INFORME ESPECIAL

Compliance y reputación en la era del buen gobierno corporativo

Lima, octubre 2018

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

INTRODUCCIÓN
1. DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO AL CONCEPTO DEL *COMPLIANCE*
2. ¿CÓMO SE HA VENIDO IMPLEMENTANDO NORMATIVAMENTE EN DISTINTOS PAÍSES?
3. ¿SON LOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* REALMENTE EFECTIVOS?
4. *COMPLIANCE* Y REPUTACIÓN
5. A MODO DE CONCLUSIÓN: RETOS Y TENDENCIAS EN *COMPLIANCE*
AUTORES

INTRODUCCIÓN

Desde hace por lo menos una década, vivimos tiempos movidos debido a escándalos de corrupción y sistemas de justicia precarios que muchas veces, a pesar de ser los encargados de perseguir y sancionar estos delitos, resultan ser la fuente de esa plaga.

El costo de la corrupción es un problema global. Según estimaciones del FMI del 2016, el coste anual pudo llegar a alcanzar entre 1,5 billones y 2 billones de dólares al año a la economía mundial, lo que supone casi el 2 % del PIB del planeta[1]. En Latinoamérica –incluso antes de escándalos como los de Odebrecht– se calcula que el costo era de aproximadamente 58 % del PIB per cápita de la región. El impacto es tal porque afecta los sistemas de contrataciones, el judicial y el financiero, creando un sistema económico paralelo y dilapidando los recursos públicos.

Esto ha significado una alerta para los sistemas de control financiero y de justicia, pero también un nuevo impulso a los mecanismos de prevención, como el *compliance*, concepto que señala la función que tienen las organizaciones para establecer procedimientos que aseguren el cumplimiento normativo interno y externo.

[1] http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7558130/05/16/El-FMI-estima-que-la-corrupcion-cuesta-hasta-2-billones-de-dolares-al-ano-a-la-economia-mundial.html

Originario del mundo anglosajón, y también producto de escándalos de corrupción durante los años setenta y ochenta en Estados Unidos, el *compliance* se fue extendiendo. Más adelante, a partir del 2008 retomó fuerza. Ocurrió a raíz de la crisis financiera iniciada en Wall Street, una situación en la que quedaron en evidencia múltiples violaciones éticas, inadecuados procesos de gestión empresarial y fallas de la regulación financiera.

Otra problemática que saltó a la luz luego de la crisis y la posterior Gran Recesión fueron las dificultades en la aplicación de las leyes penales, tanto domésticas como internacionales. Años más tarde, por ejemplo, ni uno de los líderes de Wall Street ha sido condenado. Es más, en la mayoría de los casos ni siquiera se abrieron procesos penales. La excepción ha sido Islandia, donde al menos 26 banqueros fueron enviados a prisión por los mismos tipos de fraudes[2].

Esta crisis nos mostró una limitante que debía ser abordada desde un enfoque más regulatorio y de supervisión. Se debía poner énfasis en la prevención, y ahí el *compliance* ocupó nuevamente un papel protagonista. Si bien este concepto no es nuevo, sí lo son el establecimiento de marcos normativos de responsabilidad penal de personas jurídicas y la obligación que tienen ahora las empresas de contar con programas de *compliance* y departamentos autónomos para detectar y evitar violaciones de la ley.

En este artículo, ofrecemos una mirada a la figura del *compliance* en el marco del impulso al Buen Gobierno Corporativo, a su continua implementación en países de Hispanoamérica, a casos emblemáticos y, sobre todo, a cómo este concepto relativamente nuevo responde ahora a una exigencia normativa. También observamos los retos que persisten para asegurar la eficacia del *compliance*. Y, finalmente, explicamos cómo es también un nuevo pilar para gestionar y mejorar la reputación institucional de las empresas. Esta lectura nos permitirá plantear o reconocer los retos y las tendencias del *compliance* hacia el futuro.

