

# Compliance y la Estrategia Empresarial



## **¿QUE ES LA INDUSTRIA CONECTADA? Y ¿LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL?**

Dos programas, que oficialmente, a nivel europeo se vienen desarrollando, por el Ministerio, en combinación con otros programas europeos, para adaptación de nuestras empresas a las exigencias actuales de mercados internacionales y nuevas tecnologías, en las que se vienen desarrollando una importante labor conjunta, entre organizaciones empresariales y administraciones.

Son dos grandes proyectos encaminados a modernizar el parque empresarial, consiguiendo empresas rentables, sostenibles, y adaptadas a la realidad de los mercados.

## **¿A QUÉ RETOS SE ENFRENTAN HOY LAS EMPRESAS?**

Son muchos y diversos, pero citaremos como más relevantes:

- Mantener la productividad en circunstancias adversas.
- Aprovechar correctamente los nuevos flujos de mercados.
- Centrarse en los criterios marcados por los mercados europeos e internacionales: Sostenibilidad( conjugar las expectativas de todos aquellos que interactúan, accionistas, proveedores, clientes, empleados, competidores), aportación de valor económico y social. Conceptos que hace muy poco tiempo se barajaban como términos tildados por determinado snobismo, y que hoy, en tiempo récord, son lenguaje habitual en las relaciones mercantiles.
- Aceptar y asumir los condicionantes técnico- jurídicos que se requieren para las organizaciones, sobre todo de pequeño tamaño, a fin de acogerse a estos nuevos criterios de sostenibilidad.

**COMPLIANCE LA MEJOR HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Con la finalidad de adaptar las empresas a estos criterios de sostenibilidad, así como para adecuarlas al cumplimiento del complejo sistema regulatorio al que están sometidas, resulta idóneo acogerse a sistemas regidos por estándares internacionales, a través de los cuales, se obtiene de forma verificada, un lenguaje común, de carácter internacional dentro de los negocios.

Los programas de cumplimiento constituyen herramientas de gestión de negocios ajustados dentro de normas, que facilitan la guía y requisitos que deben reunir las organizaciones dentro de sus áreas de actividad.

Un error frecuente es creer que Compliance o sistemas de cumplimiento, como es algo bueno, relacionado con la ética, el virtuosismo, el buen comportamiento, los valores y el propósito, nada tiene que ver con ganar. Nada más erróneo. Compliance es parte de la estrategia que permite, entre otras cosas, ser mejor que la competencia. Cada cosa que tengamos mejor que nuestro competidor, compliance incluido, nos hace mejores.

Compliance está íntimamente relacionado con la sostenibilidad de la organización, con hacer buenos negocios por el camino correcto y en el largo plazo, generar entusiasmo y confianza en la gente, evitar multas y otras sanciones. Compliance inyecta competitividad. Como sociedad deseamos que todas las organizaciones tengan compliance. Como grupos en una **industria**, deseamos que todas tengan compliance para que la competencia sea justa. Y es por ello que en compliance existe mucha generosidad en compartir conocimientos. Pero no por ello deja de ser un arma de competitividad y la forma en que ajustemos correctamente las tuercas marcará la diferencia.

- **¿Cuál es nuestra aspiración de ganar? ¿Qué es ganar con compliance?**

Se trata de comprender en concreto cuál es nuestra **aspiración estratégica** de éxito en la función del Compliance. Debemos poder dilucidar cómo sabríamos que hemos sido exitosos en nuestro cometido. Comprender el efecto buscado sobre las **partes interesadas**. Dicho de otra manera, resulta muy importante determinar quién es el cliente de compliance y qué efecto deseamos que tenga sobre estos. La pregunta se refiere lisa y llanamente al propósito, y un propósito debe ser abrazado, no impuesto por la fuerza (lo que hace el regulador por ser su única misión)

Esta etapa se comprende mejor con la afirmación: **No juegue por jugar, juegue para ganar** es decir, en Compliance apostamos fuerte y ponemos la pluma, la palabra, el cuerpo y el corazón.

- **¿Dónde vamos a jugar con compliance?**

Si somos capaces de responder a esta pregunta, junto con la siguiente, estaremos muy cerca de tener determinado **el corazón de la estrategia de éxito de una implementación de Compliance**. En esta pregunta hay que

definir el terreno de juego. El dónde es esencial porque va a determinar ámbito de actuación (y aclaramos que no nos referimos al espacio físico).

En general definir dónde vamos a jugar con Compliance implica reducir el campo de acción. Esto es concentrar los esfuerzos y asegurar las posibilidades de éxito. Al implementar una estrategia de compliance resulta necesario plantear en la *población target*, y qué temas vamos a trabajar con este segmento poblacional en un período de tiempo determinado, y por medio de qué canales.

La definición del campo de juego es un requisito fundamental para medir la concentración del esfuerzo, optimizar recursos y controlar fugas de energía. Visto de otra forma, es definir **dónde no se va a jugar**, un aspecto quizás tan importante como decidir dónde sí se jugará.

