Leyes antimonopolio y de competencia
- d) Restricciones comerciales
- e) Normas de seguridad
- f) La ciberdelincuencia y el acoso sexual también son registrados en algunas empresas. Una vez identificadas las mayores amenazas para el cumplimiento de la normativa, puede empezar a crear y organizar el (nuevo departamento).

➤ Proporcionar instrucciones para la prevención

Diseñar e implementar controles que permitan proteger a la organización o empresa de los riesgos a los cuales ésta se puede encontrar expuesta. Se debe prever cuál es la normativa que se quiere implementar en la organización. Junto a ello, la labor de prevención también conlleva establecer controles para proteger a la empresa de posibles riesgos que se pueden derivar de esa futura normativa. Por ejemplo, si la compañía va a abrir nuevos mercados en otros países, se debe tener en cuenta la legislación mercantil de cada uno de ellos. Con ello se busca evitar prácticas ilegales.

Algunas políticas de cumplimiento para colaboradores y empresarios son necesarias para toda empresa. El fundamento de todas las normas es el código de conducta, que regula las normas básicas de comportamiento, que pueden ser desde los valores de la empresa, hasta el proceso de cómo debe investigarse un asunto de corrupción. Además, deben incluirse en estas normas los temas de: igualdad de derechos, salud en el trabajo, política



de protección de datos, normativa sobre horarios de trabajo y vacaciones, uso de las redes sociales e Internet y normas que deben aplicarse sobre la base de una evaluación de riesgos específica de la empresa.

➤ **Uso de los controles y protección de las irregularidades**

Monitorear e informar sobre la eficacia de los controles en el manejo de una exposición de riesgo, para esto se tiene que analizar si los controles que se han implementado efectivamente funcionan o no.

➤ **Encontrar soluciones para frenar las infracciones**

Resolver todo tipo de dificultades de cumplimiento según se vayan desarrollando.

➤ **Asesorar y capacitar sobre las normas y controles de cumplimiento**

Asesoramiento dirigido directamente a la empresa sobre controles y normas que regulan el cumplimiento adecuado de los procesos. Así, cuando la dirección tenga duda de si una determinada actuación incumple una normativa interna o externa de la empresa, será el Área de Cumplimiento la encargada de prestar asesoramiento para aclarar la situación y de capacitar cuando existan modificaciones en las políticas de la empresa.

▪ **Revisión de los procesos de cumplimiento existentes**

Como resultado de la pandemia derivada del COVID-19 se está viviendo en una “nueva normalidad” que debe verse como una oportunidad para poner a prueba los procesos existentes e impulsar la digitalización del programa de cumplimiento. Ya sea el canal de denuncias, la comunicación de políticas, la comprobación de regalos e invitaciones o la realización de investigaciones internas, no existe un área de *Compliance* que no haya cambiado. En consecuencia, las empresas han tenido que adaptar sus procesos de cumplimiento a las nuevas condiciones.

La pandemia también ha planteado nuevos retos a los departamentos de cumplimiento. Por ejemplo, es más difícil contactar con los colaboradores, sobre todo cuando se trata



de cuestiones delicadas. Además, muchos procesos han cambiado. Los puntos que más atención requieren son:

- Canal de denuncias visible y activo (también llamado: “whistleblowing hotline”)
- Revisión del análisis de riesgos
- Revisión y comunicación activa de la normativa
- Formación online continua y de interés para los profesionales

El progreso digital está llegando cada vez más a todas las esferas, tanto sociales como profesionales, lo que ha demostrado ser un importante efecto secundario positivo de la crisis de COVID-19. Afortunadamente hay un sinfín de herramientas de comunicación digital que se han convertido en algo cada vez más habitual, como son: Microsoft Teams, Slack, Zoom y Google Meet, entre otras que se consideran extremadamente populares y son utilizados por empresas de todo el mundo. Los departamentos en las empresas desde el 2020 y los siguientes años han realizado algunas actividades para poder trabajar de forma remota sin problema:

- Formar equipos virtuales de cumplimiento
- Compartir aplicaciones y archivos adicionales
- Ofrecer talleres virtuales
- Tener confianza en las videollamadas
- Ser accesible desde cualquier lugar con las aplicaciones
- Introducir una cultura de reuniones virtuales

Por supuesto, una reunión virtual nunca podrá sustituir a una reunión presencial, especialmente cuando los colaboradores se reúnen para aprender juntos. Sin embargo, la formación en línea sobre *Compliance* también puede ayudar. Los colaboradores pueden intercambiar ideas de forma sencilla, independientemente de su ubicación, una gran ventaja, sobre todo para los equipos internacionales. Al grabar la formación, otros colaboradores también pueden seguirla posteriormente con lo cual se ahorra tiempo.



## Capítulo 4. Requisitos para implementar *Compliance*

Con un entorno dinámico y bien nutrido de leyes y regulaciones, implementar un sistema de *Compliance* es una muy buena idea. De hecho, se ha convertido en una necesidad para proteger a las organizaciones de las sanciones civiles y penales derivadas del incumplimiento. Es así, porque al implementar un sistema de *Compliance*, las organizaciones identifican riesgos y previenen conductas inapropiadas, de modo que consiguen evitar el incumplimiento de las obligaciones legales, contractuales, éticas e internas. Estos programas más allá de evitar la sanción penal, tienen como objetivo promover una verdadera cultura ética empresarial.

### 4.1 Requisitos mínimos

La exención de responsabilidad penal, la reducción de costos por posibles sanciones, la posibilidad de participar en licitaciones públicas y de ser seleccionado en los procesos de homologación de proveedores, son algunos de los beneficios que conlleva para la empresa el implementar un programa de *Compliance* y aunque no es obligatorio, si es recomendable.

Es necesario tener en cuenta si el programa está diseñado de manera adecuada para lograr la máxima eficacia en la prevención y la detección de infracciones cometidas por los colaboradores. En consecuencia, se debe examinar “la amplitud del programa de cumplimiento”, asegurándose de que no sólo es un mensaje claro de que la mala conducta no se tolera, sino que se trata también de que las políticas y procedimientos garanticen que el programa está bien integrado en las operaciones y mano de obra de la empresa.

Las empresas deben planear e implementar cuidadosamente su programa de *Compliance* atendiendo a los siguientes requisitos o elementos indispensables:

- Creación del equipo y buen liderazgo
- Realizar evaluaciones de riesgo
- Definición de protocolos
- Elaboración de un Código Ético



- Gestión de terceros
- Establecimiento de un régimen disciplinario
- Estructura de información confidencial y proceso de investigación
- Desarrollo de programas de formación
- Auditoría y seguimiento
- Certificación del plan

**Creación del equipo y buen liderazgo.** Un programa de *Compliance* no trabaja por sí mismo, por lo tanto, el primer paso es la creación del equipo de *Compliance*. Como ya se ha mencionado, puede estar formado por una o varias personas, las cuáles deben tener la formación y experiencia adecuadas en la materia. Sin embargo, es importante, que una persona tenga la responsabilidad de monitorear el programa día a día. Para alcanzar un buen rendimiento, el papel del líder es fundamental, éste será la persona capaz de influir en un grupo de individuos para lograr el objetivo común y que no sólo reconozca la importancia del programa y los beneficios que lleva a la empresa, sino que sea capaz de comunicarlo a todos los miembros de la organización de forma efectiva. El líder puede o no ser un Director o *Compliance Officer* pero debe demostrar lo que significa actuar con integridad y asegurarse de que las personas que supervisa cuenten con el conocimiento y recursos adecuados para seguir los estándares.

**Realizar evaluaciones de riesgo.** Identificar todas las áreas, procesos, o sistemas que tengan algún posible problema, después se hace un mapa de riesgos con base en los distintos tipos:

- Estratégicos
- Operativos
- Financieros

Para evaluarlos y evitar quebrar los puntos críticos en la organización y que todos los miembros de la empresa cumplan con ellos, el liderazgo y monitoreo debe ser constante.



**Definición de protocolos.** Estos consisten en las pautas de actuación requeridas ante las posibles situaciones que se puedan dar dentro de la empresa. Básicamente, responden a la pregunta de “¿qué hacer si...?”. Estos protocolos deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa. Con esto se debe crear:

- Política de *Compliance*
- Plan de Cumplimiento Normativo
- Canal de Denuncias y sistema disciplinario
- Plan de formación

**Elaboración de un Código Ético.** Donde los protocolos de actuación sean más claros y tengan una base con valores éticos definidos.

**Gestión de Terceros.** Se debe evaluar si la sociedad conoce la reputación de sus socios, de terceros y de las relaciones, en su caso, con funcionarios extranjeros, y la lógica de negocio. Por ejemplo, se debe analizar si la compañía ha asegurado que los términos del contrato con terceros describen específicamente los servicios a realizar, que el tercero está realizando realmente el trabajo, y que su remuneración es proporcional al trabajo que se está proporcionado en esa industria y la región geográfica.

**Establecimiento de un régimen disciplinario.** Independientemente de las sanciones administrativas o penales que se imponen en el ordenamiento jurídico, la empresa debe tener su propio régimen disciplinario, que sancione aquellas conductas que son responsabilidad de la propia organización y pueden resultar perjudiciales para terceros.

**Estructura de información confidencial y proceso de investigación.** Esto se refiere a la implantación de un canal de denuncias interno.

**Desarrollo de programas de formación.** La formación de colaboradores y directivos en una continua capacitación de la normativa interna.

**Auditoría y seguimiento.** Es imprescindible realizar una supervisión y seguimiento de la aplicación del plan de cumplimiento.

**Certificación del plan.** Por último, aunque no es un requisito indispensable, también es recomendable acudir a una empresa externa autorizada para la certificación del plan de *Compliance*



En definitiva, el mejor ejemplo de plan de *Compliance* es aquel que se adapta a las necesidades de la empresa, que define pautas de actuación adecuadas y que permite establecer los mecanismos adecuados para evitar comportamientos delictivos que puedan suponer un riesgo para la organización.

#### **4.2 Etapas de *Compliance***

Con la necesidad de salvaguardar los intereses de organizaciones del sector financiero, así como también para cualquier tipo de empresa que así lo requiera. Como ya se ha mencionado, el *Compliance* tiene como objetivo evitar sanciones económicas y gastos innecesarios, así como sanciones civiles, administrativas penales y, por supuesto a una disminución del valor en el mercado

Un programa en marcha en la organización pasa por tres etapas relevantes: En forma sencilla de decirlo son:

- Decisión
- Desarrollo
- Implantación.

**Etapas de decisión.** Puede parecer obvio y se puede pensar que es tan fácil como determinar que la organización cuente con un programa de cumplimiento, y sin embargo no es una decisión tan simple y debe apegarse al marco adecuado y tener en cuenta determinadas consideraciones:

En esta etapa se deberá de tener la necesidad de asignar recursos económicos, nombrar responsables, determinar los medios necesarios, estimar un presupuesto, señalar fines de la implementación y establecer un plazo para lograrlo.

Es necesario determinar el alcance que quiere darse al plan de *Compliance* desde la perspectiva de la normativa y disposiciones a las que estén sujetas las actividades, su forma de llevarlas a cabo, su organización y estructura, y la relación con sus socios de negocio y partes interesadas.

Identificación y evaluación de los elementos de prevención de delitos con los que la organización cuente ya que conforme a las actividades de cada empresa son las materias



que se abarcan, no es lo mismo una empresa de medio ambiente a una de servicios contables, esto conlleva a la revisión de los sistemas de control establecidos, con el fin de identificar políticas, procedimientos, controles y medidas implantadas para gestionar los riesgos penales identificados.

Informe diagnóstico para saber la situación en la que la organización se encuentre respecto al sistema de prevención de delitos con los que a ese momento cuente la organización y así elaborar el plan de acción, es decir, una auditoría legal.

Cuando se quiere tomar esta decisión y punto de partida deberá tener en cuenta la implicación de que toda la organización, tanto vertical como horizontalmente se tienen que comprometer a priori a destinar los recursos necesarios para cumplir con el objetivo final de su implementación.

**Etapas de desarrollo.** Se trata de planificar cada proceso y ponerlo en marcha, desde los controles de cumplimiento a la capacitación. Esta etapa implica establecer las bases y cimientos del programa de *Compliance* haciendo un diagnóstico de la situación de la organización en relación con el cumplimiento, los conocimientos de que dispone, los medios que aplica o debiera de aplicar, los que están a su alcance o necesitará elaborar, hasta modular un sistema que ofrezca garantías suficientes para procurar el comportamiento ético en las personas y prevenir el soborno y la eventual responsabilidad penal de la persona jurídica.

Tomando en cuenta que:

- Determinar los elementos que tienen que integrar el programa evitando medidas ajenas a las establecidas para la reducción de riesgos
- Establecer las medidas pertinentes para reducir riesgos con la debida prontitud.
- Documentar adecuadamente el programa de *Compliance*, desde los principios hasta los procesos, redactar convenientemente los procedimientos, señalar objetivos, establecer registros y controles para garantizar su eficacia.
- El resultado tiene que proyectar un programa que sea operativo, completo, equilibrado y a medida de la organización.
- Etapa de implantación



- Esta última etapa, arranca desde el primer momento de la que hemos señalado como etapa primera, y está destinada a no concluir nunca, extendiéndose en el tiempo en que la organización mantenga el ejercicio de sus actividades y operaciones de negocio.
- Tendrá que cobrar un fuerte impulso una vez desarrollado el programa, tal como hemos descrito en la segunda etapa, a fin de que garantice de forma convincente y firme entre todas las personas, y a partir de ahí mantenerse, revisarse y actualizarse de forma continua cuando menos cada 6 meses en un inicio y posteriormente cada año, con la finalidad de verificar que éstas cumplen con los fines establecidos y, en su caso, como un mecanismo de corrección y de respuesta oportuna a cualquier desvío en el cumplimiento. Se debe tener presente:
  - Desplegar el programa de *Compliance* en la organización por medio de comunicación, capacitación y concientización en plazos razonables.
  - Asegurar el asentamiento de los principios éticos de la organización.
  - La implantación tiene que ser tal que dé respuesta a las exigencias legales y que satisfaga los requisitos de las normas aplicables. Es necesario que el programa sea operado por personas capacitadas, pues, de no ser así se corre el riesgo de incumplir con los objetivos previstos, ocasionando que la empresa se encuentre expuesta a diversos riesgos, pero sobre todo a afectaciones económicas que podrían ocasionar grandes pérdidas, e incluso la suspensión de actividades o su cierre.
  - Lograr el desarrollo de la cultura corporativa de cumplimiento en el seno de la organización es el objetivo y a la vez el medio para asegurar alcanzar el compromiso de cumplir con las normas. Para ello la clave es la actuación comprometida, enérgica y continua de la alta dirección y el *Compliance Officer* con la comunicación, formación y participación de todos los miembros de la organización desde el inicio del proyecto.



### 4.3 Código de Ética y Trazabilidad

La herramienta que ayuda a los colaboradores de las organizaciones a comprender los principios morales y profesionales para el ejercicio digno de sus actividades, permitiéndoles desempeñar mejor su trabajo como un bien común; es mejor conocido como “Código de Ética”, y aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

La importancia de mantener las más estrictas normas de comportamiento se fundamenta en la misión y visión de la compañía u organización, con el fin de regular y controlar los movimientos de los fondos y bienes, examinar, intervenir y concluir las cuentas relativas a la misma. Este quehacer obliga tanto a la Institución como a sus colaboradores a regirse por los más altos niveles de ética, que permita ganar la confianza necesaria de la sociedad en general, y que internamente fomente un ambiente laboral positivo, productivo y motivador.

La organización tiene la obligación de fomentar y mantener un ambiente de trabajo que respalde el comportamiento ético y estimule activamente un diálogo abierto sobre temas de ética, donde no haya discriminación ni prejuicio, ni tampoco, ningún tipo de acoso en el lugar de trabajo, abuso de autoridad, maltrato o intimidación de ninguna naturaleza.

Los directivos tienen la obligación de cumplir sus deberes con la organización y con los colaboradores con integridad, lealtad e imparcialidad. Por tanto, se exige mantener una debida relación de trabajo basada en el respeto por todas las personas.

Pero, para que nos sirve tener un Código de Ética:

- Para fortalecer la cultura del servicio
- Fomentar el diálogo reflexivo sobre los ideales de convivencia, de integración, reflexión, participación, solidaridad y democracia, a medida que vamos construyendo el bien común.
- Humanizar la gestión pública mediante la priorización y aplicación de los principios y valores éticos.



- Para que nos reconozcamos mutuamente y sigamos construyendo un país con mayores oportunidades, para que la función pública se reivindique y no sólo se rija por los preceptos jurídicos, sino también por el cúmulo de sentimientos, emociones y también acciones de los colaboradores, que no es más que una responsabilidad.

El logro que tenemos con su implementación es sinónimo de objetivo, y podemos decir que se persigue influir en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, sin eludir el marco legal que nos rige; integrar a los colaboradores, al aspecto ético con que se pretende estimular y promover conductas éticas entre directivos y el resto de los colaboradores.

Si la organización logra su autocontrol, estará lista para atender los requerimientos del buen gobierno hacia un modelo de control interno guía, que incluya acuerdos, compromisos y protocolos éticos que generen y fortalezcan la conciencia de control en todas las áreas.

En el Código de Ética se relacionan Normas Prácticas, que son:

- 1.- Relación entre las políticas y procedimientos internos
- 2.- Relación del personal
- 3.- Integridad personal
  - 3.1.-Conflicto de intereses
  - 3.2.-Reclutamiento de personal / Trato no preferencial a familiares y amigos
  - 3.3.- Sistema anticorrupción
  - 3.4.- Obsequios e invitaciones
  - 3-5.- Viajes y Propiedad de TI
  - 3.6.- Actividades privadas y propiedad privada
  - 3.7.- Remuneración
  - 3.8.- Empleos futuros
  - 3.9.- Transparencia y confidencialidad
- 4.- Transparencia financiera
- 5.- Independencia financiera
- 6.- Responsabilidad ambiental



## **1.- Relación entre las políticas y procedimientos internos**

- Consultar de manera activa las políticas y procedimientos, que tienen un impacto sobre el Código de Ética.
- Hacer el mejor esfuerzo para complementar todas las solicitudes e iniciativas justas y diligentemente

## **2.- Relación del personal**

- El trato entre directivos y los colaboradores será de respeto y consideración, con sensibilidad hacia la diversidad; incluyendo, en términos de antecedentes culturales, género, región, religión, discapacidad, condición familiar, orientación sexual, etc.
- Consultar y comunicar de manera abierta y colegiada para así ayudar y apoyar mutuamente a cumplir con los deberes y responsabilidades de un modo fiel y eficiente.
- Respetar la privacidad y vidas privadas de los colaboradores cuando manejamos información personal. El compromiso a garantizar una consulta adecuada con cualquier miembro del personal antes de tomar cualquier decisión que pueda tener un impacto en el mismo.

## **3.- Integridad personal**

### **3.1.- Conflicto de intereses**

En el día a día pueden surgir conflictos entre los intereses personales, los intereses de la organización, y otras partes interesadas. Revelar dicho conflicto y resolverlo de manera transparente, es el interés de Transparencia Internacional y del movimiento internacional. El siguiente párrafo se basa en la política general establecida en la Política de Conflicto de Intereses, y explica de manera clara y detallada las obligaciones de los colaboradores con respecto a la misma.