[2] Barak, Gregg. The Invisibility and Neutralization of the Crimes of the Powerful. The Case of Multinational Corporate Crime (UBA)

"El concepto de *compliance* no resulta intercambiable con el de BGC. El *compliance* crea, a través de normas regulatorias impuestas por el gobierno, una estructura de gobernanza interna proveniente de agentes externos"

1. DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO AL CONCEPTO DEL *COMPLIANCE*

El concepto de Buen Gobierno Corporativo (BGC) existe desde hace tiempo como un atributo fundacional en cualquier organización saludable. Es un sistema de gobernanza basado en altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia, que generan confianza en el mercado y elevan, a largo plazo, el valor y la competitividad de la empresa u organización. Se trata también de una forma transparente y profesional de relación entre el directorio de una empresa, la gerencia y el resto de la organización.

Esta fórmula apunta a blindar los intereses de los *stakeholders*, especialmente de los accionistas, de los conflictos éticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad en el largo plazo y la rentabilidad a corto de sus empresas. Está orientado a hacer rentable su inversión y resguardar su patrimonio. Por ello, debe garantizar el acceso a la información oportuna y de calidad que permita participar en la toma de decisiones positivas para la reputación y la rentabilidad de largo plazo de la empresa[3]. Esto es también recogido por la OECD en sus Principios de Gobierno Corporativo a países miembros del G20[4].

Si bien el BGC ha estado vigente durante mucho tiempo como una forma de organización interna transparente, ésta no comprendía ninguna obligación legal o regulatoria por parte de las empresas. Respondía más bien a un típico modelo de estructura interna proveniente del directorio de una empresa, como normas corporativas o de seguridad. Era simplemente una buena manera de funcionar y, valgan verdades, en nuestros países recién cobró impulso en los últimos años y dista de ser una práctica realmente extendida.

El concepto de *compliance*, como veremos, no resulta intercambiable con el de BGC, ya que el modelo impone, a través de normas regulatorias impuestas por el gobierno, una estructura de gobernanza interna proveniente de agentes externos[5]. Son la dificultad o la

[3] Por ejemplo, según información de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) las empresas que conforman el índice de buen gobierno corporativo (IBGC), cotizaron sus acciones con una prima respecto de las empresas de otros índices locales.

[4] OCDE (2016) Principios de Gobiernos Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris. http:/dx.doi.org/10.1787/98789264259171-es

[5] Corporate Governance in an era of *Compliance*. https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-*compliance*

"La falta de cumplimiento puede dar lugar a la pérdida de la reputación corporativa, lo que para una empresa se traduce en pérdidas económicas y de valor financiero"

imposibilidad de los gobiernos de perseguir legalmente a las empresas después de casos de corrupción, los que hacen urgente el cumplimiento por parte de las empresas de ciertos requisitos (legales) para hacer negocios.

Así, surge el *compliance*, el nuevo *corporate governance*, como lo denomina Sean J. Griffith de Fordham Law School, el cual se va convirtiendo en una exigencia regulatoria cada vez más rigurosa para prevenir la comisión de delitos[6].

¿QUÉ ENTENDEMOS POR *COMPLIANCE*?

El término inglés *compliance* está referido al cumplimiento normativo, interno y externo de empresas a través de la gestión de estrategias corporativas para prevenir conductas delictivas de las organizaciones. Entre estas se encuentran la regulación de buenas prácticas, la creación de un Código de Ética, regulación del mercado de valores, la prevención de riesgos, la protección de datos, el mapeo de riesgos de sobornos, de blanqueo de capitales, etcétera.

Más que un resultado, es un conjunto de procedimientos: herramientas que las organizaciones adoptan –habitualmente exigidas por alguna normativa de regulación– para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan. Esto les permite establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a estas amenazas que difieren según la naturaleza de cada negocio[7]. Estos riesgos no solo surgen de las decisiones corporativas sino también de la actividad de los colaboradores de la organización. Además, no sólo se trata de evitar el riesgo derivado de delitos, sino también aquellos contrarios a la integridad y la ética.

Si bien este nace como una obligación legal para lograr la exención o prevención de responsabilidad penal de la persona jurídica y sus consecuencias, el *compliance* puede verse con un enfoque más amplio. La falta de cumplimiento puede dar lugar a la pérdida de la reputación corporativa, lo que para una empresa se traduce en pérdidas económicas y de valor financiero, cuando no en una sentencia de muerte. Pero, su valor no sólo está centrado en cumplir con un requisito, sino en una oportunidad de gestionar las empresas en el marco de una cultura ética y transparente con nuevas oportunidades de eficiencia.