- **¿Cómo vamos a ganar con compliance? Definir la estrategia.** Una vez que se tiene el objetivo y el campo de acción, hay que definir el **cómo**. Es la determinación del valor diferencial. No se trata necesariamente de pedir más presupuesto para el área de Compliance, incorporar más personal en sector o correr a comprar tecnología. La lógica es otra. Nos deberíamos preguntar: ¿Qué vamos a hacer diferente? ¿Por qué la gente se va a enganchar positivamente con nuestra propuesta y actividades? ¿Se debería llamar Compliance o de otra forma? ¿Podemos ofrecer un valor diferencial para atraer la atención de las personas?.

Para resolver este punto no sería mala idea buscar ayuda en expertos de Marketing y de Gestión del Cambio. Estoy convencida que mercadeo y gestión de cultura, son dos disciplinas esenciales en la formación de un responsable de Compliance. Estas dos fuerzas en un equipo de consultoría de apoyo a Compliance suelen obtener resultados excepcionales. En definitiva, ¿cómo pretendemos atraer y entusiasmar a los colaboradores si no tenemos nada atractivo para ofrecerles? Debemos tener en mente algo más atractivo que darles para leer un código de ética y conducta.

- **¿Con qué capacidades debemos contar para implementar compliance?**

Las cinco capacidades que llevaron a muchas de las actuales multinacionales a ser de primer nivel fueron: 1) su comprensión de las necesidades del consumidor; 2) su capacidad de innovación; 3) aptitud para la construcción de su marca; 4) el timing para salir oportunamente al mercado; y 5) habilidad para salir al mercado también a escala global.

Si tuviéramos que hacer una analogía con Compliance, y a modo de ejemplo, podríamos expresarlo en las siguientes capacidades (aunque no necesariamente se deben definir todas estas, o de manera exclusiva): 1) la comprensión de la motivación de la gente y de sus necesidades; 2) la capacidad de innovación de

la Compañía que podríamos trasladar a Compliance; 3) aptitud para construir una marca o identidad atractiva de la función de Compliance; 4) un enfoque de implementación ágil que admita el error y ajustes de manera iterativa e inteligente hasta alcanzar el éxito.

Definir las capacidades que necesitamos también es parte de la estrategia para aunar fuerzas y no dispersarnos. Racionalizar los programas formativos del equipo de Compliance orientándolos hacia lo estrictamente necesario, es decir, fortalecer sus puntos débiles en su conocimiento, y potenciar los fuertes es la clave de este escalón de la cascada.

- **¿Qué sistemas de gestión de compliance son necesarios? Establecer los recursos.**

Esta suele a ser una pregunta descuidada en las organizaciones en general; y en Compliance en particular. Sin embargo, es esencial para asegurar que los objetivos planteados para la función de Compliance se materialicen con elevado porcentaje de probabilidad. Se pueden haber respondido las 4 preguntas anteriores con precisión y cuidado, es decir, tener un objetivo discriminado de otros tantos y realista, un terreno de juego también delimitado, las competencias clave especialmente cultivadas y un valor diferencial que la función ofrezca; pero si no se tiene claridad sobre el método que utilizaremos para implementar compliance, y además, los recursos de los que se va a disponer, poco valen lo bien preparados que se tengan los anteriores niveles del PTW.

ISO 37301 (sucesora de ISO 19600) se perfila como el estándar más adecuado para abarcar compliance en una expresión amplia y flexible, mientras que ISO 37001 lo es para la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno.

Los recursos, el sistema con el que se van a gestionar y las medidas necesarias para activar las competencias son la pieza fundamental que cierra el proceso. Incluso suelo afirmar que se debería tener presente este escalón al definir cada uno de los demás, sin dejarlo para el último lugar.

De esta forma, se optimizarían y racionalizarían los recursos de acuerdo con la definición de objetivos, el campo de acción, el valor diferencial y las habilidades para implantarlo.

Enero 2021-01-10

Angeles Lozano

Abogado

Especialista y Auditor compliance penal

[jurídico@gestioneficaz.net](mailto:jurídico@gestioneficaz.net)

Zaragoza 1, y 3 local 33

Tf. 626995173

# Principales hitos legales de 2021

## LABORAL



Fin de la prórroga de los ERTE y del 'prohibido despedir'

**Planes de igualdad** (empresas entre 100-150 trabajadores)



**Auditoría retributiva** y registro salarial

Aplicación de la ley del **teletrabajo**



Ley '**rider**'

Posible **reforma laboral**

## MERCANTIL



Ley de **implicación a largo plazo de los accionistas**

**Asistencia telemática** a los órganos sociales

**Transposición directiva de constitución** en línea de sociedad

Posible directiva sobre **gobierno corporativo sostenible**

Reforma de la **Ley de Sociedades de Capital**



**Blindaje de empresas estratégicas** ante inversores comunitarios

Ley de **fomento de ecosistemas emergentes**

## REESTRUCTURACIONES Y CONCURSAL



**Fin de la moratoria** para los concursos

Transposición directiva de **reestructuraciones preventivas**



Posible nueva **Ley Concursal**

Regulación de la cláusula '**rebus sic stantibus**'

## FISCAL

Google

Entrada en vigor de la **tasa Google** y la **tasa Tobin**



**Corrección de la doble imposición** en Sociedades

Posible **armonización fiscal** entre CC AA

Ley de **transposición de la DAC 6**



Nuevas reglas sobre las **sicavs**

Posibles **fallos del TJUE y TS** sobre el Modelo 720