### **3.2. Reclutamiento de personal / Trato no preferencial a familiares y amigos**

- Los nombramientos para todos los puestos se harán con base en el mérito, sin tener en cuenta el género, región, religión, discapacidad, condición familiar, orientación sexual, etc. Estar comprometidos a mantener procedimientos y prácticas justas y transparentes de nombramiento, reclutamiento, contratación y adquisición.
- No se les concederá un trato preferencial a familiares y amigos ni a las organizaciones con las que nosotros o nuestros familiares o amigos estén relacionados.
- Si se contrata a algún miembro de la familia inmediata del personal, sea una pareja, padre, hijo o hermano, observaremos cuidadosamente las normas establecidas en la política de reclutamiento para asegurar que no existe un trato preferencial.
- Para manejar posibles conflictos de intereses, revelar dichas conexiones con solicitantes o candidatos potenciales de los que se tenga conocimiento. No se debe excluir de cualquier proceso de reclutamiento o contratación en el que se tenga un conflicto de intereses. Pedir a los candidatos preseleccionados que declaren dichas relaciones, en las que familiares cercanos o parejas se encuentren en una relación directa de subordinación entre ellos.

### **3.3.- Sistema anticorrupción**

Requerir integridad y prácticas justas en todos los aspectos de las actividades y esperar los mismos estándares de aquéllos con los que se tienen interacciones. No tolerar la corrupción y prohibir cualquier forma de soborno ya sea directo o indirecto. Esto incluye los pagos para la agilización de servicios y/o trámites, que son sobornos y no se deben hacer.



### 3.4.- Obsequios e invitaciones

Existe una gran variedad de costumbres con respecto al ofrecimiento y recepción de obsequios en las diferentes culturas. Ya que la aceptación de un obsequio puede implicar la creación de una obligación, evitaremos dar o aceptar obsequios, favores y gratificaciones en relación con deberes oficiales como lo requieren las siguientes políticas:

- No aceptar directa o indirectamente ningún descuento, obsequio, invitación, o favor (denominados en su conjunto como obsequios) que puedan influenciar o que pudieran ser percibidos como una influencia en el ejercicio de las funciones o en el desempeño de los deberes o el juicio propio.
- Todos los obsequios que tengan un valor económicamente considerable se registrarán como lo establece el siguiente párrafo, y se realizarán todos los obsequios.
- Proceso de registro: Se informará de todos los obsequios al supervisor y se registrarán en un documento administrado por el Departamento de *Compliance* y Recursos Humanos.

### 3.5.- Viajes y Propiedades de la Organización

- Los viajes que se hagan con presupuesto y a cuenta de la organización, estarán directamente relacionados con la misma y sólo se llevarán a cabo cuando sea necesario. Únicamente se reembolsará los viáticos que sean económicos y genuinos. Sólo se pagará la tarifa aérea de clase turista, a menos que el Director General decida lo contrario de acuerdo con las normas establecidas por la compañía.
- Asegurar que los recursos sean utilizados de manera efectiva. Los activos bajo el control de los colaboradores no se utilizarán para ningún propósito distinto para el cual ha sido destinado.
- Cuando se añada un viaje privado a un viaje relacionado con actividades de la organización, se debe notificar al supervisor antes del viaje y el colaborador debe cubrir cualquier costo extra que esta situación pueda implicar.



### **3.6. Actividades privadas y propiedad privada**

- No realizar ninguna actividad o transacción u obtener ninguna posición o función, ya sea pagada o no pagada, que sea incompatible o que le reste importancia al desempeño apropiado de los deberes, del colaborador y que pueda desprestigiar a la organización y/o colaboradores mismos.
- Ordenar asuntos privados de manera que no inciten actividad alguna que pueda perjudicar la credibilidad de la organización al dar la impresión de que se acogen individuos, proveedores o acreedores privados, cuyo comportamiento se considere que no va de acuerdo con los valores de la organización.
- No utilizar las relaciones comerciales de la organización para solicitar u obtener favores o beneficios indebidos en la vida privada.
- No permitir que las afiliaciones y/o actividades políticas tengan una influencia o interferencia indebida con la neutralidad política que es el sello característico del movimiento organizacional.

### **3.7. Remuneración**

Cuando los colaboradores perciben cualquier remuneración por hablar en público, escribir para una publicación o por una aparición en los medios que impliquen información de la Compañía, si la aparición es el resultado del empleo o asociación del individuo con la organización, entonces la remuneración se pagará directamente a la organización. Sin embargo, el Director General podrá decidir remitir parte o la totalidad de dichos honorarios al correspondiente colaborador.

### **3.8.- Empleos futuros**

No permitir que las acciones y decisiones tomadas en el curso de prestación de servicios de los colaboradores, tengan una influencia inadecuada que provenga de la posibilidad de un empleo futuro con otros.



### **3.9.- Transparencia y confidencialidad**

- Ser tan abiertos como sea posible con respecto a todas las acciones y decisiones, tomando en cuenta la necesidad de confidencialidad en algunas situaciones.
- Manejar toda la información obtenida en el servicio de la organización con confidencialidad, cuando su naturaleza lo requiera o cuando se solicite de manera expresa, y no utilizar dicha información o materiales para favorecer un interés privado. Esta obligación continúa después de la separación del personal de organización.

### **4.- Transparencia financiera**

- Proporcionar y publicar estados financieros auditados en una forma de fácil acceso. Se proporcionarán y publicarán informes financieros según proceda.
- Publicar de manera anual las fuentes de financiamiento de grandes cantidades y dar cuenta precisa y puntual a los donantes de acuerdo con los términos de sus donaciones.

### **5.- Independencia financiera**

Actuar de conformidad con la Política de Donaciones de organización aprobada por la Dirección General y Comité, y no aceptar fondos que puedan perjudicar la independencia o reputación de la organización para cumplir con su misión. Con este fin, la organización:

- Solo puede aceptar recursos de donantes que compartan sus objetivos anticorrupción.
- Debe procurar una distribución equilibrada entre los recursos obtenidos del sector público, del sector privado, fundaciones y organizaciones benéficas, así como contribuciones por parte de individuos;
- Debe buscar una multitud de donantes en cualquiera de las categorías antes mencionadas;
- No puede aceptar recursos donados bajo condiciones o estructurados de manera que la organización deje de actuar de manera independiente, desempeñe



actividades que sean inconsistentes con su misión o deje de llevar a cabo actividades consistentes con la misma.

## **6.- Responsabilidad ambiental**

Estar comprometidos a reducir el impacto ambiental, dentro de todas las operaciones y conductas. Esforzarse por integrar y aplicar los valores ambientales en todos los procesos de toma de decisiones y en las relaciones con socios externos y el movimiento. La implementación del Código de Ética consta de las siguientes etapas:

- a) Familiarizarse con el Código
  - b) Plantear una cuestión / Protección a los denunciantes
  - c) Consejero de Ética
  - d) Consejo de Ética de la organización
  - e) El Comité de Ética del Consejo de Administración
- 
- a) Familiarizarse con el Código
    - La administración de la organización debe fomentar de manera activa un diálogo interno sobre ética, proporcionar orientación al personal y garantizará que los sistemas internos, políticas y procedimientos sean consistentes con este Código.
    - Proporcionar copias del Código a cada uno de los miembros del personal y publicarlos en la página de documentación de la organización.
    - El Código se debe adjuntar a todos los contratos de trabajo y firmar junto con los mismos.
    - Tiene que haber una revisión anual de cumplimiento con el Código y una evaluación de su impacto en la cultura de integridad.
    - Las reuniones periódicas con todos los miembros del personal de la organización deben brindar un foro de discusión y revisión del impacto del mismo.
  - b) Plantear una cuestión / Protección a los denunciantes
    - Informar sobre cualquier preocupación acerca de la interpretación, aplicación o sospecha de violación del Código que el personal u otras partes interesadas no



estén cómodas planteando directamente con el personal correspondiente. Si la cuestión no se puede resolver entre el reclamante y el Consejero de Ética, entonces el asunto se lleva al Consejo de Ética de la organización. Si se considera inapropiado plantear el tema al Consejero de Ética en primer lugar, el asunto se trata directamente con el Consejo de Ética de la organización.

- Dichas cuestiones se pueden plantear en persona o por correo electrónico a través de mecanismos establecidos seguros y confidenciales.
- Nadie debe ser discriminado, castigado o reprendido por informar preocupaciones o por solicitar orientación con respecto al Código de Ética de la organización ya sea que se haya establecido que dichas cuestiones son válidas y con sustento o no.

#### c) Consejero de Ética

El Consejero de Ética es elegido por el personal de la organización a través de una elección organizada por los Directivos de la organización, y estará sujeto al apoyo de la Dirección de *Compliance* y Dirección de Recursos Humanos, después de consultarlo con el Director General.

El Consejero de Ética se elige por un periodo de un año, durante el cual destina un porcentaje de su tiempo a dicho papel, y se puede elegir por un máximo de dos periodos adicionales que pueden o no ser consecutivos.

La responsabilidad principal del Consejero de Ética es informar acerca del Código de Ética de la organización y dar asesoría confidencial sobre cuestiones éticas a miembros del personal u otras partes interesadas que la soliciten. Además, en relación con este Código, el Consejero de Ética también:

- Recibe capacitación sobre temas de ética al principio de su periodo
- Facilitar una capacitación ética para el personal, con el apoyo del Consejo de Ética, el Departamento de Recursos Humanos y los Directivos.
- Recibir reclamos en confidencia cuando un miembro del personal y otra parte interesada tenga alguna razón para creer que ha tenido lugar un incumplimiento con el Código, y dar asesoría a las personas correspondientes,



- Informar a todas las personas que correspondan acerca de los resultados obtenidos,
- Informar, cuando sea apropiado, al Director General acerca de las cuestiones planteadas y los resultados obtenidos, pero sin revelar la identidad de los que hagan los informes confidenciales,
- Mantener un archivo de registro de los obsequios que estará disponible dentro de la organización,
- Asegurar de que se evalúe el impacto del Código de manera anual,
- Reunir sugerencias de modificaciones al Código y discutir las con todas las partes interesadas, y
- Presentar un informe anual al personal de la organización y a la Dirección de Administración a través del Comité de Ética.

El Consejero de Ética no debe manejar casos que conlleven asuntos del personal que no tengan implicaciones éticas.

#### d) Consejo de Ética de la organización

El Consejo de Ética está compuesto de dos miembros elegidos por el personal de la organización a través de una elección organizada por el comité Directivo de la organización, uno de nivel directivo y el segundo no debe ser del nivel directivo. Los miembros del Consejo de Ética se eligen por un periodo de dos años y pueden ser reelegidos por un máximo de un periodo adicional. El Consejo de Ética, en relación con este Código:

- Recibe capacitación ética al principio de su periodo,
- Asiste al Consejero de Ética para mantener la efectividad del Código bajo revisión,
- Asiste al Consejero de Ética para facilitar la capacitación y otras actividades relacionadas con la ética, con este fin:



“El Consejero de Ética podrá solicitar que el Consejo de Ética de la organización aborde un asunto o reclamo. En las reuniones del Consejo de Ética, el Consejero de Ética no revelará la identidad de ninguna persona que haya hecho un informe confidencial.

Si un miembro del personal u otra parte interesada siente que es inapropiado plantearle una cuestión al Consejero de Ética en primer lugar, o si la respuesta del Consejero de Ética no se considera satisfactoria, él/ella podrá solicitar que la cuestión se aborde en una reunión del Consejo de Ética de la organización.

Si, considerando un caso específico, el Consejo de Ética acuerda añadir un tercer miembro, dependiendo del caso, éste se tomará del personal de la organización o podrá ser externo a la organización. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos.

Después de recibir dicha solicitud, el Consejo de Ética se reunirá sin demora, revisará los asuntos planteados y los reclamos hechos y discutirá estas cuestiones con las personas implicadas, excepto por las personas que hayan presentado un informe anónimo. Durante dichas discusiones, el Consejero de Ética mantendrá la confidencialidad de cualquier discusión previa llevada a cabo sobre una base de confidencialidad a menos que las personas implicadas renuncien a dicha confidencialidad.

El Consejo de Ética llegará a una conclusión y hará una recomendación por escrito a todas las personas implicadas y, cuando sea apropiado, al Consejo de Trabajo de la organización, al personal de la organización, al Director General, al Presidente del Consejo de Administración y al Consejo de Administración.

Si algún miembro del Consejo de Administración está involucrado en una sospecha de violación al Código, él/ella no participará en la revisión del caso. Los miembros restantes nombrarán a un reemplazo y mantendrán el equilibrio entre el personal directivo y el no directivo.”

El Consejo de Ética no maneja casos que conlleven asuntos de personal que no tengan implicaciones éticas.

#### e) El Comité de Ética del Consejo de Administración

Cualquier miembro del personal u otra parte interesada que tenga la preocupación de que una cuestión relacionada con el Código de Ética de la organización no se ha manejado de manera apropiada dentro de la organización, ó cuando la preocupación



vaya más allá de la jurisdicción del Consejo de Ética, tiene el derecho de recurrir al Comité de Ética. En dichos casos, el recurso debe seguir a todas las otras medidas explicadas con claridad en los términos de referencia del Comité de Ética y se menciona de manera explícita la participación previa de la organización.

#### **4.4 Políticas corporativas de *Compliance***

Los valores, la ética, el liderazgo, los procesos y las normativas son las estructuras organizacionales sobre las cuales se fundamenta el desarrollo de un buen gobierno corporativo, que permite que la organización se asegure de ejecutar sus funciones, aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos.

Las normativas, que son el conjunto de disposiciones o reglas que regulan tanto a los sujetos como las actividades que se desarrollan en una organización, contribuyen a controlar el buen y eficaz funcionamiento del gobierno corporativo. Por tanto, las normativas tienen una gran importancia dentro de la organización, pues con ellas se podrán alcanzar las metas u objetivos propuestos.

El código ético, las políticas, los procedimientos, las instrucciones y especificaciones técnicas, así como los modelos y manuales integran el sistema normativo de una organización y se encuentran jerarquizados, lo cual determina el nivel de influencia que tiene cada uno de ellos.

Las políticas, se consideran como normas de ciclos, pues en su vida son objeto de un constante monitoreo, actualización y mejoras.

La política de *Compliance* debe definir el porqué de la aplicación, quién lo promueve, cómo se hace y qué objetivos o soluciones pretenden conseguir con su aplicación. Además, puede integrarse con otras políticas de la entidad relativas a otros ámbitos de gestión (Calidad, Medioambiente, Responsabilidad Social Corporativa, Seguridad y Salud Laboral, etc). Un documento de esta relevancia tiene que manifestar una tolerancia cero a las conductas delictivas, siendo la manifestación de la total oposición de la empresa a la comisión de cualquier delito. Este documento es a medida de cada



empresa, ya que es la expresión formal de su voluntad e intenciones. Por esta razón, no puede ser sustituida en ningún caso por modelos prediseñados.

En este sentido se debe desarrollar una Política de *Compliance*, que es un documento esencial con las siguientes características:

- Representa las reglas de juego que las empresas establecen en materia de cumplimiento.
- Marca la pauta e indica los objetivos concretos que la empresa debe seguir para poner en marcha su sistema de gestión.
- Sus disposiciones tienen prioridad sobre cualquier instrucción contradictoria dictada por un superior.

La política de *Compliance* debe considerar de forma general:

1. Ámbito de aplicación
2. Muestra del compromiso
3. Comunicación efectiva
4. Actualización constante
5. No sustituye al código de conducta
6. Promoción del canal de denuncias
7. Departamento de *Compliance* o *Compliance Officer*

**1. Ámbito de aplicación:** Hay que determinar claramente las personas, actividades y sedes a las que será aplicable. El ámbito de aplicación suele extenderse al conjunto de la organización, incluyendo a la totalidad de miembros de la misma. También es posible su aplicación parcial, aunque no es lo recomendado, dada la vocación universal de este documento.

**2. Muestra del compromiso:** La política tiene que destacar el compromiso de la compañía frente a la prevención de delitos, exigiendo el cumplimiento de la legislación penal aplicable por parte de todos sus miembros.



**3. Comunicación efectiva.** Debe ser accesible para todos los colaboradores y terceros relacionados, estar disponible y de su conocimiento, ya sea mediante la entrega en papel, medio electrónico, capacitación, etc. Tiene que estar traducida a los idiomas que sean necesarios para asegurar su comprensión por parte de los interesados; asimismo, no puede estar redactada con un lenguaje demasiado técnico.

**4. Actualización constante:** Dado que las circunstancias de las empresas varían constantemente, la política debe evaluarse de forma continua para adaptarse a las mismas y a los riesgos que deberán enfrentarse, expresando un compromiso de mejora continua.

**5. No sustituye al código de conducta:** Aunque este documento debe prohibir la comisión de delitos en la empresa y exponer las consecuencias de no cumplir sus requisitos, no sustituye ni debe ser tratada como un código de conducta o de ética. Aquí se expone la voluntad o el propósito de la organización; las cuestiones disciplinarias se establecen en otros documentos como el código de conducta

**6. Promoción del canal de denuncias:** A través de la política se debe fomentar el uso del canal de denuncias corporativo.

**7. Departamento de *Compliance* o *Compliance Officer*:** Este documento tiene que exponer la autoridad e independencia del departamento de cumplimiento y señalar que ocupará una posición de suficiente jerarquía en la organización, poniendo relevancia a su capacidad y función de asesoramiento.

#### **4.5 Evaluación de Control Interno**

Como en capítulos anteriores se ha mencionado, es de suma importancia que las organizaciones tengan una estructura sólida, la cual permita que sus operaciones se ejecuten de forma eficiente, que proteja sus recursos y presente información financiera oportuna y confiable, y para poder llevarlo a cabo la organización debe contar con una visión integral que vaya más allá de las áreas de contabilidad y finanzas.



De ahí la importancia del control interno, el cual se comprende como el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos diseñados por la organización para promover la eficiencia en las operaciones, salvaguardar los recursos de la entidad y verificar la veracidad de la información financiera y administrativa.

Uno de los requisitos para la implementación del *Compliance*, es realizar un diagnóstico del Control interno, esta evaluación puede llevarse a cabo por los auditores o el personal que desempeña funciones similares, estos son los encargados de llevar a cabo la supervisión y seguimiento de los controles de una entidad mediante evaluaciones separadas, proveen información sobre su funcionamiento, prestando considerable atención a la evaluación del diseño y a la operación del control interno, comunican información sobre fortalezas y debilidades y ofrecen recomendaciones para mejorarlo.

La evaluación del sistema de Control Interno debe garantizar el cumplimiento y el alcance de objetivos y estrategias iniciales para cada una de las áreas, en cuanto a:

- Plan de control del cumplimiento de los procedimientos administrativos, disposiciones legales y reglamentarias
- Verificación y análisis de Estados Contables, Financieros y Presupuestarios
- Plan Anual de Auditoría

Se pueden aplicar diferentes estrategias de evaluación, como entrevistas a los colaboradores que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas y justificación de los trámites. Determinar si cada paso del procedimiento está justificado, agrega valor y no es repetitivo, hacer el mapa de proceso (flujograma) e identificar los riesgos.