[6] Corporate Governance in an era of *Compliance*. https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-*compliance*

[7] www.world*compliance*association.com

"El *compliance officer* es un órgano clave y debe ser permanente, independiente y eficaz para ayudar a la alta dirección"

El cumplimiento o la adecuación de la gestión de una empresa a las exigencias del *compliance* se ve reflejado incluso en la estructura y organización de estas. Si bien los nuevos departamentos de *compliance* han surgido como una suerte de nuevas áreas que están por debajo de los directorios, la autoridad de sus oficiales de cumplimiento, por ejemplo, tiene otro peso dentro de la empresa, porque están sustentados por la ley. Ellos tienen a cargo la responsabilidad de la adopción, aplicación y mantenimiento de las políticas y procedimientos necesarios.

El *compliance officer* es un órgano clave y debe ser permanente, independiente y eficaz para ayudar a la alta dirección en el control y evaluación de las medidas y procedimientos preventivos y correctivos que son ya obligación de la empresa.

2. ¿CÓMO SE HA VENIDO IMPLEMENTANDO NORMATIVAMENTE EN DISTINTOS PAÍSES?

Tal como hemos mencionado, este concepto nace en el mundo anglosajón en los años setenta y ochenta, como consecuencia de la promulgación de la *Foreign Corrupt Practices Act* (1977)[8] que sanciona los actos de corrupción y sobornos incluso fuera de las fronteras geográficas de EE. UU. Según esta ley, cualquier compañía con sede en EE. UU. que forme parte de una sociedad americana, que invierta o que haya sido contratada por una empresa vinculada a los EE. UU. puede ser juzgada bajo esta ley. En el Reino Unido, también tras un escándalo protagonizado por la empresa BAE Systems PLC, el *compliance* cobra impulso con el Bribery Act (2010), calificada incluso como la más dura de las legislaciones a nivel mundial, que terminó sellando su compromiso con el Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción.

[8] En 1988 la FCPA fue modificada y se negoció con los miembros del OECD la prohibición de sobornos en transacciones internacionales para los mayores socios comerciales de los EEUU. Posteriores negociaciones en la OECD culminaron en la firma de la Convención Anti Soborno que obligaba a las partes a considerar delito el soborno a oficiales foráneos. En 1998 la FCPA fue modificada nuevamente para cumplir con dicha Convención.

"La regulación del *compliance* engloba los diferentes bloques normativos que afectan a la actividad empresarial, así como aquellos compromisos asumidos voluntariamente por las empresas"

Los delitos cometidos por personas jurídicas en un contexto organizativo y que buscan su beneficio se dan cada vez en más países. Algunos Estados han seguido las recomendaciones de organismos internacionales para incorporar la responsabilidad penal para las personas jurídicas[9]. La posibilidad de hacer responsables a las personas jurídicas (y no solo a las personas físicas) transmite el mensaje que la corrupción no forma parte integrante en la manera de hacer negocios.

La mayor parte de los sistemas legales establecen modelos de autorresponsabilidad empresarial. Estos se caracterizan por la responsabilidad de la organización que, si bien presupone un delito cometido por una persona física, se fundamenta en el reconocimiento del incumplimiento de ciertos deberes y supervisión por parte de la propia organización. Sin embargo, la tendencia no es homogénea: países como España ya prevén como exención de responsabilidad penal para las personas jurídicas la constitución de sistemas de *compliance*, pero otros, como Portugal, aún no tienen esta consideración.

La regulación del *compliance* engloba los diferentes bloques normativos que afectan a la actividad empresarial, así como aquellos compromisos asumidos voluntariamente por las empresas (la llamada autorregulación). Esta concepción de *compliance* es la que se recoge en los estándares internacionales (ISO 19600 sobre *Compliance Management* System e ISO 37001 sobre Antibribery *Management* System).