Una vez recolectada la información de los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones y entrevistas pertinentes, según el informe COSO (2013) se procede a la revisión bajo el cumplimiento de los siguientes pasos:



- a) La estructura del área o de la organización se refleja a nivel general y a nivel individual.
- b) Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias áreas.
- c) Analizar la segregación de funciones.
- d) Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada actor.
- e) Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo qué informes se producen con base en la información de los mismos.
- f) Elaborar un banco de datos sobre las medidas de control interno y de seguridad por áreas.
- g) Realizar cuestionarios: base para la evaluación del Control Interno como apoyo de un verdadero autocontrol.
- h) Definir la información que se produce, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
- i) Realizar ejercicios de lluvia de ideas con los miembros de la organización, para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.

Como complemento, para realizar un correcto análisis de riesgo, es importante identificar el estado actual de la empresa y su entorno; por este motivo el análisis de la organización es de suma importancia en el control interno.

Existen distintas herramientas de análisis externas e internas, algunas de ellas son:

- **Método PEST**
- **Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**
- **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**



## **Método PEST (Políticas-legales, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas)**

El método PEST es una herramienta de análisis externo de la organización que facilita la investigación del entorno y valora las fuerzas del ambiente donde está inmersa la organización y que influyen en su desempeño y condicionan su forma de actuar (Porter, 2009).

El entorno de una organización está influenciado por fuerzas políticas-legales, marco legal donde la empresa se desarrolla y da seguridad política, como gasto público, impuestos y PBI; fuerzas económicas, características económicas del país, como inflación, volatilidad y tasas de interés; fuerzas socioculturales, características descriptivas de los habitantes de una sociedad, incluye factores demográficos y características culturales de la sociedad, nivel de educación, tasa de natalidad y mortalidad, religión, entre otros; y fuerzas tecnológicas, se refiere a los cambios tecnológicos y a la innovación en la industria donde compete la empresa (Hitt, Black, & Porter, 2006).

### **Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter son un conjunto de factores que determinan cuál es el estado actual de la empresa, su valorización e identifica fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Los factores evaluados son: clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores (Porter, 2006).

El objetivo principal del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el de idear una estrategia de negocios en donde se desarrolle una ventaja competitiva que permita a la organización destacarse y diferenciarse de los competidores. Para ejecutar esta táctica hay que analizar el entorno y la industria en sí, teniendo en cuenta además las barreras de entrada, los nichos de mercado y las tecnologías que se utilizan, con el fin de conocer no solo como es o cómo fue la industria, sino también cómo está cambiando la misma, ya que este modelo permite observar de una manera dinámica, entendiendo cómo los clientes, proveedores o potenciales competidores están evolucionando (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).



## **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

El análisis FODA, es una herramienta analítica que mide la situación actual del objeto de estudio. Evalúa toda la información que se posea sobre el negocio y sus competidores, siendo útil para elaborar un diagnóstico concreto de la realidad y examinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, es la base para el desarrollo de objetivos y estrategias (Armstrong, 2006).

Consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto de estudio será capaz de afrontar los cambios y las posibles turbulencias que se originen en el entorno a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Una vez concluido con el diagnóstico, se deben brindar recomendaciones, las cuales se definen como un conjunto de acciones o pasos, que podría tomar una organización, y surgen como respuesta a los hallazgos de una investigación.

Las recomendaciones, en general, deben cumplir con las siguientes características: describir y/o sugerir acciones para solucionar el problema en estudio, se formulan de forma clara y específica y deben exponerse según el orden de importancia.

En el ámbito contable una carta de recomendaciones es un informe especial, donde se comunica a la gerencia de la entidad estudiada, las debilidades importantes que hayan llamado la atención durante el análisis y evaluación del sistema de control interno de la entidad. En su contenido se debe describir la deficiencia encontrada, la causa del problema, las consecuencias y proponer una solución a un problema.



#### 4.6 Oficial de cumplimiento

Los especialistas coinciden en que es la persona que vigila el programa de cumplimiento normativo. Es decir, es el encargado de asegurar el cumplimiento de cualquier tipo de legislación, principalmente del país de origen de la organización.

De acuerdo con Rogelio Arizmendi Contreras, gerente de Impuestos de BHR México, menciona que “es la persona que verifica que se sigan los manuales y se cumplan los procedimientos enfocados al cumplimiento normativo”. Por ejemplo, es el responsable de que se presenten los avisos de Prevención de Lavado de Dinero (PLD) y de que se sigan las políticas y manuales, como podrían ser los de capacitación, contratación de recursos humanos, selección de proveedores, etc.

De conformidad con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) se trata de un puesto independiente de las unidades encargadas de promover o gestionar los productos financieros, sin funciones de auditoría interna, que también podrá ser el mismo de otras entidades que formen parte de un grupo financiero. Es la persona que verifica la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir el lavado de dinero.

Con el surgimiento de mercados financieros minuciosamente regulados, el *Compliance Officer* apareció para poder ejecutar las tareas de monitoreo y vigilancia a todos los aspectos cruciales para garantizar el *Compliance* en una organización.

El *Compliance Officer* actualmente es considerado dentro de ambientes empresariales como una pieza crucial de la toma de decisiones y el control de las operaciones y preferentemente, deberá obtener la certificación que otorga la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB) en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. El propio Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) incorporó una certificación en materia de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI).

El Oficial de Cumplimiento debe contar con una serie de conocimientos en la materia, así como algunos requisitos.



Los conocimientos, de acuerdo con los temarios y guías para la certificación, entre otros, son:

- a) De leyes locales, federales e internacionales aplicables a instituciones financieras.
- b) De los productos, servicios, procesos y operación en general de la institución.
- c) Del manejo y operatividad de los sistemas de información.
- d) De los lineamientos y mejores prácticas emitidas por los organismos nacionales en la materia.
- e) De manejo seguro de Internet e Intranet
- f) De los conceptos, antecedentes, etapas y tipificación del lavado dinero, y financiamiento al terrorismo (FT).
- g) De los foros y organismos internacionales que participan en la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
- h) Del régimen de prevención del lavado de dinero:
  1. Política de identificación y de conocimiento al cliente y usuario
  2. Reportes de operaciones inusuales, relevantes y preocupantes
  3. Límite de operaciones con dólares
  4. Reserva y confidencialidad de la información con sus prohibiciones y excepciones.
  5. Intercambio de información entre entidades
- i) De detección y gestión de riesgos en materia de PLD/FT:
  6. Guía de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)
  7. Comité de Basilea
  8. Guía de los riesgos inherentes al blanqueo de capital
  9. Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos
  10. Norma ISO 31000:2009
- j) De auditoría en materia de PLD/FT

Requisitos:

- La designación por parte del sujeto obligado
- La jerarquía del cargo



- La experiencia en las labores de cumplimiento antilavado
- La experiencia en la actividad principal del sujeto obligado
- La incompatibilidad de funciones actual y pasada hasta por un plazo determinado.
- El historial crediticio
- La idoneidad moral
- La ausencia de sanciones penales
- El desempeño de cargos en otras instituciones

#### Principales funciones:

- Elaborar el manual de PLD/FT
- Supervisar que las resoluciones del Comité se lleven a la práctica por las diferentes áreas de la institución de forma oportuna y adecuada.
- Informar al Comité sobre las operaciones preocupantes, así como de los contratos que pudieran conllevar riesgos altos.
- Coordinar las investigaciones para el análisis de las operaciones inusuales y relevantes.
- Generar y enviar los reportes internos a las autoridades en los periodos establecidos.
- Constituirse en el órgano de consulta y asesoría en materia de PLD
- Elaborar, implementar y evaluar el programa de capacitación de PLD y enviarlo a la CNBV.
- Atender los requerimientos las autoridades
- Dar seguimiento a las denuncias

La Norma Mexicana NMX-CC-19600-IMNC-2017 señala que las principales responsabilidades del oficial de cumplimiento son las siguientes:

1. Identificar las obligaciones a que están sujetas las empresas, desde el punto de vista legal como también de aquellas directrices que deriven de políticas y procedimientos internos.
2. Proveer o coordinar los entrenamientos continuos en materia de cumplimiento.



3. Encargarse de la comunicación del programa de *Compliance* a los empleados, debiendo divulgar cualquier información relevante en materia de cumplimiento a las empresas y entregar el código de ética o conducta y las políticas a que estará sujeto el personal.
4. Implementar las medidas y controles que le permitan conocer oportunamente los riesgos.
5. Vigilar el funcionamiento del sistema de prevención de riesgos y tomar las medidas preventivas y correctivas que garanticen su eficacia y asegurar la revisión en los intervalos planificados.

Para que el programa pueda ser cumplido y vigilado a cabalidad, debe haber un puesto o departamento responsable, creado especialmente para el del oficial de cumplimiento. Esto es porque si un directivo asume la responsabilidad del programa de *Compliance*, se corren los siguientes riesgos:

- El responsable podría tener sobrecarga de trabajo, porque tendría doble función dentro de la empresa.
- Que esta persona no se capacite adecuadamente para hacer la vigilancia del programa, por tener que cumplir con sus otras funciones.

El encargado del programa puede ser una persona externa, que preste el servicio de oficial de cumplimiento, o puede ser un trabajador de la empresa que realice esa función. Pero si es un empleado de la empresa, se recomienda que se le dé autonomía de gestión. Esto para que tenga la libertad de informar sobre fallas o incumplimientos al máximo órgano de gobierno de la empresa, en caso de detectarlos. Porque se corre el riesgo de que no reporte fallas o incumplimientos de su área, por lo que eso lo podría perjudicar a él o a alguien de su departamento. Es decir, puede existir un conflicto de interés.

Tener a un *Compliance Officer* como garante de cumplimiento y responsabilidad corporativa puede proporcionar un sinnúmero de ventajas, dentro de las cuales destacan:

1. Evitar procesos legales desfavorables
2. Proporcionar estabilidad en el mercado
3. Aumentar y mantener la reputación de la empresa



4. Identificar fraudes
5. Garantiza la igualdad en el espacio de trabajo

**1. Evitar procesos legales desfavorables:** Monitorear el comportamiento general en la búsqueda de posibles riesgos o incumplimientos en los procedimientos es la mejor vía para reparar el daño antes de que sea demasiado tarde.

De esta forma, se estará identificando aquellas prácticas que no se ajusten a los estándares y que potencialmente puedan convertirse en la comisión de delitos, ya sea de forma premeditada o por ignorancia.

**2. Proporcionar estabilidad en el mercado:** Las iniciativas que se toman en una empresa tienen un impacto casi inmediato en su industria. Las regulaciones y normas en ese sentido son las reglas del juego y, cumplirlas, constituye un valor fundamental para permanecer activo y competitivo.

En este sentido, un *Compliance Officer* puede encargarse de elaborar una gestión de cumplimiento normativo para obtener transparencia y garantizar que la empresa "juega limpio" con cada una de sus acciones.

**3. Aumentar y mantener la reputación de la empresa:** A través de la creación de mecanismos, un *Compliance Officer* puede generar los procesos mediante los cuales se identificarán, evitarán y prevendrán todas aquellas acciones y malas prácticas que puedan perjudicar la reputación de la organización.

Así mismo, esto le brindará al negocio mejor reputación y autoridad dentro de su mercado atrayendo accionistas, inversores y clientes gracias a un rol que respalda cada movimiento y asegura su transparencia.

**4. Identificar fraudes:** En muchas ocasiones, el *Compliance Officer* reconocerá procesos y acciones que no corresponden con las normas internas y gubernamentales de cumplimiento por parte de los mismos colaboradores.

Una sola persona con malas intenciones puede hacer mucho daño si se encuentra en el lugar correcto, por ello, a través de este rol la empresa sabrá con toda seguridad que cada uno de los miembros de la compañía se ajustan a las normativas y cumplen con las regulaciones establecidas.



**5. Garantiza la igualdad en el espacio de trabajo:** Uno de los grandes beneficios que un *Compliance Officer* es capaz de aportar es afectar positivamente a la cultura organizacional y al desempeño de la fuerza laboral.

A través de la aplicación adecuada del *Compliance*, este profesional se encargará de que existan protocolos de competencia interna que respeten los lineamientos éticos y morales en cuanto a la meritocracia.

Para lograr adicionar este rol de forma efectiva en la empresa, se pueden seguir los siguientes consejos:

- Definir las funciones del puesto
- Brindar independencia y autonomía
- Tener disponible el acceso de este profesional a las juntas directivas
- Dar libertad de comunicarse con las instituciones gubernamentales
- Acceso total a documentos relacionados con el *Compliance*
- Derecho a participar en la toma de decisiones estratégicas

Si se cumplen con estos preceptos básicos se le permitirá al *Compliance Officer* tener control de sus funciones y poder brindar reportes completamente transparentes.

Un ejemplo de oficial de cumplimiento es el que deben designar las instituciones de tecnología financiera (FinTech). Estas empresas deben informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), sobre la designación de su oficial de cumplimiento y su revocación. (Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera 58).

En el caso de las FinTech, corresponde a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) certificar a los oficiales de cumplimiento. Esto en los términos de las disposiciones de carácter general que expida. (Ley de la CNBV 4, fracción X).

En los últimos años, la SHCP expidió los formatos para que las fintech informen sobre la designación de su oficial de cumplimiento. Esto lo tienen que hacer desde el 1° de junio del 2020.



La SHCP señala en el Fundamento Legal de 2017 a los diversos Sujetos Obligados (cualquier autoridad, entidad, órgano, organismo, persona física o moral que reciba y ejerza recursos públicos que deba cumplir con las obligaciones previstas en la Ley de Transparencia) respecto de la obligación de designar al Representante u Oficial de Cumplimiento e informar a la Secretaría, por conducto de la Comisión la información sobre dicha designación conforme a lo establecido en las Disposiciones. Éstas establecen que el Comité de Comunicación y Control de cada Sujeto Obligado, o bien su consejo de administración o de gerentes, su administrador único, o el propio Sujeto Obligado, según sea el caso, designará de entre sus miembros, a un funcionario que se denominará "Oficial de Cumplimiento".

Dicha designación deberá recaer en un funcionario que sea independiente de las unidades del Sujeto Obligado encargadas de promover o gestionar los productos financieros que éste ofrezca a sus clientes o usuarios.

En ningún caso, la designación del Oficial de Cumplimiento podrá recaer en persona que tenga funciones de auditoría interna en el Sujeto Obligado.

El Oficial de Cumplimiento de un Sujeto Obligado que forme parte de un grupo financiero, en términos de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, podrá ser el mismo que el de las otras entidades que constituyan al grupo financiero que corresponda, siempre que el Sujeto Obligado de que se trate cumpla con lo previsto en las Disposiciones aplicables.

Para el caso de los Asesores en Inversiones que sean personas morales, deberán designar mediante un Consejo de Administración un Representante que labore en dicha sociedad.

El Asesor en Inversiones que no se ubique en el supuesto a que se refiere el tercer párrafo del artículo 225 de la Ley del Mercado de Valores, podrá nombrar en sustitución del Representante, al Oficial de Cumplimiento de la entidad financiera con la que tenga una relación en términos del citado párrafo.



Los Asesores en Inversiones que sean personas físicas, podrán optar por realizar, de manera directa y en lo conducente, las funciones del Representante o designar un Representante que puede ser el mismo que el de otros Asesores en Inversiones personas físicas.

El Sujeto Obligado deberá informar a la Secretaría, por conducto de la Comisión, a través del SITI (Sistema Interinstitucional de Transferencia de Información) y en el formato oficial que para tal efecto expida dicha Secretaría, conforme a los términos y especificaciones que esta última señale, el nombre y apellidos sin abreviaturas de la persona que haya sido designada como Representante u Oficial de Cumplimiento, así como la demás información que se prevea en el formato señalado.

La carrera profesional de “*Compliance Officer*” o, mejor dicho, de “licenciado en programas de cumplimiento normativo” es un tema que se ha de resolver en el terreno científico, educativo y, sobre todo, universitario. Es momento de que la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Economía y el sistema de Universidades públicas y privadas, retomen y anticipen la incorporación de planes de estudio a nivel de educación superior en dicha materia.

Aunque actualmente hay casos de éxito, el Oficial de Cumplimiento no puede formarse, ni capacitarse, sólo con cursos, certificaciones, diplomados, congresos, conferencias o a lo largo de la experiencia en la empresa, pues sus funciones y responsabilidades terminan siendo ejercidas, a fin de cuentas, como un “profesional” del cumplimiento normativo organizacional.

Es necesario que los estudios en materia de prevención y control de riesgos legales - incluidos los penales-, cumplimiento normativo y ética corporativa se integren en un plan formal de estudios para crear la licenciatura en *Compliance* legal o Licenciado en Programas de Cumplimiento Normativo. La misión es transitar del “oficio” a la “profesión” del Oficial de Cumplimiento.

Desde las instancias gubernamentales deberá promoverse la apertura de esa carrera y profesión en las universidades, pues un especialista en hacer que la letra de la ley sea



realidad dentro de las organizaciones, y en la vigilancia de la empresa para evitar que incurra en responsabilidad legal (civil, penal y/o administrativa, entre otras), así como para velar por el respeto en y desde la empresa de los Derechos Humanos de las personas que se vinculan a ella, al interior y desde el exterior, contribuirá sin duda a una mejora en el prestigio nacional y en el fortalecimiento del complejo Sistema Nacional Anticorrupción y de *Compliance* Penal.

Para dar forma a ese “oficio profesional” es necesario adoptar modelos de las universidades europeas y americanas donde ya existe la carrera o los estudios superiores a nivel licenciatura y maestría. Pero junto a la adopción de estándares internacionales debe haber una sana tropicalización nacional para que los estudios sean los adecuados a nuestra cultura organizacional mexicana.

La Secretaría de Economía del Gobierno Federal en México debe tener los elementos y la información suficiente para contribuir al diseño curricular, trabajando en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y las universidades públicas y privadas.

Como se puede ver, el Oficial de Cumplimiento es el actor principal en la implementación y operación del *Compliance*.



## Capítulo 5. Implementación de un Plan de *Compliance*

Con base en los capítulos anteriores concluimos que en México somos incipientes en lo que a *Compliance* se refiere y tanto las partes interesadas dentro de la empresa como las autoridades no han promovido la idea de hacerlo extensivo a las empresas, en particular a las PyMEs, que es el grueso empresarial en el país (Los Censos Económicos 2019 muestran que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos), consideramos que es importante hacer un Plan de *Compliance* sugiriendo una implementación con lo mínimo necesario para que una empresa pueda iniciar con su Cumplimiento Normativo.

El objetivo de este capítulo es proponer un Plan de *Compliance* tomando en cuenta que es muy amplio el espectro de posibilidades para elegir un sector o tipo de empresa y se ha optado por acotar el caso práctico al sector de servicios, en específico a las PyMEs en México que ofrecen servicios contables. Para ello se propone el paso a paso para realizar la implementación y cuál es la estructura básica con que se debe contar independientemente de los elementos con los que puedan contar o no las empresas del sector.

### 5.1 Caso Práctico

El primer paso para implementar un Plan de *Compliance* es determinar, basándose en los documentos constitutivos, cuál es la estructura de la empresa y los servicios que va a ofrecer, así como su Plan estratégico (Organigrama, misión, visión, valores).

Los servicios ofrecidos por este sector son englobados en:

- Contables (Registro de contabilidad con NIF, NIIF, US GAAP, IFRS, asesorías contables, nóminas, actualizaciones contables, elaboración de plan contable, elaboración de Estados Financieros, cierres contables, entre otros)
- Fiscales (Elaboraciones de Declaraciones mensuales, anuales e informativas federales, estatales y carga social, asesorías fiscales, gestión de trámites,

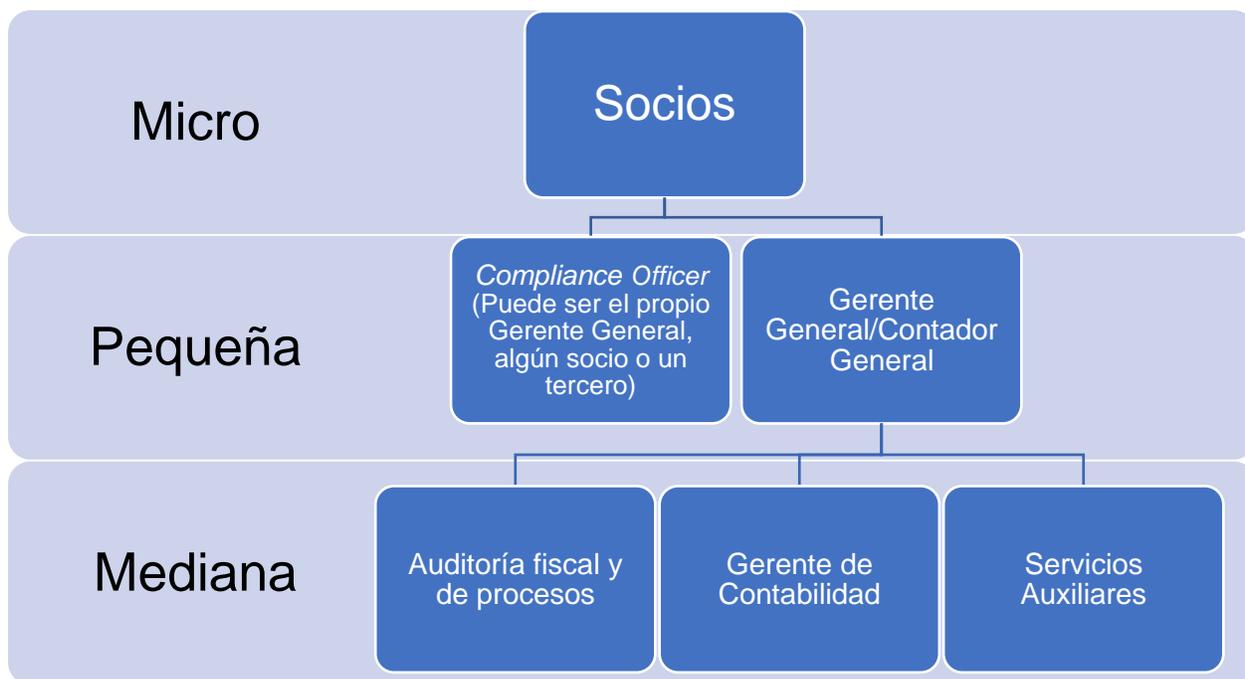


devoluciones compensaciones, revisión de empresa para proponer estrategias fiscales, entre otros)

- Auditoría fiscal y auditoría de procesos
- Precios de transferencia (Elaboración de estudios de precios de Transferencia)
- Servicios de finanzas (Asesorar en elaboración de presupuestos, revisión y análisis de Estados Financieros, Asesorar en obtención de recursos/líneas de crédito, entre otros)
- Comercio Exterior (Importaciones y exportaciones, entre otros)

### Organigrama:

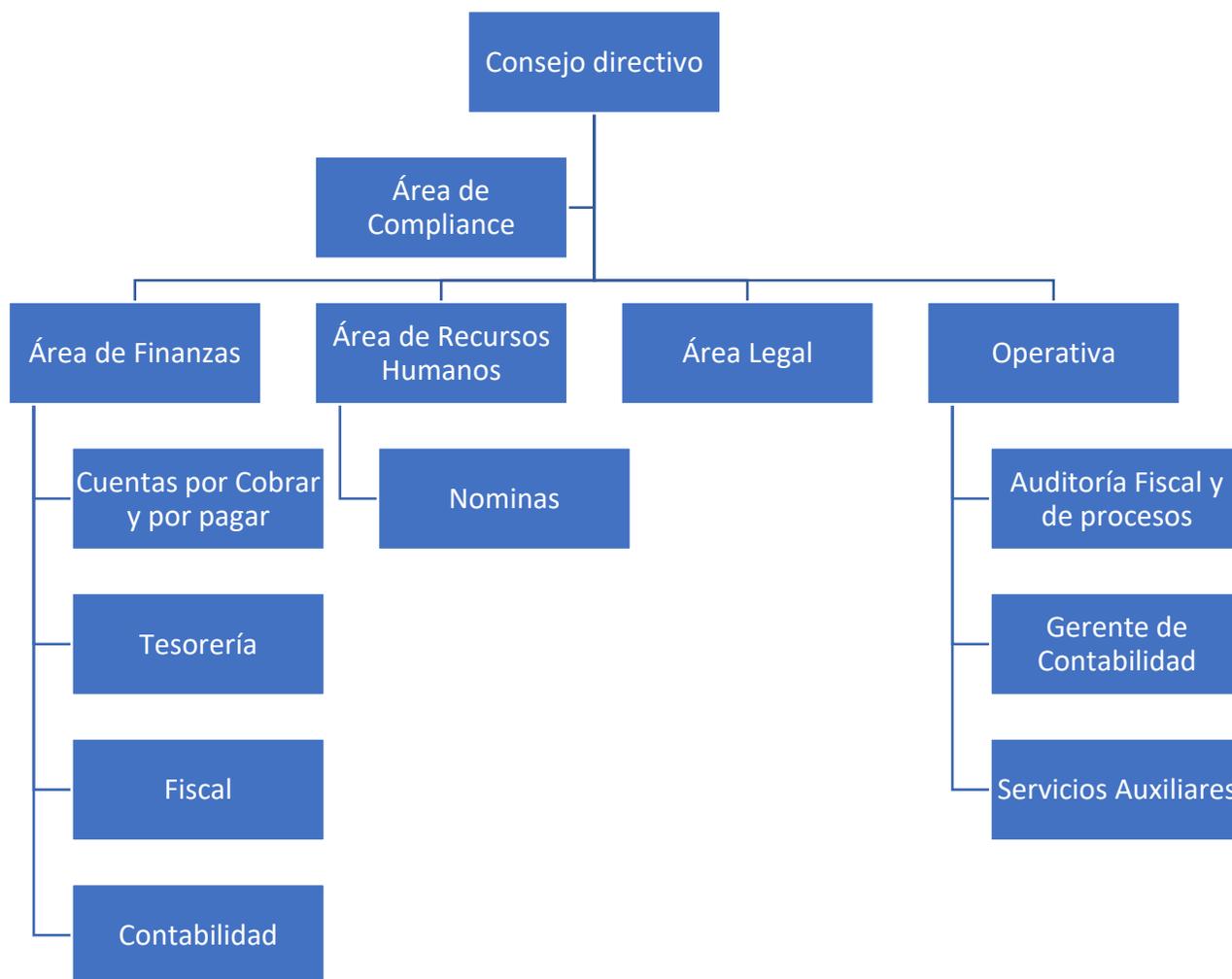
Al permitir visualizar y analizar la estructura de organización, el organigrama da al cuerpo directivo y al departamento de Recursos Humanos una herramienta indispensable para facilitar y acelerar la toma de decisiones.



Se propone tener un organigrama de áreas, aunque en una PyME suele suceder que una persona realice todas las funciones como parte de control interno y para la elaboración



de manuales de procesos se considera necesario que tenga presente a qué área pertenecen sus actividades.



### 5.1.1 Plan estratégico

En esta etapa se crea la filosofía y se hace un análisis externo del sector, no se haría un análisis interno extenso (que también se requiere para el Plan estratégico) debido a que para hacerlo se necesita conocer una sola empresa y hacerlo a su medida. En cambio, lo que se propone es iniciar con un cuestionario a los socios para cubrir los puntos más esenciales de un análisis interno:



### **Cuestionario aplicado a: Micro, Pequeñas y Medianas**

- ¿Cómo surgió la empresa y cuánto hace que esté en marcha?
- ¿Cómo ves a la empresa hoy en día y qué opinas de ella?
- ¿Tienes claros los objetivos de la empresa?, ¿Cuáles son?
- ¿Cuáles son los principales clientes y proveedores de la empresa?
- ¿Tiene misión, visión y valores de la empresa? De ser así, ¿las conoce y cuáles son?
- ¿Cuáles son los problemas más recurrentes de la empresa?
- ¿Cuáles consideras que son las áreas de oportunidad de la empresa?
- ¿Qué fortalezas internas cree que tiene su empresa?
- ¿Qué oportunidades y amenazas externas cree que tiene la empresa?
- ¿Qué debilidades considera que la empresa tiene?
- ¿La empresa tiene un código de conducta? ¿Cuál es?
- ¿Por qué quieres implementar un Plan de *Compliance*?

### **Preguntas complementarias para: Pequeña y Mediana**

- ¿Cuentas con un organigrama de la empresa?
- ¿La empresa otorga capacitaciones? ¿Qué tan seguido? y ¿Cuál es el objetivo de la capacitación?
- ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño?
- ¿Existe una adecuada separación de funciones?
- ¿Se informa y orienta adecuadamente acerca de las funciones y responsabilidades de cada persona?
- ¿Se supervisa a los colaboradores?
- ¿La empresa cuenta con políticas? De ser así ¿Cuántas y cuáles son?

### **Preguntas complementarias para: Mediana**

- ¿La empresa comunica sus objetivos y resultados?
- Has sabido de algún caso de malas prácticas



Se propone la siguiente filosofía, la cual puede ser modificada de acuerdo con la idea de negocio de cada empresa:

**Misión:**

Dar respuesta a los principales retos de la sociedad en México ya que somos conscientes de las demandas del mercado, que cada vez con más fuerza, exige un comportamiento ético, transparente e íntegro, a través de nuestra capacidad de generar impacto y transformación social, apoyaremos a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

**Visión:**

Ser un modelo de excelencia y ser reconocidos por las empresas líderes del mercado como los mejores consultores para la solución de problemas complejos de gestión, lograr con ello aportar confianza e impulsar la transformación de la sociedad a través de la actuación de nuestros profesionales.

**Valores:**

Guían nuestro comportamiento en el día a día y están en la base de nuestra manera de actuar, las decisiones que tomamos y cómo trabajamos en la firma. Identificamos valores universalmente compartidos tales como:

- Honestidad
- Objetividad
- Integridad
- Confidencialidad
- Eficiencia
- Ética profesional
- Calidad
- Honradez y Lealtad



### 5.1.2 Mapa de Riesgos

El siguiente paso por realizar es investigar cuales son los riesgos a los que está expuesta la empresa (en este caso el sector), y se resumen en un mapa de riesgos:

Riesgo	Delito	Sanción/ penalización	Probabilidad	Impacto
Pago de accesorios por negligencia del despacho	Omisión de presentación	Cobre el importe pagado en exceso	Alta	Alto
Contrataciones sin seguridad social	Evadir impuestos y responsabilidad patronal	Multas, sanciones, demandas	Alta	Alto
Hackeo	Delito cibernético	Demandas hacia el despacho	Media	Alto
Firma de estados financieros sin cedula	Usurpación de funciones	Prisión y multas	Baja	Alto
Trabajar con proveedores en listas negras	Colusión	Prisión y multas	Baja	Alto
Mal uso de los recursos financieros de la empresa	Fraude o malversación	Prisión y multas	Baja	Alto
Obtener información de manera ilícita	Soborno o robo de información	Prisión, fianzas, rescisión de contrato	Media	Alto
Conflicto de intereses/ falta de supervisión a los colaboradores	Coalición entre los trabajadores	Prisión y multas	Media	Medio
No contar con avisos de privacidad/ Utilizar la información sin permiso/Hacer mal uso de la información	Violación a la seguridad de datos	Multas	Alta	Medio
Carga de trabajo excesiva	Explotación laboral	Sanciones	Alta	Medio



Impago de tiempo extra	Incumplimiento de la nomenclatura de LFT	Sanciones	Alta	Medio
Uso de estrategias de elusión o evasión para el cliente	Evasión fiscal	Prisión y multas	Media	Medio
Faltante de archivos o expedientes de clientes	Robo	Prisión, fianzas	Alta	Medio
Maquillar estados financieros para obtener préstamos bancarios, líneas de crédito o inversiones	Fraude o malversación	Prisión, fianzas, rescisión de contrato	Baja	Medio
Robo de cartera de clientes por parte de los colaboradores	Violación al contrato de trabajo	Indemnización por vía laboral o vía mercantil y hacer denuncia	Media	Baja
Faltante de Activos Fijos Tangibles	Robo	Prisión, fianzas o resarcimiento del daño	Media	Baja

La información que se desprende de acuerdo con los datos compilados con el análisis interno (cuestionario) y el análisis externo (mapa de riesgos), permite entender más el negocio y se pueden elaborar los protocolos y las políticas aptas para abatir los problemas que se puedan presentar.

### 5.1.3 Definición de protocolos y políticas para la toma de decisiones en la empresa

En este siguiente paso de la implementación del Plan de *Compliance* se está en posición de implementar los protocolos de actuación que suelen plasmarse en manuales o guías y no será necesario elaborar un protocolo para todos los procesos o situaciones que puedan acontecer en la empresa, pero sí para aquellos casos que tengan implicaciones relevantes desde la perspectiva del cumplimiento normativo.



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre del protocolo: Protocolo de tesorería</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Finanzas	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Objetivo y finalidad</b>				
<p>Este manual tiene por meta establecer el modo de comportarse, qué información trasladar y a quién, modos de proceder, etc., evitando dejar al arbitrio (al gusto de quien lo aplique) la forma de afrontar ciertas situaciones dentro del seno de la empresa que pudieran resultar en daños a la empresa o terceros e, incluso, su responsabilidad penal.</p>				
<b>Ámbito y aplicación</b>				
<p>Este protocolo será aplicado a cada uno de los miembros de la empresa y su aplicación será inmediata cuando ocurra algún percance.</p>				
<b>Principios de actuación</b>				
<p>En el caso de que los recursos de la empresa por los que tesorería debe velar sean mal usados (hurtados, transferidos sin autorización, perdidos, clonados) la empresa tendrá el poder de actuar con base en este manual.</p>				
<b>Procedimiento y Régimen sancionador.</b>				
<p>En cuanto se detecte el hecho se debe reportar a los socios. El actuar dependiendo de cada incidente dependerá de la gravedad y el importe.</p>				
<p>Los casos contemplados son:</p>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de dinero o cheque de caja, en ese caso se debe reportar al socio, enseguida reportar al banco en el caso de cheque de caja para que sea cancelado. Si fuera efectivo conocer la razón por la cual se ha perdido y acudir al Ministerio Público a denunciar la pérdida, no se sancionará al colaborador si se determina que no fue su culpa, si fue debido a un descuido se le descontará de su pago.</li> <li>• Transferencia de recursos sin autorización - Saber el motivo del pago al proveedor y si no procede solicitar al colaborador que recupere el dinero.</li></ul>				



<ul style="list-style-type: none"><li>• Hurto de recursos financieros - Una vez detectado se procederá al despido del colaborador, solicitando la restitución del monto hurtado.</li></ul>	
Elaboró	Revisó y Autorizó
Teresa González Dir. Finanzas	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	

Se proponen las Políticas (Plantillas) básicas con que se debe contar ya que servirán de base para las sociedades del sector:

- Código de Conducta
  - Política de Interacción con Terceros
  - Política de Anticorrupción y Antisoborno
  - Conflicto de Interés
- Política de Privacidad y Confidencialidad
- Política de Administraciones de relaciones bancarias y tesorería
- Política de gastos, viajes, comidas y regalos
- Política de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar
- Política de contratación de Personal
- Política de Alta, modificación y desbloqueo de Clientes y Proveedores



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre: Código de conducta</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Gerencia General / Presidencia	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b>				
<p>Establecer y declarar formalmente los lineamientos que se deben seguir según la filosofía de la empresa, donde se incluyen los valores y estándares éticos por los que se guía la empresa.</p> <p>Cada colaborador debe firmar esta adhesión al momento de su contratación y cuando su situación laboral se modifique.</p> <p>Es un documento público a la disposición de todos y sus lineamientos aplican a colaboradores y terceros (incluye, de manera enunciativa más no limitativa, clientes, proveedores, contratistas, etc.)</p>				
<b>Funciones y responsabilidades</b>				
<p>Guiar y fomentar los valores y principios de la empresa, previniendo y evitando comportamientos que puedan llegar a perjudicar a la misma.</p> <p>Con el fin de garantizar que toda aquella persona que tenga relación con la empresa se apegue al Código.</p>				
<b>Política:</b>				
<b>Calidad en el servicio</b>				
<p>Se busca ofrecer y fortalecer la relación comercial entre colaboradores y terceros, a través de experiencias en el servicio que superen sus expectativas, sin infringir ninguna política o procedimiento dentro de la empresa.</p>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas aquellas personas, instituciones públicas y privadas y la comunidad en general que necesite contar con servicios contables de calidad acordes a sus exigencias.</li><li>• Cumplir con las normas que regulan la profesión y toda la legislación aplicable vigente.</li></ul>				



- Asegurar que las actividades y tareas que se realizan en el despacho persigan el enfoque “por procesos”, cumpliendo con los procedimientos establecidos.
- Crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan parte de la empresa y se comprometan en forma permanente a mantener altos niveles de calidad en sus labores diarias.
- Instituir la capacitación y la motivación del personal en forma constante y permanente.
- Implementar un sistema de calidad que garantice la mejora continua.
- Poner a disposición permanente de los empleados y clientes, herramientas y equipos de tecnología avanzada para desempeñar sus actividades.

### **Conflicto de intereses.**

Los colaboradores deben conducirse de manera honesta y responsable en el quehacer de sus actividades, y no anteponer sus intereses personales, profesionales o financieros ante el interés de la empresa.

No pueden aceptar directa o indirectamente regalos, efectivo o cualquier cosa de valor de cualquier colaborador y/o terceros que tiene o busca hacer negocio con la empresa, con excepción de los regalos no monetarios usados generalmente con fines de promoción por el donante o regalos de cortesía.

- No está permitido ningún favoritismo y los colaboradores deben evaluarse exclusivamente con base en su talento y mérito.
- No se debe influenciar o participar en cambios de puesto, evaluaciones o decisiones de compensación o prestaciones de ningún familiar o amigo.
- Se debe evitar toda supervisión directa o indirecta (con hasta dos niveles de diferencia) entre familiares o amigos, se vigilará cuando los puestos cambien, dado que los ascensos o transferencias podrían crear un conflicto de intereses donde antes no lo había.

### **Interacción con terceros**

La actuación de terceros puede incidir en la reputación de la empresa, por lo que se debe verificar que cumplan con las leyes aplicables y los lineamientos establecidos por la empresa para garantizar el desarrollo sostenible del negocio.