[9] Por ejemplo el art. VIII (Soborno transnacional) de la Convención interamericana contra la Corrupción (CIACC; 1997), el art. 2 (Responsabilidad de las personas jurídicas) de la Convención de la OCDE para combatir el Cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (ABC; 1999) y el art. 26 (Responsabilidad de las personas jurídicas) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC; 2003). En virtud de lo preceptuado en el Artículo 2 de la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE (Convención contra el cohecho) y en el Artículo 26 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), cada uno de los Estados signatarios se compromete a adoptar ¨las medidas que sean necesarias, de conformidad con sus principios jurídicos, para establecer la responsabilidad de las personas jurídicas" por el cohecho de un funcionario público extranjero y otros delitos de corrupción. La responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser penal, civil o administrativa. El Artículo VIII de la Convención interamericana contra la Corrupción (ICAC) declara que cada Estado Parte "prohibirá y sancionará el acto de ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado, directa o indirectamente, por parte de sus nacionales, personas que tengan residencia habitual en su territorio y empresas domiciliadas en él".

El cuadro que se presenta a continuación contiene las normas nacionales que regulan la responsabilidad de las personas jurídicas en materia de corrupción por delitos de corrupción en un contexto administrativo, civil o penal.

Figura 1. Cuadro de normativas y año de implantación según países

Países	Normativa de responsabilidad de las personas jurídicas	Año de implementación
España	Ley Orgánica 5/2010; art. 31 Bis CP	2010
Portugal	Ley 59/2007	2007
México	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción	2016
Rep. Dominicana	Ley No. 155-17	2017
Panamá	Ley 23	2015
Colombia	Ley 1778	2016
Ecuador	Decreto Ejecutivo No.1331	2016
Perú	Ley 30424; DL 1352; Ley N° 30835	2016/2017/2018
Chile	Ley 20.393	2009
Brasil	Ley 9.605/98/, Ley 12.846/2013	1998/2013
Argentina	Ley 27.401	2017

Fuente: elaboración propia

"En España, (...) el 78 % de las empresas de más de 5.000 empleados cuentan con una función de *compliance*"

En España, el Código Penal establece la responsabilidad penal de las empresas en el 2010, mediante la Ley Orgánica 5/2010. Sin embargo, en el año 2015 se contemplaron expresamente en el artículo 31 bis del Código Penal los requisitos que debe cumplir un programa de *compliance* o de prevención de riesgos penales: la voluntad del órgano de administración de elaborarlo e implantarlo, la identificación de los riesgos penales, la creación de la figura del *compliance officer* u órgano de cumplimiento dentro de las empresas, la apertura de un canal de denuncias para comunicar irregularidades, el manejo de recursos financieros adecuados, la promoción de campañas de formación y concientización, y una revisión continua tanto del análisis de los riesgos como de la implementación de las medidas de supervisión y control que se aconseja. Es decir, se incorpora ya la función del *compliance* más allá de la mera prevención penal.

En la actualidad, una amplia mayoría de las organizaciones españolas disponen de una política de cumplimiento interna, así como de funciones específicas dentro de su estructura que supervisen el cumplimiento de dicho programa. Asimismo, disponen ya de un mapa o inventario de riesgos de cumplimiento y cuentan con códigos de ética o de conducta.

Las empresas de mayor tamaño han sido las primeras en implantar esta función en sus organizaciones. El 78 % de las empresas de más de 5.000 empleados cuentan con una función de *compliance*, mientras que este porcentaje se reduce al 38 % en las empresas de menos de 5.000 empleados. La tendencia es que exista un equipo especializado de *compliance* que cuente con un *compliance officer*. Este equipo suele depender directamente del Consejo de Administración, garantizando así su independencia[10] y funcionando como parte de las líneas de defensa de los órganos de gobierno sobre las actuaciones de los órganos de gestión de su propia organización.

Este año, a través de un pronunciamiento del Tribunal Supremo se reconoció que implementar un programa de cumplimiento constituye una buena *praxis* corporativa y que no solo eran importantes por la responsabilidad penal de la empresa cuando los delitos afectan a terceros ajenos a la organización, sino también a fin de preservar la reputación de la misma[11].