- Con los clientes

Se alienta a nuestros clientes a cumplir los estándares de nuestro código y las leyes. Debemos denunciar si nuestros clientes o socios participan en actividades ilegales o poco éticas. Únicamente debemos comprometernos con lo que podamos hacer por nuestros clientes. Si una circunstancia imprevista hace que sea imposible cumplir un compromiso con nuestro cliente, debemos notificar a nuestro supervisor inmediato y



al cliente. No debemos hacer afirmaciones falsas sobre los servicios contratados. Siempre debemos llevar a cabo nuestros negocios de manera respetuosa con nuestros clientes, lo que incluye respetar las costumbres y tradiciones locales.

- Con los proveedores

Se deben manejar las relaciones con proveedores con honestidad, respeto e integridad, ofreciendo oportunidades iguales. La incorporación de proveedores debe seguir lineamientos establecidos y, debe proporcionarse y aprobarse documentación relevante antes de que podamos entablar una relación comercial.

### **Acoso y discriminación**

Todo tratamiento discriminatorio a colaboradores, proveedores o clientes que violen los valores éticos, será penalizado con las medidas disciplinarias apropiadas. Los colaboradores y los agentes que sospechen o detecten cualquier actividad que parezca discriminación, acoso o se pudiera interpretar como hostigamiento, ocurrida o por ocurrir, deberán reportarlo inmediatamente.

El acoso es cualquier conducta inapropiada, ofensiva o discriminatoria que crea un entorno laboral hostil. Los ejemplos de acoso incluyen insinuaciones sexuales inapropiadas, comentarios o bromas ofensivas o amenazas de cualquier tipo, por lo que se busca fomentar un entorno de respeto mutuo.

### **Violencia**

La empresa investigará todos los incidentes de amenazas de violencia o actos de violencia que sean reportados. Cualquier empleado que muestre conducta violenta o una conducta que se pueda interpretar como violenta, recibirá una sanción inmediata y apropiada, incluyendo el posible despido del trabajo y/o la acción penal.

### **Sanciones**

Las violaciones al Código de Conducta son objeto de sanciones que son aplicables a toda persona que autorice, dirija, apruebe o participe en infracciones al código o aquel colaborador o tercero que intencionalmente no haya dado parte de las infracciones. La severidad de las sanciones estará en función de la gravedad de las faltas cometidas. En casos de faltas leves se podrá llamar la atención y en el de delitos graves las sanciones podrán ir desde el término de la relación laboral, hasta la denuncia ante las autoridades competentes.

### **Estados financieros y contabilidad**

Se debe proporcionar la información correcta y completa de forma oportuna. Cualquier persona responsable de los registros financieros o de cualquier otro registro, debe reflejar fielmente todas las transacciones realizadas en nombre de la



empresa y cumplir los requisitos que marcan las regulaciones aplicables y que éstos estén debidamente respaldados y en apego a las políticas y procedimientos aplicables de contabilidad. En caso de una auditoría, se deberá proporcionar información completa y confiable.

### **Política Anticorrupción y Antisoborno**

Se establece para garantizar la transparencia de las acciones de los colaboradores y la interacción con terceros.

Corrupción es el hecho en el que una persona o un grupo de personas por acto u omisión directamente, o por influencia de alguna otra persona u organización, prometan, ofrezcan, reciban o concedan a funcionarios públicos, directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación pública o privada, una dádiva o cualquier beneficio (indebido) no justificado para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de aquella.

En esta política se busca evitar actos y operaciones corruptas que den pie a actos ilícitos basado en lo siguiente:

- Toda actividad se debe conducir bajo los principios de honestidad y ética.
- Cualquier colaborador o tercero podrá denunciar mediante el canal de denuncias establecido.
- Se prohíbe cualquier pago indebido o deshonesto, realizado o recibido por cualquier persona de la organización, con el fin de obtener algún tipo de influencia o beneficio.
- Las leyes anticorrupción y antisoborno pueden ser complejas; por tanto, si no está seguro sobre un asunto o incidente, debe preguntar o plantear sus inquietudes al departamento legal.
- Ningún trabajador debe involucrarse, pretender involucrarse o promover conductas vinculadas a la corrupción y soborno. Este tipo de actuaciones están prohibidas en cualquier relación, directa o mediante un tercero, con entidades de gobierno, funcionarios públicos o representantes del sector privado.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Irene Ávila - Socio Juan Carlos Cerecero - Socio	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>		
	<b>Nombre de la política: Política de Privacidad y Confidencialidad</b>		
	<b>Departamento emisor</b>	Legal	<b>Fecha de emisión</b>
			10/06/2022
<p><b>Propósito y Alcance.</b></p> <p>El principal objetivo de esta Política es establecer los requisitos bajo los cuales, cada uno de los miembros de la organización, deben tratar la información originada en el ámbito de la empresa, protegiendo dicha información, así como evitando su divulgación no autorizada a terceros que pudiera poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la sociedad.</p> <p>La presente Política es aplicable a todos los colaboradores de la empresa y se refiere a acciones individuales y/o conjuntas realizadas por o en nombre de la empresa.</p> <p><b>Funciones y responsabilidades.</b></p> <p>El <i>Compliance Officer</i> se encarga de la protección de datos de los clientes, así como de la información interna declarada explícitamente como confidencial y la de terceros entregada a la empresa bajo acuerdo de confidencialidad.</p> <p><b>Política.</b></p> <p>La protección de los datos personales y la privacidad de las comunicaciones es crucial para mantener la confianza y el prestigio que caracteriza a nuestra empresa. Por lo tanto, consideramos la protección de datos personales de nuestros clientes, proveedores y colaboradores como un derecho fundamental. Hemos establecido la dirección que deben seguir nuestras operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integridad: Los datos personales deberán mantenerse íntegros, por lo que se establecerán las medidas correspondientes.</li> <li>✓ Disponibilidad: La información debe estar disponible para sus titulares en el momento en que se requiera.</li> <li>✓ Confidencialidad: Los datos personales sólo serán utilizados por el personal autorizado y con justificación para hacerlo.</li> </ul> <p>Para conocer nuestro aviso de privacidad consulte el Anexo 1.</p>			
Elaboró		Revisó y Autorizó	
Sara Ortega Dir. Legal		Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>	
Fecha: Junio, 2022		Fecha: Junio, 2022	
Exclusivamente para uso interno			



## Anexo1.

### Aviso de privacidad

La protección de sus datos personales es muy importante para GLOCCA Consultores SC, razón por la cual, este AVISO DE PRIVACIDAD, elaborado para dar cumplimiento a la LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE LOS PARTICULARES, tiene como fin informarle el tipo de datos personales que recabamos de usted, cómo los usamos, manejamos y aprovechamos, y con quien los compartimos.

1.- ¿Qué datos personales recabamos de usted? Como cliente de alguno de nuestros servicios le podemos solicitar información personal, que varía según el caso:

- a. Su nombre, estado civil, dirección, lugar, fecha de nacimiento y ocupación.
- b. Su correo electrónico y número telefónico.
- c. Sus datos patrimoniales, como cuentas bancarias, créditos, bienes muebles e inmuebles, activos, pasivos, entre otros.
- d. Información sobre sus empleados, socios, clientes, proveedores, o aquellas personas con las Cuales su persona tiene operaciones
- e. Comprobantes oficiales que acrediten su identidad y la información que usted declara.

2.- ¿Para qué usamos sus datos personales? Este Despacho Contable recaba y usa sus datos personales para el cumplimiento de las siguientes finalidades:

- a. Confirmar su identidad.
- b. Atender sus necesidades de carácter Contable relacionadas con los servicios contratados.
- c. Presentar en tiempo y forma las Declaraciones de Impuestos en el ámbito Federal, Estatal, entre otros
- d. Elaborar Estados Contables y Financieros.
- e. Brindarle asesoría fiscal.
- f. Cumplir con los requerimientos fiscales que le son solicitados.
- g. Verificar la información que nos proporcione.

3.- ¿Con quién compartimos su información y para que fines?

Sus datos personales sólo son tratados por el personal de este despacho a efecto de cumplir con los servicios contratados.

4.- ¿Cómo puede limitar el uso o divulgación de su información personal? Usted puede limitar el uso y divulgación de su información personal a través de los siguientes medios que hemos instrumentado:

- a. Presentando su solicitud personalmente en nuestro domicilio, dirigida a la persona encargada de la privacidad en esta oficina.
- b. Enviando correo electrónico a la siguiente dirección electrónica: ["....."@.com](mailto:.....@.com)
- c. Llamando gratuitamente al número telefónico: 55 55 55 55 55



5.- ¿Cómo acceder, rectificar, cancelar u oponerse al tratamiento de sus datos personales?

El ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación, y oposición o la revocación del consentimiento, podrán efectuarse presentando solicitud por escrito en nuestro domicilio dirigida a la persona o departamento de privacidad, o bien, vía correo electrónico a “.....” O llamando al número 55 55 55 55 55, en el entendido de que una vez que se hubieran presentado sus declaraciones de impuestos, o información por autoridades solicitada no podrá usted ejercer sobre ellos ninguno de los referidos derechos, pudiendo hacerlo solamente respecto de los que se conservan en la base de datos de GLOCCA Consultores SC.

En caso de cancelar o revocar el tratamiento de sus datos personales, la relación comercial deberá reevaluarse o en su caso concluirse.

6.- ¿Cómo conocer los cambios al presente aviso de privacidad?

El presente aviso de privacidad puede sufrir modificaciones, cambios o actualizaciones, por lo cual nos comprometemos a mantenerlo informado de tal situación en la primera comunicación que tengamos con usted después del cambio.

7.- ¿Cómo contactarnos? Si usted tiene alguna duda sobre el presente aviso de privacidad, puede dirigirla a:

- a. La dirección electrónica “.....”
- b. La dirección de correo postal dirigida a la persona o departamento de privacidad
- c. Al teléfono 55 55 55 55 55 Asimismo, ponemos a su entera disposición copias del presente aviso de privacidad en nuestro domicilio.

8.- Actualizaciones del aviso de privacidad Última revisión: Junio 2022

He leído y acepto los términos del presente Aviso de Privacidad

---

Firma



 <b>GLOCCA</b> CONSULTORES	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre de la política: Política de Administración de Relaciones Bancarias</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Finanzas	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> <p>El principal objetivo de esta política es dotar de los mismos principios y reglas en cuanto a la gestión de sus cuentas bancarias (apertura y cierre de cuentas bancarias, uso de servicios bancarios y medios de pago autorizados) y la asignación de signatarios bancarios. Estas reglas proporcionan un marco común para garantizar que las actividades de tesorería siempre se lleven a cabo con un riesgo mínimo, pero con una eficiencia y transparencia óptimas. El alcance de esta política es extensivo a las personas que manejen las cuentas de la consultoría.</p>				
<b>Funciones y responsabilidades</b> <p>Tesorería se encarga de la relación bancaria y del manejo de los recursos con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ gestión de cuentas: apertura, cierre, actualizaciones;</li><li>✓ gestión de caja;</li><li>✓ gestión de la liquidez, recaudaciones y egresos;</li><li>✓ financiamiento (incluyendo líneas de crédito);</li><li>✓ Manejo de Divisas</li><li>✓ provisión de pronósticos de efectivo;</li></ul>				
<b>Política:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● En las operaciones en que se utilicen utilizan “cheques de caja” (cheques emitidos por el banco a nombre de la entidad), el retiro de estos cheques en la sucursal bancaria es responsabilidad de la persona que acuda por él.</li><li>● Gestión de cuentas bancarias: La elección de los socios bancarios se realiza a través de una evaluación en función de las necesidades actuales del despacho: presencia internacional; alcance de los servicios; costo. Solo se manejará una cuenta en moneda nacional hasta que los requerimientos obliguen a contratar una en dólares.</li></ul>				



- Gestión de firmantes bancarios: Se tendrá a una persona designada para revisar las operaciones bancarias y esta podrá realizar transacciones, pero siempre a reserva de la aprobación del titular de la cuenta que funge como firmante.
- Custodia de comprobantes: La documentación es custodiada por la persona designada a llevar la tesorería, quien puede enviar copias de la documentación con la evidencia de aceptación bancaria (si corresponde) a quien lo solicite en caso de auditoría.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Teresa González Dir. Finanzas	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre de la política: Política de gastos, viajes, comidas y regalos</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Finanzas	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> <p>El objetivo es reglamentar los gastos que realicen los colaboradores por cuenta de la empresa, los viajes y las invitaciones a comer o regalos a clientes; así como solventar las controversias que se puedan generar, así como agilizar el proceso de pago.</p>				
<b>Funciones y responsabilidades</b> <p>La persona responsable de revisar los gastos y realizar el reembolso será la persona que se encargue de tesorería.</p>				
<b>Política</b> <p>Gastos de viaje, gastos y reembolsos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Anticipo de efectivo para viajes y gastos: Las solicitudes de anticipo de gastos deberán efectuarse con 7 días de antelación, se debe enviar vía correo electrónico al jefe inmediato. La cantidad solicitada debe hacerse en MXN, para que se haga el reembolso se necesitan los vouchers de pago de los gastos, así como los comprobantes fiscales. Si el viaje se llegase a cancelar y el anticipo ya ha sido depositado, el empleado tendrá 3 días para devolver el monto de dicho anticipo a la cuenta del despacho. Todos los gastos se deben pagar con tarjeta de débito o crédito, en caso de existir imposibilidad para ello, se podrán pagar en efectivo y en todos los casos deben contar con comprobante fiscal que contenga los datos de la firma: Empresa: nombre RFC: XAXX010101000 Dirección: Calle, numero, Colonia, Municipio, C.P. estado, país Uso: Forma de pago:</li><li>2. Comprobación de Gastos: Las comprobaciones deben hacerse como muy tarde en los 15 días posteriores al regreso del viaje o visita al cliente y dentro del mes del viaje, en caso de que el colaborador presente algún importe por comprobar, no se le hará ningún anticipo más hasta que respalde el importe inicial.</li><li>3. Gastos autorizados: Todos los gastos que sean indispensables para la realización de la actividad, los importes autorizados son los siguientes:</li></ol>				



Tipo de Gasto	Importe en Pesos mexicanos	Condiciones
Comidas	\$200.00 por consumo \$750.00 por día \$1500.00 por día	Si el traslado es en territorio nacional y es solo un día Si la estancia es de más de un día en territorio Nacional Si la estancia es en el extranjero
Hospedaje	\$1,000.00 por día	Importe máximo
Renta de auto	\$800.00 por día	Importe máximo
Taxis	Cuando un solo viaje sea mayor de \$300.00 se solicitará explicación del mismo.	Se permite el uso de Uber empresarial para ahorrar tiempo en las gestiones de los empleados y sólo se autoriza para uso laboral.

4. Código de conducta. Durante su viaje o su visita a los clientes usted representa a la compañía, por lo cual se espera un comportamiento ejemplar de su parte. Siendo los siguientes algunos puntos importantes para tener en cuenta:

- El código de vestuario debe ser el apropiado basándose en las reuniones comerciales.
- El consumo de bebidas alcohólicas está prohibido.
- El consumo de drogas / estupefacientes está prohibido.

#### Comidas y regalos:

Los colaboradores no pueden aceptar invitaciones a comer de los clientes, salvo si van acompañados de unos de los socios. Solo los socios pueden invitar a los clientes a comer.

Los colaboradores pueden aceptar regalos de los clientes siempre y cuando el cliente firme un documento en el que indique que está entregando un regalo por su propia voluntad y no le fue solicitado.

Los únicos regalos que se le pueden entregar a los clientes son los artículos de mercadeo que se hacen a final de año y son entregados a todos.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Teresa González Dir. Finanzas	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre de la política: Política de Cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Finanzas	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> <p>Proporcionar una guía al personal encargado del registro, seguimiento y control de cuentas por pagar y por cobrar, sobre los lineamientos en la administración de estas cuentas. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.</p>				
<b>Funciones y responsabilidades</b> <p>Las cuentas por cobrar son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento. Se reconocerán como cuentas por pagar las obligaciones adquiridas por la entidad con terceros, originadas en el desarrollo de sus actividades y de las cuales se espere, a futuro, la salida de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.</p>				
<b>Política</b> <p>Cuentas por Pagar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar y el máximo de días que se dará antes de considerar morosidad es de 90 días.</li><li>- Cuentas por Pagar a funcionarios, empleados y personal: El momento en que un funcionario liquide sus anticipos y la liquidación de gastos presentados sea mayor al del anticipo recibido, se creará una cuenta por pagar al funcionario.</li><li>- En los estados financieros no debe haber cuentas por pagar mayores a 1 año. Mensualmente la persona encargada debe elaborar una integración de las cuentas por pagar.</li></ul>				
Estimación de cuentas incobrables.				