---

[10] La función de *compliance* en la empresa española. Deloitte España. Gobierno Corporativo. www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-*compliance*/articles/la-funcion-*compliance*-en-la-empresa/.html

[11] https://insights.redflaggroup.com/the-red-flag-group-espa%C3%B1ol/la-evoluci%C3%B3n-del-*compliance*-en-espa%C3%B1a-del-c%C3%B3digo-olivenza-al-tribunal-supremo

"En América Latina, Chile es el país líder en compliance que, como consecuencia de las obligaciones asumidas en el Convenio OCDE introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas"

Portugal, por su parte, contemplaba la responsabilidad penal de las personas jurídicas ante infracciones económicas y delitos contra la salud pública a través del Decreto-Ley nº 28/1984. Veinte años después, la Ley 59/2007 se incorpora al Código Penal, y extiende tal responsabilidad a un amplio número de delitos cometidos por aquellas personas físicas que ocupen en la empresa una posición de autoridad. Por ello, el ilícito debe cometerse en nombre y representación de la entidad, y en su particular interés. Pero, además, estar íntimamente relacionado con las actividades normales de la persona física dentro de la organización[12]. No existe exención para los casos en los que se implementen programas de *compliance*.

En América Latina, **Chile** es el país líder en *compliance* que, como consecuencia de las obligaciones asumidas en el Convenio OCDE, promulga en el 2009 la Ley 20.393 mediante la cual introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas. El fundamento no radica en la comisión del ilícito por una persona física vinculada a la entidad, sino por un incumplimiento por parte de la empresa de sus deberes de dirección y supervisión. El alcance de la responsabilidad penal se reduce a sólo tres ilícitos: lavado de activos; financiamiento del terrorismo y cohecho a funcionarios públicos nacionales y extranjeros. Esta norma, sin embargo, insta a tener un modelo de prevención de delitos, además de un "oficial de cumplimiento" (*compliance officer*), lo que les permite a las compañías eximirse de responsabilidad, en caso de que algún empleado incurra en los delitos tipificados en dicha ley.

El **Perú** ha seguido el ejemplo chileno y, mediante su Ley 30424 de 2016, implantó la responsabilidad administrativa de la persona jurídica, pero sólo por el delito de cohecho activo transnacional. Recién en enero de 2017 se promulgó el DL 1352, que modificó los artículos de la Ley 30424 ampliando la responsabilidad administrativa de personas jurídicas a delitos de lavado de activos y otros

[12] Los ilícitos son los expresamente contemplados, entre los que cabe mencionar: malos tratos (art. 152.º-A); violación de las normas de seguridad (art. 152.º-B); esclavitud (Artículo 159.º.); la trata de personas (artículo 160.º); algunos delitos contra la libertad sexual (artículos 163.º a 166.º, siendo víctima menor, y los artículos 168.º, 169.º, y 171.º a 176.º); delitos de fraude (artículo 217.º a 222.º), discriminación racial, religiosa o sexual (art. 240.º); falsificación de documentos (art. 256.º); falsificación de informes técnicos (art. 258.º); delitos de falsificación de dinero y algunos delitos de peligro común (art. 262.º a 283.º y 285.º), asociación criminal (art. 299.º); tráfico de influencias (art. 335.º.); desobediencia (art. 348.º); violación de imposiciones, prohibiciones o interdicciones (art. 353.º); soborno (art. 363.º); favorecimiento personal (art. 367.º); blanqueo de dinero (art. 368.º-A) y la corrupción (art. 372.º a 374.º).

"En Argentina, un punto central es la inclusión de los Programas de Integridad, que, además, son obligatorios para aquellas empresas que contraten con el Estado"

relacionados a minería ilegal y crimen organizado. En agosto de ese mismo año, mediante la Ley 30835, fueron incluidos dos nuevos delitos: colusión y tráfico de influencias.

Argentina aprobó en 2017 la Ley 27.401 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas por algunos delitos específicos: cohecho y tráfico de influencias nacional o transnacional, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y balance e informes falsos, quedando exentas de responsabilidad penal las empresas. Estos delitos sólo se interpretaban así en aquéllos casos en que la persona natural que cometió el acto hubiere actuado en su exclusivo beneficio y sin generar provecho alguno para la compañía. Un punto central es la inclusión de los Programas de Integridad, que, además, son obligatorios para aquellas empresas que contraten con el Estado.