La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Cuentas por Cobrar:

Cobranza:

- Notificación por escrito vía correo electrónico: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- Llamadas telefónicas: constituye la siguiente opción, se debe realizar cuando las cartas no dieron resultados.
- Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la siguiente opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- Mediante agencias de cobranzas y enseguida el recurso legal.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Teresa González Dir. Finanzas	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>		
	<b>Nombre: Política de Contratación de Personal</b>		
	<b>Departamento</b>	RRHH	<b>Fecha de emisión</b>
<b>Propósito y Alcance</b> Establecer las normas y el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa, con el propósito de cubrir oportunamente el cargo con la persona más adecuada, en relación con los requerimientos definidos de la posición, del área y de la empresa en general. Esta política pretende garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera eficiente y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad y apoyando completamente la razón de ser de la empresa.			
<b>Responsabilidad y funciones</b> Para asegurarse que esta política se cumpla, todos los candidatos para los cargos vacantes deberán ser contratados por el reclutador de la empresa.			
<b>Política:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Todo contrato de trabajo deberá ser firmado por el Gerente General.</li><li>● El proceso de contratación de personal iniciará siempre y cuando exista una plaza vacante o nuevas posiciones.</li><li>● Para las vacantes o nuevas posiciones el reclutador deberá elaborar una descripción detallada de las responsabilidades y otros requerimientos de la posición, así como también la clasificación salarial. Con base a esta descripción detallada, se procede a evaluar candidatos recurriendo a fuentes internas y/o externas.</li><li>● Garantía de igualdad a fin de que todas las personas tengan los mismos derechos a ser contratados llegado el momento, sin importar su etnia, nacionalidad, color, género, estado civil, religión, preferencia sexual o cualquier tipo de condición física, personal o social. Esto incluye acciones que van más allá del registro salarial por género, por ejemplo.</li><li>● Dar preferencia a aquellas personas con mayor experiencia dentro de la empresa a la hora de acceder a puestos superiores siempre que cumplan las cualidades requeridas, por encima de los candidatos externos. En este sentido, se informa a los empleados acerca de la vacante por medios internos antes de hacerlo públicamente.</li><li>● La selección y posterior contratación del candidato se hará con base en sus méritos y capacidades. La evaluación del candidato se hará tomando siempre en cuenta que sus competencias y aptitudes correspondan con el perfil solicitado. No importando si existe algún tipo de relación con el personal actual de la empresa.</li></ul>			



- Definir y actualizar las competencias requeridas al empleado por parte de la empresa, ya que estas servirán para justificar los resultados de seguimiento o la rigurosa evaluación que debe realizarse al trabajador tras sus 6 primeros meses de actividad en la empresa.
- Evitar la subcontratación en cualquier área de la empresa. De esta política nacen contrataciones como las de tiempo parcial, sometidas siempre a diversas polémicas y reformas a fin de evitar el fraude.
- Asegurar un sueldo o remuneración que corresponda con los requisitos y condiciones englobados por la oferta laboral y, por ende, que el candidato debería cumplir.
- Difusión del reclutamiento a través de diferentes medios. Desde aquellos más tradicionales como carteles hasta ofertas de empleo en Internet.
- Motivar al personal a través de objetivos periódicos a fin de crear motivación en su actividad.
- Apoyar las habilidades del empleado a través de certificaciones. A su vez, esta última política se ha visto nutrida por diferentes formas de incentivar al personal y hacerle formar parte de la empresa desde un punto de vista más humano a través de talleres, charlas o ejercicios antiestrés.
- Contar con beneficios atractivos, como una retribución competitiva, oferta de formaciones y crecimiento profesional, ambiente de trabajo saludable, entre otros.
- Asegurar la protección de toda la información referente a los candidatos. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
- No es posible contratar a menores de edad.
- Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas. Una vez suscrito el contrato, el empleado queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.
- Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio, al finalizar este período el jefe directo inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó y Autorizó</b>
Arely López Dir. Recursos Humanos	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre de la política: Alta, Modificación y Desbloqueo de Clientes &amp; Proveedores</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	Finanzas	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b>				
<p>Establecer las actividades, lineamientos y responsabilidades para realizar el alta, modificación, bloqueo o desbloqueo de un cliente o proveedor, asegurando que la información requerida esté debidamente incluida.</p> <p>La presente política aplica para todos los clientes y/o proveedores.</p>				
<b>Funciones y responsabilidades</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Es responsabilidad de las áreas encargadas de finanzas y compras cumplir con los lineamientos descritos en esta política.</li><li>✓ Crear y mantener actualizada una <u>Lista de Bloqueo de Terceros</u></li><li>✓ Realizar el alta, modificación, bloqueo o desbloqueo de clientes y/o proveedores en sistema de acuerdo a lo estipulado por el personal encargado de finanzas y compras,</li><li>✓ Es responsabilidad del personal de finanzas y compras mantener resguardados y archivados cada uno de los expedientes de proveedores dados de alta en la Empresa</li><li>✓ Es responsabilidad del departamento de Finanzas y compras realizar una revisión mensual de los clientes y proveedores en sistema para identificar y tomar medidas de remediación en caso de ser necesario.</li></ul>				
<b>Política:</b>				
<p>Para proceder a un alta, modificación, bloqueo o desbloqueo, se deberá tener un registro y un formato a llenar el “Formato de Solicitud de Alta o Modificación de Terceros” para registrar los datos del cliente y/o del proveedor, los responsables del área:</p>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisarán el de Alta o Modificación y los documentos anexos, asegurando que se encuentran completos y correctos, verificando los términos y condiciones comerciales y cotizaciones. En caso de dudas, resuelve con el cliente y/o proveedor.</li><li>• Firman y fechar como autorizador “Formato de Solicitud de Alta o Modificación de Terceros” y en caso de ausencia, la revisión y autorización será por la persona designada por ausencia.</li></ul>				



- El responsable dentro de la Empresa efectuó el alta, modificación, bloqueo o desbloqueo del cliente y/o proveedor en el sistema, validando que no exista ningún bloqueo o alerta y se pueda continuar con el alta.
- Todos los accesos para el alta y modificación de proveedores en el sistema serán para uso exclusivo de las áreas de finanzas.
- En tanto el contacto responsable de la organización no entregue la totalidad de la documentación solicitada, no se procederá al alta, modificación, bloqueo o desbloqueo de cliente y/o proveedor. En caso de dudas o documentos faltantes, el usuario las resuelve directamente con el cliente y/o proveedor.

**Requerimientos para Alta de Proveedor en Sistema /** El contacto interno de la organización deberá solicitar al proveedor seleccionado los documentos y datos siguientes:

- a. Constancia de Situación Fiscal (no mayor a 3 meses) para Proveedores Nacionales o TAX ID (ejemplo E.U. W9) para Proveedores Internacionales.
- b. Opinión de cumplimiento positiva de Obligaciones Fiscales (no mayor a 1 mes de emisión) para proveedores nacionales.
- c. Comprobante de domicilio reciente (agua, luz, teléfono o estado de cuenta bancario, donde mencione su dirección fiscal, no mayor a 3 meses vencidos), en caso de Proveedores Internacionales se aceptará el TAX ID (ejemplo E.U. W9).
- d. Caratula del estado de cuenta (donde aparezca el número de cuenta, moneda, sucursal y CLABE interbancaria, sin movimientos, no mayor a tres meses vencidos o extracto del estado de cuenta bancaria del mes en que se requiera el alta del proveedor.) o Carta emitida por el Banco con los datos mencionados.
- e. Identificación Oficial (INE, Pasaporte, Cedula Profesional o Cartilla Militar) del Representante Legal o de la Persona Física que se está dando de Alta.
- f. Acta constitutiva (Solo Persona Moral).
- g. Poder del representante legal (Solo Persona Moral).
- h. Curriculum empresarial (opcional).
- i. Referencias comerciales.
- j. Cotizaciones que incluyan precio pactado.

*Nota (1): En caso de que el alta sea requerida por el Usuario este deberá entregar toda la documentación al personal correspondiente para dar continuidad a los controles del proceso.*



*Nota (2): Para altas, modificaciones y desbloques de proveedores gubernamentales, se deberá obtener información que valide la identidad del proveedor y de razonabilidad a su creación dentro del sistema.*

### **Requerimientos para Modificaciones de Cliente y/o Proveedor en Sistema**

- Para las modificaciones de proveedores será necesario que se entregue el “Formato de Solicitud de Alta o Modificación de Clientes y/o Proveedores” debidamente llenado y autorizado de acuerdo con los cambios que se requiera realizar:
  - a. Modificación de Datos en la sección “Datos del Proveedor
  - b. Modificación de datos de contacto
  - c. Modificación en Razón Social
  - d. Modificación Datos Bancarios
  - e. Modificación Condiciones de pago
  - f. Modificación retenciones
- Para cualquier modificación, se deberá verificar en todo momento que el cliente y/o proveedor se encuentre al corriente en pagos y entregas.

### **Requerimientos para Bloqueo y Desbloqueo de Cliente y/o Proveedor en Sistema**

- **Bloqueo**, se hará cuando:
  - a. No presente actividad en los últimos 24 meses.
  - b. Aparece en el listado “Lista de Bloqueo de Terceros”
  - c. Se identifique que ya no se tendrá relación comercial con él
  - d. Tenga un proceso legal que involucre a la organización.
  - e. Por instrucción de *Compliance*.

- **Desbloqueo, se puede hacer cuando:**

- a. Se determine que se reanudará la actividad comercial con él.
- b. El cliente y/o proveedor concluya un proceso legal que haya involucrado a la Empresa y se confirme su inocencia.

Para realizar el bloqueo/desbloqueo de clientes y/o proveedores será necesario que entregue el “Formato de Solicitud de Alta o Modificación” e indicar que se trata de un bloqueo/desbloqueo para actualización de las cuentas.

No se puede realizar el movimiento sin el “Formato de Solicitud de Alta o Modificación” y que el área de finanzas de acuerdo que se ha realizado el bloqueo/desbloqueo del cliente y/o proveedor.



Adicionalmente, será necesario adjuntar al expediente de desbloqueo la siguiente documentación:

- Opinión de cumplimiento positiva (No mayor a 1 mes de antigüedad)
- Constancia de Situación Fiscal (No mayor a 3 meses de antigüedad)

*Es responsabilidad del área de Finanzas comunicar a las áreas involucradas la actualización de la lista de clientes y proveedores, cuando sufra alguna Actualización)*

Elaboró	Revisó y Autorizó
Teresa González Dir. Finanzas	Guadalupe Criollo Compliance Officer
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivo para uso Interno	



#### 5.1.4 Establecimiento de Código de ética

En esta etapa se crea el instrumento normativo de mayor nivel del sistema de *Compliance*, que contiene los principios éticos que la empresa desea aplicar en todos sus ámbitos de actividad y representa el compromiso de la empresa con el cumplimiento de leyes y valores éticos.

##### **Código de Ética**

En este código, La entidad se compromete, así como todo miembro que la integre en mantener los más altos niveles éticos en el desempeño de sus actividades. Expresando un estricto cumplimiento a la legislación, reglamentación y normatividad aplicable a nuestro país y a nuestra compañía. Este se difundirá con la persuasión de que todos quienes colaboran en ella, han adquirido una convicción que permite comprometerse con una conducta ética ejemplar.

La entidad ha adoptado los siguientes principios éticos que son de carácter general y determinan un conjunto que se deben observar rigurosamente:

- Integridad
- Objetividad
- Independencia
- Competencia y Actualización Profesional
- Confidencialidad o Secreto Profesional
- Observancia de las disposiciones normativas
- Difusión y colaboración
- Comportamiento profesional
- Servicio al Cliente
- Respeto entre colegas

Estos deben estar presentes en todas sus operaciones y desarrollo de los negocios, en virtud de lo cual ha establecido el presente Código de ética para conocimiento y cumplimiento de sus funcionarios y colaboradores, estableciendo parámetros mínimos



de conducta para que todos y cada uno de ellos se desempeñen en tales términos en relación con situaciones que podrían presentar riesgos de conflictos éticos, tales como interacciones con inversionistas, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, comunidad local u otros terceros.

### **Objetivos del Código de Ética**

- I. Establecer lineamientos y normas de actuación que deberán regir la conducta de todos y cada uno de los funcionarios y empleados de La entidad para tener en la organización una cultura de ética y solvencia moral, tanto en las relaciones entre ellos como con proveedores, autoridades, clientes y cualquier tercero.
- II. Establecer la operación del Comité de Ética encargado de velar el cumplimiento del presente Código y el de conducta.
- III. Establecer los mecanismos de denuncia anónima y confidencialidad en caso de violaciones a los lineamientos contenidos en el presente Código, así como establecer procedimientos de atención de denuncias.
- IV. Fomentar y mantener un ambiente de trabajo que respalde el comportamiento ético y estimule activamente un diálogo abierto sobre temas de ética, donde no haya discriminación ni prejuicio, ni tampoco, ningún tipo de acoso en el lugar de trabajo, abuso de autoridad, maltrato o intimidación de ninguna naturaleza.
- V. Prevenir conductas relacionadas con la corrupción, el soborno y el conflicto de interés

Cabe precisar que este Código no incluye todas las normas o regulaciones que se aplican a cada situación. El contenido tiene que ser considerado junto con las políticas y procedimientos de La Entidad, y con los requerimientos de la ley. Sin embargo, cuando una situación careciera de un lineamiento específico, se espera que todos apliquemos en tal circunstancia los más altos principios éticos.



## **ALCANCE**

El presente Código aplica a todas las personas que trabajan o colaboran para la entidad con independencia del tipo de relación que los vincule, su nivel jerárquico, actividad o área en que se desempeñan.

Es obligación de todos los colaboradores leer, entender, aceptar y cumplir el presente Código, así como las políticas y procedimientos que se desprendan del mismo. La ignorancia de su contenido no exime la obligación de cumplirlo.

El *Compliance Officer* o la persona asignada será responsable de vigilar el cumplimiento del presente Código, políticas y procedimientos que se desprendan del mismo por parte de sus colaboradores y de hacerlo del conocimiento de los proveedores y prestadores de servicios con que contrate y de cualquier tercero con que tenga relación.

Es responsabilidad de cada colaborador garantizar el pleno cumplimiento de todas las disposiciones de este Código y de ser necesario buscar ayuda de parte de su jefe inmediato.

Como ya hemos señalado, cada persona es finalmente responsable de sus acciones. Nuestras conductas pueden afectar, directa o indirectamente, la imagen que nuestros clientes tienen de nosotros.

### **5.1.5 Establecimiento del Canal de Denuncias**

Los canales de denuncia interna se configuran como sistemas corporativos internos a través de los cuales se canalizan las denuncias o quejas de empleados sobre comportamientos, acciones o hechos cometidos por otros empleados, directivos o agentes de la empresa que pueden constituir infracciones de las leyes, de la normativa interna de la empresa o de los códigos éticos.



	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Nombre de la política: Denuncia de Posibles Violaciones</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	RRHH	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<p><b>Propósito y Alcance.</b></p> <p>Mantener un entorno corporativo que aliente a cualquier funcionario, director o empleado de la Compañía a denunciar violaciones conocidas o sospechadas a la ley, el Código de Ética y Conducta o cualquier otra directriz y política, de cualquier persona o entidad (dentro o fuera de la Compañía). Las personas que realicen dichas Denuncias por Motivos Razonables estarán protegidas contra Represalias.</p> <p>Establecer las medidas de protección para cualquier persona que presente una Denuncia con Motivos Razonables de acuerdo con la Política de Denuncia de Posibles Violaciones, de modo que las personas que divulguen irregularidades puedan hacerlo de manera segura y con la confianza de que contarán con la protección y el respaldo institucional.</p> <p>Esta Política se aplica globalmente, a las personas que denuncian dentro y fuera de la Compañía.</p> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <p>Al hacer una Denuncia, el Denunciante proporcionará toda la información que tiene disponible sobre la Cuestión. Las Denuncias deben proporcionar información suficiente (es decir, circunstancias, fechas de incidentes, nombres de posibles testigos) para permitir que la Compañía investigue el asunto adecuadamente. Con este fin, la Compañía mantiene un Departamento Independiente de <i>Compliance</i> y puede contactarse por medio del correo electrónico. También es posible hacer una denuncia de forma anónima y/o confidencial, segura y fuera del horario comercial (por medio de <i>Compliance Action Line</i>). Las Denuncias anónimas presentadas por un Denunciante siguen estando protegidas donde esté legalmente permitido.</p> <p><b>Política:</b></p> <p>Un denunciante puede permanecer en el anonimato cuando presenta una Denuncia a <i>Compliance Action Line</i> y durante cualquier comunicación de seguimiento. Sin embargo, se alienta a las personas a identificarse al denunciar una Cuestión, de modo que se pueda revisar adecuadamente la Denuncia.</p>				



- Debe mantener una comunicación bidireccional continua para que esta pueda hacer preguntas de seguimiento o proporcionar una retroalimentación, y dar continuidad a la investigación.
- Puede renunciar a su solicitud de anonimato por medio del envío de documentación escrita explícita a la Compañía a la dirección de correo electrónico: [zzz@xxx.com](mailto:zzz@xxx.com), o a la línea telefónica asignada para denuncias.
- La Compañía no intentará identificar a un Denunciante que ha solicitado el anonimato y prohíbe las Represalias contra cualquier persona que haya realizado una Denuncia con base en Motivos Razonables.

Una queja con la Compañía sobre una violación de la confidencialidad puede dirigirse a la Compañía por medio de *Compliance Action Line* o los mismos canales mencionados en la Política de Denuncia de Posibles Violaciones.

Si el Denunciante declara su nombre, la Compañía hará todos los esfuerzos razonables para proteger su confidencialidad. Si esto no es posible, debido a una orden de la corte o del gobierno, por ejemplo, la Compañía notificará al Denunciante con anticipación si está permitido, a menos que dicha notificación ponga en peligro las investigaciones relacionadas. Cuando un Denunciante solicite de otra manera que su identidad se mantenga confidencial, la Compañía cumplirá esa solicitud durante el curso de la revisión en la medida de lo posible y de acuerdo con la ley local y se asegurará de que la identidad del Denunciante no se divulgue a nadie más allá de los miembros autorizados competentes para recibir o dar seguimiento a las Denuncias. Esto también se aplicará a cualquier otra información de la que se pueda deducir directa o indirectamente la identidad del Denunciante.

Un Denunciante puede retirar una solicitud de confidencialidad con respecto a su identidad enviando documentación explícita a la Compañía a la dirección de correo electrónico: [zzz@xxx.com](mailto:zzz@xxx.com), o a la línea telefónica asignada para denuncias.

Independientemente de si un Denunciante solicita que su identidad se mantenga confidencial o no, la Compañía puede, si lo permite la ley aplicable, pedirle al Denunciante que mantenga confidencial la información contenida en la Denuncia para que la Compañía pueda revisar la(las) Cuestión(es) presentadas.



La Compañía debe prohibir las Represalias (es decir, cualquier clase de acciones adversas) que causen o puedan causar un perjuicio injustificado a un Denunciante que haya realizado una Denuncia con base en Motivos Razonables.

Ni ninguno de sus funcionarios o empleados deben participar en conductas que perjudiquen a un Denunciante, si:

- ✓ persona cree o sospecha que el Denunciante (u otra persona) hizo, puede haber hecho, propone hacer o podría hacer una denuncia que califica para protección y
- ✓ La creencia o sospecha es la razón, o parte de la razón, de la conducta.

Un Denunciante que cree que está sufriendo un perjuicio siempre podrá comunicarse con el Departamento de *Compliance* para obtener ayuda.

Sin embargo, el Denunciante no pueden eximirse de las consecuencias de los delitos personales al denunciar su propia mala conducta FME. En tales casos, FME puede tener en consideración la autodenuncia al determinar la medida disciplinar apropiada, pero no funcionará como una renuncia a la responsabilidad personal.

Las protecciones no otorgan inmunidad por cualquier mala conducta en la que se haya involucrado un Denunciante que se revela en su Denuncia.

Cuando la Compañía determine que esta Política y los principios y estándares descritos en este documento han sido violados, tomará de inmediato medidas correctivas apropiadas para eliminar la conducta ofensiva. Tales medidas incluirán una acción correctiva o una acción disciplinaria para los empleados y puede llegar a la terminación de la relación laboral.

Cualquier empleado que deliberadamente tolere, fomente o apruebe el comportamiento o las acciones que violen los principios y estándares establecidos en esta Política también estará sujeto a medidas correctivas o disciplinarias, las que pueden incluir el despido.

Esta Política no se ha diseñado ni está destinada a limitar la autoridad de FME para tomar medidas disciplinarias o correctivas apropiadas frente a las conductas en el lugar de trabajo que considere inaceptables, poco éticas o una violación de las leyes y prácticas, independientemente de si esa conducta es una violación real de esta Política.



Si surge alguna duda o pregunta relacionada con esta Política o cualquier otra política de *Compliance*, o en el caso de que una transacción o incidente específico no esté cubierto por política alguna, consulte a su Oficial Local de *Compliance* para obtener más orientación.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Arely López Dir. Recursos Humanos	Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	



### 5.1.6 Diseño de un modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito

Las actividades de respuesta buscan corregir situaciones que son o podrían convertirse en incumplimientos de la legislación vigente o el plan de *Compliance* de la empresa.