En el caso de **Ecuador**, en julio del año 2016 se promulgó la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, que tiene la finalidad de profundizar la vigilancia sobre el movimiento de fondos y establecer las bases para la prevención del Lavado de Activos. Con esta nueva regulación se pretendió implementar un deber de diligencia que permita instaurar mecanismos de prevención efectivos por medio de mayores parámetros de vigilancia.

En 2016, **Colombia**, mediante la Ley 1778 instauró la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. La expedición de esta ley supuso un compromiso de todos los actores de los negocios para generar transparencia en todas las transacciones efectuadas por las compañías. También se consideraron los programas de cumplimiento como elementos para desvirtuar la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

En **Brasil**, con la excepción de los delitos relacionados con el medio ambiente –Ley de Crímenes Ambientales (9.605/1998)–, las empresas no pueden ser penalmente responsables por los actos y las omisiones de sus empleados o de sus terceros. Sin embargo, es posible que las empresas sean sujetas a la responsabilidad civil y/o administrativa por dichos actos. Por ejemplo, Ley 12.846/2013 (Ley de Empresas Limpias de Brasil) impone la responsabilidad civil y administrativa para las entidades legales por los actos cometidos contra las administraciones públicas y extranjeras, especialmente por los actos relacionados con las prácticas corruptas.

"En caso de que las actividades de la empresa tengan una dimensión internacional, las buenas prácticas tendrán que ser acreditadas a través de la ISO 37001"

En **México**, la responsabilidad penal de las personas jurídicas se introduce a partir de la entrada en vigor del Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP) en marzo de 2014. Esta fue modificada en junio de 2016, cuando se cambió prácticamente la totalidad de las normas que existían entonces para procesar penalmente a personas jurídicas (artículos 421 al 425) y se introdujo la necesidad de que las empresas cuenten, en su seno organizacional, con un programa de cumplimiento normativo (*compliance*) que le permita excluir la responsabilidad penal que, de manera directa y autónoma, ahora pueden asumir los entes colectivos[13].

Finalmente, **Panamá**: la Ley 23 de abril de 2015 reguló los mecanismos de supervisión, control y cooperación internacional en la esfera de la prevención de blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva.

LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES

A finales del 2015, el Organismo Internacional sobre Normalización publicó el ISO 19600 sobre *Compliance* Managment System (CMS), norma específica que permitía a las organizaciones tener el uso de una herramienta especializada para identificar y minimizar riesgos.

Se trata de directrices orientadoras sobre la implementación, evaluación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión *compliance* eficaz y eficiente. Es un documento de colaboración para la alta dirección de una organización y los oficiales de cumplimiento. En teoría no es certificable, sin embargo, las empresas que estén pensando en certificarse deberían seguir esas directrices. En caso de que las actividades de la empresa tengan una dimensión internacional, las buenas prácticas tendrán que ser acreditadas a través de la ISO 37001, la cual fija

[13] https://elmundodelabogado.com/revista/posiciones/item/necesitan-las-empresas-en-mexico-un-programa-de-*compliance*-penal

"Los escándalos de corrupción de los últimos quince años tienen que ver con fallos en el manejo de riesgos, pero en muchos de los casos estos no se deben únicamente a aspectos técnicos, sino a graves deficiencias éticas"

requisitos para implantar este sistema de gestión en la organización ayudándoles a prevenir, detectar y gestionar adecuadamente posibles conductas delictivas de soborno. Además, exige a las organizaciones que establezcan procedimientos para prevenirlas[14].

3. ¿SON LOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* REALMENTE EFECTIVOS?

CASOS RELEVANTES

Siemens

Resulta complicado medir el impacto de un programa de *compliance*, ya que están destinados justamente a que no se produzcan nuevos casos de este tipo. Así, la ausencia o inexistencia de estos no necesariamente será atribuible a un programa de *compliance*. Pero si se dan, por el contrario, sí es factible atribuirlo a un fallo de este.