	<b>GLOCCA Consultores SC</b>		
	<b>Protocolo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito</b>		
	<b>Departamento emisor</b>	<i>Compliance</i>	<b>Fecha de emisión</b> 10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> <p>Este modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito, o ante la aparición de indicios de que se ha cometido un delito en el seno de la empresa da respuesta ante una violación de la legislación o el plan de <i>Compliance</i>. Es aplicable a todo el personal de la empresa.</p>			
<b>Funciones y responsabilidades</b> <p>El responsable del <i>Compliance</i>, es la persona con la competencia para verificar que se esté cumpliendo con las políticas y protocolos y en caso de que falte alguno la propondrá como medida de control y seguimiento del modelo de <i>Compliance</i> implementado.</p>			
<b>Protocolo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Con frecuencia las denuncias se recibirán por el Canal de denuncias interno y de no ser así cualquiera que sea el medio de recepción, así como si la denuncia se realiza de forma anónima, se deberá tratar la denuncia con la misma importancia, dando inicio al proceso de respuesta.</li><li>- Se debe determinación de la importancia y tipo de denuncia para poder decidir los procedimientos y normas de actuación a seguir según la denuncia que se reciba: ilícito penal o cualquier otro tipo de violación de la normativa.</li><li>- Se debe hacer un expediente que incluya:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Un análisis preventivo, en el que se valorará desde las pérdidas ocasionadas por el ilícito (y la posibilidad de recuperación), las pruebas necesarias, la pertinencia de comunicar a las autoridades o si es necesario recabar colaboración de expertos.</li><li>b) Un estudio de la información aportada, valorando su fiabilidad y exactitud, valorando también la noticia y al denunciante a través de la separación de</li></ul></li></ul>			



la datos objetivos y subjetivos, valorar de la misma forma al denunciado, generar una hipótesis (explicación y resultados).

- Emisión de un informe con la información obtenida y el análisis realizado, que contenga:
  - a) Información descriptiva de la denuncia: fecha de recepción, identificación, etc.
  - b) Datos aportados en la denuncia, con separación de datos objetivos y subjetivos.
  - c) Valoración del contenido de la denuncia y fiabilidad del denunciante.
  - d) Análisis de la información e hipótesis más probables y de mayor riesgo.
  - e) Medidas propuestas o puestas en marcha resultado del análisis preventivo.
  - f) Proposición de solución a la debilidad detectada y que da lugar a los hechos objeto de denuncia.
  - g) Propuesta de actuación, ya sea de resolución de la denuncia o de investigación, dependiendo de si es necesario profundizar en la información.
- Elaboración de un proyecto de investigación en el cual se debe determinar el objetivo, el equipo que se designará, el calendario, el presupuesto. Cabe mencionar que no existe un patrón fijo para el desarrollo de una investigación, sino que deberá adaptarse a las circunstancias de la empresa, los hechos a investigar, etc. Se deberá tener en cuenta, por otro lado, circunstancias que puedan ocasionar perjuicios a la empresa:
  - A) Riesgo de destrucción de pruebas.
  - B) Riesgo de litigios con otras empresas.
  - C) Riesgo de incumplimientos normativos.
- Resolución que se da después del primer informe y de los resultados de la fase de investigación con recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos identificados como insuficientes o defectuosos a lo largo del proceso. Por último, se deberá dar noticia de la resolución al denunciado, acompañando a la resolución de las sanciones que sean aplicables.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>	Irene Ávila – Socio Juan Carlos Cerecero - Socio
Fecha: Junio,2022	Fecha: Junio,2022
Exclusivamente para uso interno	



### 5.1.7 Desarrollo e impartición de programas de formación y sensibilización

Otro de los pasos fundamentales para la elaboración de un plan de *Compliance* es la formación del personal, porque todos deben conocer la normativa interna, el código ético y los protocolos de actuación. Además, esta formación debe ser continua, para que todos los miembros de la empresa puedan adaptarse más fácilmente a los posibles cambios. En los casos que aplique se debe hacer extensiva esta capacitación a los externos involucrados con la empresa.

	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Protocolo de formación de personal</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	<i>Compliance</i>	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> La finalidad de este manual es lograr la formación y sensibilización en materia de <i>Compliance</i> que hace un papel primordial en la buena marcha del plan de prevención de riesgos penales: es extensiva a los colaboradores, directivos y otros agentes de la empresa para que conozcan el plan de <i>Compliance</i> y la normativa detrás del mismo, así como también evitar los incumplimientos legales y reaccionar ante uno.				
<b>Funciones y responsabilidades</b> El programa de formación, así como su oportuna ejecución, es responsabilidad del equipo de <i>Compliance</i> . Es a través de la formación como normalmente se comunican las normas y procedimientos de los programas de <i>Compliance</i> a los empleados y directivos, además proporcionando copias de dicho plan y documentos relacionados que sean necesarios.				
<b>Protocolo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Formación adaptada a cada área de la empresa, con la finalidad de que el trabajador conozca las obligaciones y riesgos de su puesto de trabajo.</li><li>✓ Formación inicial con la creación de la relación laboral y continua con la evolución del plan de <i>Compliance</i>, los riesgos o los conflictos.</li><li>✓ Medición de su eficacia y de los conocimientos adquiridos por los colaboradores, por medio de evaluaciones.</li></ul>				



✓ Registro de la formación, tanto de la educación proporcionada como de que los empleados han recibido la misma.

Junto con la formación, se deberá garantizar la comunicación a los empleados de los distintos elementos del plan de *Compliance*, proporcionando copias de los documentos según sea apropiado. Esta comunicación, así como la formación, podrá realizarse en cualquier momento, aunque sería recomendable que se proporcione la documentación en el momento de la incorporación del trabajador, como parte del paquete de bienvenida, y de forma periódica a lo largo de la relación laboral.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>	Irene Ávila - Socio Juan Carlos Cerecero - Socio
Fecha: Junio,2022	Fecha: Junio,2022
Exclusivamente para uso interno	

La participación en los planes de formación acerca del plan y otras materias de *Compliance* podrá registrarse a través de hojas de firmas o manteniendo un registro de los certificados de finalización de la acción formativa si se opta por externalizar esta función.

	<b>GLOCCA Consultores SC</b>
	<b>Protocolo de formación de personal. Anexo A</b>
<b>ACUSE DE RECIBO</b>	
Firmante, ..... , con RFC .....	
<b>DECLARO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que he recibido una copia del Protocolo de riesgos así como del Código de Conducta de la empresa, que lo he leído y entendido.</li> <li>- Que he recibido formación pertinente en prevención de riesgos.</li> <li>- Que me comprometo a respetar y a cumplir todas sus disposiciones.</li> <li>- Que me comprometo a comunicar cualquier acción contraria al Código de ética de la que tenga conocimiento a través del canal de denuncias.</li> <li>- Conozco las medidas disciplinarias derivadas del incumplir el Código de ética y las políticas pertinentes.</li> </ul>	



### 5.1.8 Establecimiento de un registro de evidencias.

La posible exoneración de la empresa de múltiples delitos pasa por la adopción y ejecución eficaz de un modelo de prevención de riesgos, así como la supervisión del funcionamiento del mismo. Es importante contar con la acreditación necesaria de la existencia, implantación y difusión del plan de *Compliance*.

Es necesario asegurar que existen evidencias documentales suficientes y adecuadas de:

- ✓ La existencia del modelo.
- ✓ La atribución de su supervisión al *Compliance Officer*.
- ✓ Su difusión y promoción entre empleados, directivos y agentes de la empresa.

	<b>GLOCCA Consultores SC</b>		
	<b>Protocolo de Registro de evidencias</b>		
	<b>Departamento emisor</b>	<i>Compliance</i>	<b>Fecha de emisión</b>
<p><b>Propósito y Alcance.</b></p> <p>El propósito es tener todas las evidencias de la existencia, implantación y difusión del plan de <i>Compliance</i>. Se hace extensivo para todos los miembros de la empresa.</p> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <p>El <i>Compliance Officer</i> es la persona que debe tener toda la evidencia del cumplimiento en su poder.</p> <p><b>Protocolo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe tener un archivo organizado de todas las políticas, protocolos, incidencias y cualquier documento que se refiera al cumplimiento del plan.</li> <li>- Se debe tener un registro firmado por todas aquellas personas que han sido notificadas y tienen conocimiento de las políticas, protocolos, incidencias y cualquier documento que se refiera al cumplimiento del plan.</li> <li>- En caso de alguna actualización o modificación se debe notificar a los involucrados y se debe recabar el registro nuevamente.</li> </ul> <p>Estos registros e incidencias preferentemente deben guardarse en formato digital, para asegurar el resguardo y respaldo de estos registros.</p>			
Elaboró		Revisó y Autorizó	
Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>		Irene Ávila - Socio Juan Carlos Cerecero - Socio	
Fecha: Junio, 2022		Fecha: Junio, 2022	
Exclusivamente para uso interno			



### 5.1.9 Establecimiento de un programa de auditoría y verificación periódica del plan

La necesidad de la verificación periódica del modelo de prevención de riesgos, práctica que deberá reflejarse en la documentación del mismo plan. La falta de regulación legal deja un gran margen interpretativo y libertad a la hora de decidir el tipo de revisiones a llevar a cabo por la empresa, por lo que queda a criterio de ésta escoger las revisiones que más se adecuen a las necesidades de la empresa y asegurar su consistencia a lo largo del tiempo.

	<b>GLOCCA Consultores SC</b>			
	<b>Programa de auditoría y verificación del plan</b>			
	<b>Departamento emisor</b>	<i>Compliance</i>	<b>Fecha de emisión</b>	10/06/2022
<b>Propósito y Alcance.</b> Diagnosticar e identificar qué actividades se desarrollan según lo esperado, cuales no y aquellas que son susceptibles de mejora. Se hace extensivo para todos los miembros de la empresa.				
<b>Funciones y responsabilidades</b> El <i>Compliance Officer</i> es la persona que debe auditar el cumplimiento del plan.				
<b>Protocolo:</b> - Valoración de la adecuada implementación del modelo (Plan de <i>Compliance</i> ), comprobando que el modelo implementado no se limita a establecer un marco de actuación genérico, sino que se adecua a las necesidades de la organización y ha sido desarrollado conforme a los objetivos que se intentan alcanzar. - Valoración del diseño general del modelo, que consistiría en analizar para contrastar si la documentación que lo representa recoge los elementos esenciales para cumplir con lo planeado, para evaluarlo se puede comparar con un marco de referencia completo (norma ISO 9600). - Verificaciones de su eficacia a través de pruebas que permitan valorar su aplicación real y la consistencia del modelo, así como su adecuación a la organización. En cuanto a la metodología se utilizará: procedimientos acordados para evaluar el funcionamiento de ciertos controles; aseguramiento limitado, que verifique los				



controles aplicables de un muestreo restringido; o aseguramiento razonable, con un muestreo más amplio si la primera muestra no es suficiente.

- Cada 3 meses se realizarán cuestionarios aleatoriamente para saber qué y cómo se está llevando la formación de los colaboradores y a su vez conocer las deficiencias en el protocolo de formación.

- Cada 6 meses se hará una revisión completa mediante cuestionarios (utilizando el de diagnóstico de la empresa) para conocer el estado del plan en la organización.

Elaboró	Revisó y Autorizó
Guadalupe Criollo <i>Compliance Officer</i>	Irene Ávila – Socio Juan Carlos Cerecero - Socio
Fecha: Junio, 2022	Fecha: Junio, 2022
Exclusivamente para uso interno	

## 5.2. Conclusión

El presente Caso Práctico ofrece una formación en la materia de Cumplimiento Normativo. Sugiriendo a todas las empresas del segmento de este estudio, el diseño y la implantación de sistemas y políticas de prevención de comportamientos delictivos.

De este modo surge lo que conocemos como *Compliance officer*, figura encargada de que se cumpla el marco normativo que regula el ámbito penal en la actividad empresarial.

Este caso de estudio ofrece los conocimientos necesarios para instruir a los colaboradores de la empresa, a conocer las responsabilidades de manera particular, así como las competencias y funciones de la figura de *Compliance*.



## Conclusión

El momento adecuado para iniciar un proceso de transparencia es lo antes posible.

Debemos aceptar que al implementar un sistema de *Compliance* en la organización sin importar su tamaño, más que un gasto, se trata de una inversión, ya que reporta numerosos beneficios tanto de manera interna, como en las relaciones mercantiles con el resto del mundo empresarial. La organización en el desarrollo de sus actividades estará expuesta a riesgos, los cuales deben ser identificados, evaluados y mitigados a través de la implementación de procedimientos y controles preventivos, lo cual implica un importante ahorro en pérdidas y daños reputacionales.

Lejos de un proceso costoso que puede comprometer la gestión operativa, *Compliance* significa inversión y la posibilidad para las PyMEs de demostrar un gran nivel de compromiso ético.

Las leyes regulan a todas las organizaciones no importando su tamaño, giro, sector, dimensión, capacidad económica, etc. Y es obligación de estas cumplir con todos los lineamientos y adaptarlos conforme a sus necesidades y recursos al momento de hacer su implementación.

Es común pensar que es algo ajeno e inaccesible para las pequeñas y medianas empresas, puesto que no disponen de recursos personales o económicos para cumplir con esta política de buen gobierno corporativo. En este sentido, el *Compliance* está cada vez más extendido y se le da más importancia, por lo que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva respecto a otras empresas del mercado.

Las PyMEs han sido siempre el sector más relegado en temas de *Compliance*, puesto que están concentradas en su supervivencia y no lo ven necesario o no es una opción.

Las empresas que se apresuran a implementar este tipo de programa solo cuando las condiciones lo exigen, fracasarán. Si la empresa lo toma como un simple requisito y no se toma el tiempo de llevar adelante el proceso a conciencia y a profundidad, el programa difícilmente funcionará.



Cuanto más acotada y estructurada es una empresa, es mucho más sencilla la implementación de una cultura de cumplimiento y se facilita la comunicación, sensibilización y formación frente al código de ética y la actuación interna.

Hoy en día podemos contemplar que el *Compliance* en México, es una realidad necesaria y extensiva a todas las industrias, pues la cultura de cumplimiento, integridad y prevención cubre diversos propósitos, como la conducta del colaborador, del negocio, la normatividad nacional, internacional, políticas, manuales, procesos, procedimientos institucionales, que ayudan a prevenir la responsabilidad penal de la organización. Por ello, es relevante que al interior de la organización se haga efectiva esta función y se visualice como una herramienta de *Compliance* para todos sus colaboradores y su relación con terceros.

Finalmente, la efectividad y vida de *Compliance* depende de cómo se lleven a cabo y administren los controles en la organización, en la medida en que la cultura de cumplimiento, integridad y prevención se materialice para formar parte intrínseca de la toma de decisiones, no sólo siendo prioritaria sino como parte integral de la misma se podrá por fin hablar de un *Compliance* de atención 360°, que no servirá sólo para cumplir en papel, sino que estará implementado para ser un indicador de comportamiento ético en la organización y ser ejemplo para competidores.



## Bibliografía

Figueiras, S. (2021). *¿Qué es el Compliance Online?*. Marzo 17, 2022, de CEUPE México Sitio web: <https://ceupe.mx/blog/que-es-el-Compliance-online.html>

La importancia del *Compliance* para las empresas. (2021). *La importancia del Compliance para las empresas*. Marzo 18, 2022, de CEUPE México Sitio web: <https://ceupe.com.ar/blog/la-importancia-del-Compliance-para-las-empresas/>

Bello, E. (2021). *Qué es Compliance y cómo ayudará a tu negocio*. Marzo 17, 2022, de Digital Business School Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-Compliance-y-como-ayudara-a-tu-negocio-digital-business/>

Gordillo, A. (2020). *¿Qué es el Compliance o cumplimiento normativo para empresas?*. Marzo 17, 2022, de El Contribuyente Sitio web: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/04/que-es-el-Compliance-o-cumplimiento-normativo-para-empresas/>

La importancia del *Compliance* en la empresa actual. (2020). *La importancia del Compliance en la empresa actual*. Marzo 19, 2022, de MDG Asesores Sitio web: <https://mdgasesores.com/la-importancia-del-Compliance-en-la-empresa-actual/>

Survey, A. (2019). *Compliance y su importancia en las empresas*. Marzo 18, 2022, de AMITAI E-Survey Sitio web: <https://www.amitai.com/es/Compliance-importancia-empresas/>

Moreno, P. (junio 21, 2021). *¿Qué es el Compliance y cuál es su importancia hoy en día?*. marzo 21, 2022, de ComplyNow Now Sitio web: <https://complynow.es/que-es-el-Compliance-y-cual-es-su-importancia-hoy-en-dia/>

*Compliance*, una función esencial para el negocio. (S.F.). *Compliance, una función esencial para el negocio*. marzo 21, 2022, de Robert Walters Sitio web: *Compliance, una función esencial para el negocio*

Pompillo, J.P.. (2021). *Un Panorama General del Compliance: Nociones, orígenes, evolución e implantación*. Revista Lex Mercatoria, 17, 2021, 38-51.

Kuhlen, L & Montiel, J.P. & Ortíz, I. (2013). *Problemas fundamentales del Cumplimiento Normativo. En Compliance y teoría del Derecho Penal(21-27)*. Barcelona: C. F. Müller.



Medel, E. (junio 7, 2018). *Tesis doctoral. Compliance. Modelo y sistema de prevención penal*. España: Universidad de Vigo.

Casanovas, A & Maza, J & Miembros de la Junta Directiva de ASCOM. (marzo de 2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Madrid: Asociación Española de Compliance.

Remacha, M. (julio, 2016). *Cuadernos de la Cátedra "la caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Navarra, España: Business School, Universidad de Navarra. pp. 54-17

Los 12 conceptos que debes saber sobre Legal Compliance. (agosto 23, 2017). *Los 12 conceptos que debes saber sobre Legal Compliance*. marzo 22, 2022, de CTAIMA Outsourcing & Consulting SL Sitio web: <http://prevencionar.com.mx/2017/08/23/conceptos-legal-Compliance/>

Funciones y responsabilidades del Compliance Officer. (2018). *Funciones y responsabilidades del Compliance Officer*. Marzo 19, 2022, de ISO Tools Excellence Sitio web: <https://www.isotools.org/2018/06/12/funciones-responsabilidades-Compliance-officer/>

Ortiz, D. (2019). *Compliance: retos y oportunidades para las empresas de Latinoamérica*. Marzo 18, 2022, de FORBES Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/Compliance-retos-y-oportunidades-para-las-empresas-de-latinoamerica/>

¿Qué es Compliance? Entiende su importancia y cómo implementarlo. (2020). *¿Qué es Compliance? Entiende su importancia y cómo implementarlo*. Marzo 18, 2022, de TECHEDGE Sitio web: <https://www.techedgegroup.com/es/blog/importancia-implementacion-Compliance>

¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de Compliance?. (s.f.). *¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de Compliance?*. Marzo 18, 2022, de World Compliance Association Sitio web: <https://www.worldComplianceassociation.com/beneficios-del-Compliance.php>

Compliance o cumplimiento normativo en empresas. (s.f.). *Compliance o cumplimiento normativo en empresas*. marzo 18, 2022, de Grupo Atico 34 Sitio web: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/Compliance/>



Bonnatti, F. (mayo 21, 2021). *Legal Compliance (i): una breve historia*. marzo 18, 2022, de Bonatti Sitio web: <https://www.bonattipenal.com/legal-Compliance-i-una-breve-historia/>

Carbonell, M. (enero 21, 2020). *¿Compliance para empresas?*. marzo 18, 2022, de Centro de Estudios Jurídicos Carbonell Sitio web: <https://miguelpcarbonell.me/2020/01/21/Compliance-para-empresas/>

Gordillo, A. (octubre 15, 2019). *Las reformas contra la defraudación fiscal y la facturación falsa fueron aprobadas este martes en la Cámara de Diputados*. marzo 18, 2022, de El Contribuyente Sitio web: <https://www.elcontribuyente.mx/2019/10/diputados-aprueban-reforma-penal-fiscal-esto-es-lo-que-contiene/>

Los 4 errores más comunes en las estrategias de *Compliance* de las empresas. (2018). Los 4 errores más comunes en las estrategias de *Compliance* de las empresas. Abril 10, 2022, de Conferencias.com Sitio web: [https://www.conferencias.com/noticias\\_conferencias/los-4-errores-mas-comunes-en-las-estrategias-de-Compliance-de-las-empresas-org-5265.html](https://www.conferencias.com/noticias_conferencias/los-4-errores-mas-comunes-en-las-estrategias-de-Compliance-de-las-empresas-org-5265.html)

Robles, M. (2018). *Compliance. ¿Una amenaza más para las pymes?*. Abril 10, 2022, de La Neurona Sitio web: <https://laneurona.com/texto/Compliance-una-amenaza-mas-para-las-pymes/>

Morgan, A. (2019). *¿Funciona en México el Compliance?*. Abril 10, 2022, de idc Online Sitio web: <https://idconline.mx/corporativo/2019/08/08/funciona-en-mexico-el-Compliance>

Manzo, A. (2021). *¿Qué tan importante es el Compliance para empresas?*. Abril 09, 2022, de Centro Europeo de Postgrado Sitio web: <https://ceupe.com.ar/blog/que-tan-importante-es-el-Compliance-para-empresas/>

F&C Consulting Group. (2020). Beneficios de implementar la gestión de cumplimiento normativo o *Compliance* en una organización. Abril 09, 2022, de F&C Consulting Group Sitio web: <https://fcconsultinggroup.com/Compliance/beneficios-de-implementar-gestion-de-cumplimiento-normativo-o-Compliance-en-organizacion/>

Perdomo, A. (2004). Fundamentos de control interno. Novena edición. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México D.F. p.p. 4-5, 236.

Mendivil, V. (2010) Elementos de auditoría. Sexta edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F. pp. 39, 40-41.



Estupiñán, R. Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones

Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Colombia: McGRAW-HILL

Guillén, M. (2016). Buen Gobierno Corporativo, autorregulación empresarial y *Compliance*. abril 02, 2022, de Garberí Penal Sitio web: <https://www.garberipenal.com/buen-gobierno-corporativo-autorregulacion-empresarial-Compliance/>

F&C Consulting Group. (2021). Breves notas acerca del cumplimiento normativo y la autorregulación corporativa. abril 03, 2022, de F&C Consulting Group Sitio web: <https://fcconsultinggroup.com/Compliance/cumplimiento-normativo-y-la-autorregulacion-corporativa/>

Rodríguez, S. (octubre 20, 2020). El rol de la autorregulación en la determinación de la responsabilidad penal del empresario. Revista Electrónica de Estudios Penales y de la Seguridad, 7, 22. abril 04, 2022, De EJC Base de datos. <https://www.ejc-reeps.com/RdzSalinas.pdf>

Equipo editorial, Etecé. (agosto 5, 2021). Empresa. abril 10, 2022, de Equipo editorial, Etecé Sitio web: <https://concepto.de/empresa/#ixzz7PhkE5fjq>

Bautista, G.. (2000). Clasificación de las empresas en México. abril 9, 2022, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sitio web: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>

Consulting, BG y A. (2017). La clasificación de las empresas en México. abril 10, 2022, de GB & A Consultoría, Impuestos y Servicios Legales Sitio web: <http://gbconsulting.com.mx/la-clasificacion-las-empresas-en-mexico/>

Orozco, C. (noviembre 12, 2020). Clasificación de empresas. abril 10, 2022, de Guí del Empresario Sitio web: <https://guiadelempresario.com/administracion/clasificacion-de-empresas/>

Economía, S. (2010). Empresas. abril 10, 2022, de Secretaría de Economía Sitio web: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Conceptos Jurídicos - Diccionario Legal. (2020). *Compliance* penal. abril 10, 2022, de Conceptos Jurídicos - Diccionario Legal Sitio web: <https://www.conceptosjuridicos.com/Compliance-penal/>

Requena, C. (noviembre 1, 2018). El *Compliance* Penal Como Estrategia de Prevención y Combate a la Criminalidad en México. abril 10, 2022, de Foro Jurídico Sitio web: <https://forojuridico.mx/el-Compliance-penal-como-estrategia-de-prevencion-y-combate-a-la-criminalidad-en-mexico/>



Martínez, I., Alguacil, J., Juste, R., de Lafuente, J., Pérez, A., & Ruiz, G.. (2019). Guía de implementación de *Compliance* para pymes. España: World *Compliance* Association.

Peralta, A. (2018). El antídoto contra la corrupción, El *Compliance* en México. Ciudad de México: Aqua Ediciones.

Fernández, A. (2003). El modelo COCO. Abril 12,2022, de Normaria Sitio web: [http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines\\_clain/archivo20140722153525PM](http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722153525PM).

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. mayo 03, 2022, de Naciones Unidas Sitio web: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)

Relación entre *Compliance* y marketing. (2019). *Relación entre Compliance y marketing*. mayo 03, 2022, de gesprodat Sitio web: <https://gesprodat.com/relacion-entre-Compliance-y-marketing/>

Fernández, C.. (2018). *¿Cuál es el objetivo comercial del Compliance en la organización?*. abril 29, 2022, de ESAN Business Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-objetivo-comercial-del-Compliance-en-la-organizacion>

Manzo, L.. (2019). *El área comercial y el área de Compliance, ¿Amigas o enemigas?*. abril 29, 2022, de Linked In Sitio web: <https://www.cesuma.mx/blog/a-que-se-dedica-el-departamento-comercial.html>

CEUPE. (2022). *Comité de Compliance y Compliance Officer*. mayo 3,2022, de CEUPE Sitio web: <https://www.ceupe.com/blog/comite-de-Compliance-y-Compliance-officer.html>

Hapag-Lloyd . (2022). *Organigrama de cumplimiento*. Mayo 02,2022, de Hapag-Lloyd Sitio web: <https://www.hapag-lloyd.com/es/company/responsibility/Compliance/organisation.html>



Velasco, M.. (2011). *Posición del Compliance officer en el organigrama*. mayo 02,2022, de *Compliance-officer.blogspot* Sitio web: <https://Compliance-officer.blogspot.com/2011/03/posicion-del-Compliance-officer-en-el.html>

Blaquez, A.. (2021). *Compliance financiero: en qué consiste, cuáles son sus claves y cómo debe ejecutarse*. mayo 03,2022, de Novicap Sitio web: <https://novicap.com/blog/Compliance-financiero-claves-y-ejecucion/>

Madrid, S. . (2022). *Los futuros retos del 'Compliance' financiero*. mayo 03,2022, de El País Economía Sitio web: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/opinion/1643218362\\_360089.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/opinion/1643218362_360089.html)

Aguilera, J. . (2018). *Más allá de los efectos fiscales su relación con las NIF*. Contaduría Pública, *Compliance*, 24-27.

Chow, A.. (2018). *Recursos Humanos y Compliance: una alianza necesaria*. Abril 29, 2022, de ethic Sitio web: <https://ethic.es/2018/10/recursos-humanos-Compliance/>

Homann, M.. (2022). *Recursos Humanos y Compliance: lo que los profesionales de recursos humanos deben saber*. abril 29, 2022, de EQS Group Sitio web: <https://www.eqs.com/es/Compliance-blog/rrhh-y-Compliance/>

Del Valle, Y.. (2019). *Relaciones de pareja: Compliance y Recursos Humanos*. mayo 01, 2022, de Legal Compliance Sitio web: <https://www.legalCompliancespain.com/de/project/Compliance-y-recursos-humanos-relaciones-de-pareja/>

Amesti, C.. (2019). *Compliance en Operaciones Logísticas*. mayo 01, 2022, de Logistec Sitio web: <https://www.revistalogistec.com/vision-empresarial/lideres-2/2453-Compliance-en-operaciones-logisticas>

Zamorano, G.. (2021). *La importancia de Trade Compliance*. Mayo 02, 2022, de Somos Industria Sitio web: <https://www.somosindustria.com/articulo/la-importancia-de-trade-Compliance/>



Rapinformes. (2021). *Compliance* para Logística. Mayo 04, 2022, de Rapinformes Sitio web: <https://rapinformes.es/Compliance-para-logistica/>

Requena C. (2016) *Compliance Legal de la Empresa*. Primera Edición. Editorial DOFISCAL EDITORES. Ciudad de México.

Gutiérrez O. (2015) *Fundamentos de Administración de Empresas*. Edición Pirámide Editorial Difusora Larousse. Ciudad de México.

Economipedia (2022). *Administración*. mayo 02, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

SIJUFOR (2019) *Tiempos de Compliance – Episodio 9* . mayo 02, 2022, de Servicios Integrales Jurídicos-Forenses Sitio Web: <https://www.sijufor.org/Compliance-empresarial>

Burgueño A. (2021) *Compliance, El principal reto legal para las empresas mexicanas*, mayo 02, 2022, de Tavares & Tavares, Sitio web: <https://tavares.com.mx/blog/2021/11/23/Compliance-principal-reto-legal-para-empresas-mexicanas/>

Interdonato, C.. (marzo 29, 2021). *Estructura y organización del departamento de Compliance*. abril 28, 2022, de EQS Group Sitio web: <https://www.eqs.com/es/Compliance-blog/departamento-de-Compliance/>

Ealde. (septiembre 19, 2019). *Principales funciones del Área de Compliance en una organización*. abril 29, 2022, de Ealde Business School Sitio web: <https://www.ealde.es/funciones-area-Compliance/>

Traders. (junio 12, 2021). *Departamento de Cumplimiento*. abril 29, 2022, de Traders Studio Sitio web: <https://traders.studio/departamento-de-cumplimiento/>

Lentisco. (octubre 10, 2018). *La posición jerárquica del responsable de cumplimiento Interno en las pequeñas empresas*. abril 28, 2022, de Lentisco Sitio web:



<https://lentisco.es/la-posicion-jerarquica-del-responsable-de-cumplimiento-interno-en-las-pequenas-empresas/>

Garberi, P.. (octubre 16, 2016). *El Compliance Officer en el organigrama empresarial*. abril 29, 2022, de Garberi Penal Sitio web: <https://www.garberipenal.com/Compliance-officer-organigrama-empresarial/>

Badia, A.. (diciembre 12, 2019). “*Compliance*” en el Transporte y la Logística. mayo 4, 2022, de AACNI Attorneys at law Sitio web: <https://aacni.com/Compliance-en-el-transporte-y-la-logistica/>

ISOTools. (agosto 3, 2020). Cómo implementar un sistema de *Compliance* efectivo. mayo 25, 2022, de ISOTools Excellence Sitio web: <https://www.isotools.org/2020/08/03/como-implementar-un-sistema-de-Compliance-efectivo/>

Autor. (agosto 6, 2019). 5 Pasos para implementar un programa de cumplimiento. mayo 24, 2022, de Normas *Compliance* ISO 19600 - ISO 37301 y Antisoborno ISO 37001 Sitio web: <https://www.Compliance-antisoborno.com/5-pasos-para-implementar-un-programa-de-cumplimiento/>

¿Cómo elaborar un Plan de *Compliance* para tu empresa?. (2020). ¿Cómo elaborar un Plan de *Compliance* para tu empresa?. mayo 24, 2022, de Grupo Atico34 Sitio web: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-Compliance/>

Gordillo, A. (2020). ¿Cómo inicia la implementación del *Compliance*?. abril 24, 2022, de elContribuyente Sitio web: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/05/como-inicia-la-implementacion-del-Compliance/>

¿Qué necesitas para tener un programa de *Compliance*?. (2021). ¿Qué necesitas para tener un programa de *Compliance*?. mayo 7, 2022, de Contpaqi Sitio web: <https://www.contpaqi.com/publicaciones/transformacion-digital/que-necesitas-para-tener-un-programa-de-Compliance>



¿Como implementar un programa de *Compliance*?. (2018). ¿Como implementar un programa de *Compliance*?. mayo 15, 2022, de IDBO *Compliance* Sitio web:

<https://idboCompliance.com/Compliance/implementar-programa-Compliance/>

Transparencia Internacional. (2012). El Código de Ética. 25/05/2022, de Transparencia Mexicana Sitio web: <https://www.tm.org.mx/codigo-de-etica/>

Ramos, P. (2019). Guía de implementación de *Compliance* para pymes. Mayo 24,2022, de World *Compliance* Association Sitio web:

[http://www.worldComplianceassociation.com/documentacion/Guia\\_Compliance\\_web\\_compressed.pdf](http://www.worldComplianceassociation.com/documentacion/Guia_Compliance_web_compressed.pdf)

CEUPE. (2022). ¿Qué son las políticas de *Compliance*?. Mayo 24,2022, de Centro Europeo de Postgrado Sitio web: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-las-politicas-de-Compliance.html>

¿Qué es el Corporate *Compliance*?. (2021). mayo 23, 2022, de World *Compliance* Association Sitio web: <https://www.worldComplianceassociation.com/que-es-Compliance.php>

Burgeño S. (2022) Programa de cumplimiento: El principal activo legal de las empresas. mayo 25 2022, de Tavares & Tavares Sitio web:

<https://tavares.com.mx/blog/2022/02/15/programa-de-cumplimiento-principal-activo-legal-empresas/>

Fases de *Compliance* (2021) mayo 25 2022, de UNIXA Abogados y Consultores sitio web:

<https://unixa.es/fases-Compliance/#:~:text=Descripci%C3%B3n%20del%20Riesgo%20probabilidad%20e,Medidas%20y%20Controles%20Existentes>

Vagni Ayelen. (2018). Análisis del Sistema Control Interno de la Empresa . Mayo 23, 2022, de Universidad Siglo 21 Sitio web:



<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/15194/VAGNI%20AYELEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9CEI%20Control%20Interno%20incluye%20el,a%20las%20pol%C3%ADticas%20gerenciales%20establecidas%E2%80%9D>.

Evaluaciones de control interno. (2019). Evaluaciones de control interno. Mayo 23, 2022, de PWC Sitio web:

<https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/evaluaciones-de-control-interno.html>

Ortiz, I. (2021). El Oficial de Cumplimiento en la Era Digital. Mayo 20, 2022, de World Compliance Association Sitio web:

<https://www.worldComplianceassociation.com/1636/articulo-el-oficial-de-cumplimiento-en-la-era-digital.html>

Valdés, K. (2021). Oficial de Cumplimiento ¿Es obligatorio?. Mayo 20, 2022, de Miranda Partners Sitio web: <https://miranda-partners.com/es/oficial-de-cumplimiento-es-obligatorio/>

CNBV y SHCP. (2017). Fundamento Legal de “Representante u Oficial de Cumplimiento”. Mayo 22, 2022, de Comisión Nacional Bancaria y de Valores Sitio web: [https://www.cnbv.gob.mx/PrevencionDeLavadoDeDinero/Documents/Fundamento\\_OficialCumplimiento.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/PrevencionDeLavadoDeDinero/Documents/Fundamento_OficialCumplimiento.pdf)



## Glosario

**Buen gobierno:** Es la aplicación correcta del código ético en la empresa.

**Compliance:** disciplina por la que las empresas gestionan su actividad global de forma alineada a la Ley aplicable y a la propia normativa interna de la organización.

**Corporate Compliance:** disciplina por la que las empresas establecen sistemas de gestión para prevenir incumplimientos penales en el seno de su organización.

**Código ético:** Es el conjunto de valores que una organización marca para sí y las normas asociadas que conllevan esos valores. Acabará siendo uno de los pilares del Sistema de Gestión de cumplimiento por lo que se recomienda que esté elaborado con una metodología adecuada y adaptado a la realidad de la empresa.

**Compliance Management System (CMS):** Es el Sistema de Gestión del Cumplimiento o modelo que se diseña de forma adaptada a una empresa u organización concreta.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)

**FCPA:** Foreign Corrupt Practices Act (Actos de corrupción en el extranjero)

**DOF:** Diario Oficial de la Federación.

**Erario Público:** Conjunto de propiedades del estado.

**Governance, Risk & Compliance:** Es el sistema de gestión que utilizarán aquellas empresas para implementar e integrar adecuadamente tanto el código ético como todas las medidas orientadas a *Legal Compliance*.

**Hard Law:** Es el conjunto de leyes y normas jurídicas que regulan todas las actividades que puedan ser de aplicación a la empresa.

**Interpósita persona:** Quien interviene en un acto o contrato por encargo y en provecho de otro, pero aparentando obrar en nombre y por cuenta propia.

**Legal Compliance:** disciplina por la que las empresas establecen sistemas de gestión que regulan sus actividades en todos los ámbitos legales que le puedan ser de aplicación.

**Legal Compliance Officer:** Persona encargada de la puesta en marcha de los sistemas de gestión de *Legal Compliance* así como la vigilancia del cumplimiento de los mismos y que requiere conocimientos no sólo legales y económicos sino también de comunicación y detección de delitos.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos



**Risk Management** (Gestión del riesgo): Acción de identificar y analizar los riesgos existentes para la compañía para después establecer, si fuera necesario, cambios en los procesos que se acomoden a ese análisis.

**Soft Law:** Todo el conjunto de documentación que amplía el Hard Law en forma de guías, estándares, recomendaciones, prácticas y buenos usos... que sirven para reflejar la realidad de cualquier área de actividad. Resulta muy útil en el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de *Compliance*.

**Tax governance:** Es la política de cumplimiento con las obligaciones fiscales que irá acompañada de un procedimiento sistematizado para asegurar el absoluto respeto por los plazos.

**Management.** “Gestión o administración”, y se define como el proceso que permite que la empresa se adapte a los cambios en la organización.

**Garante.** Persona que da seguridad de que algo suceda.

**Dominio del hecho.** Relación con las circunstancias en las que se produce un delito que permite a quien las tiene ejecutarlo o evitarlo.

**Boicot.** Se entiende por boicot a toda negación a entablar o a proseguir una relación comercial con una persona individual o empresa. Esto, debido a la comisión de alguna falta reprobable que los implicados no estén de acuerdo en permitir

**T-MEC.** (Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Es un acuerdo comercial o como su nombre lo dice es un Tratado de Libre Comercio (que en este caso fue regional y no bilateral y se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio) con la intención de incrementar la relación económica comercial entre los tres países, aumentando el intercambio de bienes y servicios (aunque el contenido y extensión del TLCAN involucra más áreas como podrá observarse más adelante).

**Sujetos Obligados:** en singular o plural, a los Almacenes Generales de Depósito, Asesores en Inversiones, Instituciones de Crédito, Casas de Cambio, Casas de Bolsa, Sociedades Operadoras de Fondos de Inversión, Sociedades Distribuidoras de Acciones de Fondos de Inversión, Sociedades Financieras Populares, Sociedades Financieras Comunitarias, Organismos de Integración Financiera Rural; Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Uniones de Crédito, Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas y No Reguladas, Centros Cambiarios, Transmisores de Dinero y Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.