Lo complejo del *compliance* es que, si bien está conformado por una serie de herramientas y procedimientos, su efectividad depende en buena medida de comportamientos o conductas empresariales, y en muchos casos, de los principios, valores y estándares con que se maneja el nivel más alto del liderazgo empresarial. Es necesario establecer en la cultura corporativa de la empresa una cultura de cumplimiento y transparencia. Los escándalos de corrupción de los últimos quince años tienen que ver con fallos en el manejo de riesgos, pero en muchos de los casos estos no se deben únicamente a aspectos técnicos, sino a graves deficiencias éticas.

Si bien las iniciativas de *compliance* son implementadas conforme a las guías internacionales, varían dependiendo del sector, de la madurez de los programas y de la historia de la empresa. Compañías que ya han pasado por algún escándalo mayor parecen tener ahora programas más efectivos. El daño sufrido los ha llevado a hacer todo lo posible para evitar que estos vuelvan a ocurrir.

Casos emblemáticos han tenido como consecuencia la

[14] La norma menciona reglao, entretenimiento y hospitalidad, donaciones políticas o de caridad, viajes públicos oficiales, gastos de promoción, patrocinio, membresías a clubes y favores personales, entre otras acciones.

"Siemens AG lanzó en diciembre de 2009 su Iniciativa de Integridad y adoptó una cultura de gestión ética y transparente desde la más alta gerencia"

implementación de mejores sistemas de *compliance*. Tal vez el caso que marca un antes y un después sea el de Siemens, la reconocida empresa alemana, que fue multada por más de 1.500 millones de dólares por delitos de soborno y corrupción cometidos desde finales de la década del ochenta hasta la primera década de este siglo. En 2008, como consecuencia de una investigación realizada en los Estados Unidos que hacía peligrar sus negocios en ese país, Siemens AG reconoció dichos pagos ilegales e individualizó a algunos de los receptores de los mismos, que involucraron incluso políticos del más alto nivel. Indicó, además, que sobornar funcionarios era una práctica generalizada que había realizado en otros países y en relación a casi 300 contratos. A raíz de este escándalo, el Banco Mundial firmó un convenio con Siemens AG que incluyó el compromiso de la empresa de desembolsar 100 millones de dólares durante los siguientes quince años para respaldar programas anticorrupción, cambiar prácticas industriales, sanear las prácticas de suministros y comprometerse en acciones colectivas con el Grupo del Banco Mundial.

En el marco de este convenio, Siemens AG lanzó en diciembre de 2009 su Iniciativa de Integridad, actualmente vigente, que comprende el apoyo a organizaciones y proyectos que luchan contra la corrupción y el fraude a través de acciones colectivas de educación y formación. Entre ellas se encuentra la firma del Pacto Mundial contra la corrupción en el 2010 que financió proyectos anticorrupción que supondrían un desembolso de 4,35 millones de dólares por parte de la compañía.

Por otro lado, Siemens AG decidió también relevar a toda la cúpula directiva e implantar duros mecanismos internos. Esta empresa adoptó una cultura de gestión ética y transparente desde la más alta gerencia, así como herramientas, entre las cuales están el Código de Conducta en los Negocios y el Sistema de Cumplimiento. El Código es aplicable no sólo a los asesores y socios de negocio que actúan en nombre de Siemens sino también a los proveedores, socios comerciales y otras entidades con las que desarrollan negocios. El Sistema de *compliance* fue desarrollado a tres niveles de acción: prevención, detección y respuesta, y es, en teoría, uno de los modelos más integrales que se han implementado. Fue un esfuerzo de ocho años y hoy Siemens es nuevamente una empresa exitosa, reconocida en el mundo como de correcto proceder.

Odebrecht

Latinoamérica no es ajena a esta evolución. Por una

situación parecida a la de Siemens, se investiga ahora a la constructora brasileña Odebrecht. Sus sobornos por millones de dólares han revelado una corrupción sistémica y crónica que ha remecido las estructuras públicas y privadas en Latinoamérica.

"Odebrecht y sus sobornos por millones de dólares han revelado una corrupción sistémica y crónica que ha remecido las estructuras públicas y privadas en Latinoamérica"

En Ecuador ha resultado implicado el vicepresidente Jorge Glas. En Panamá, hay 68 personas procesadas por los sobornos de la multinacional, entre ellas varios exministros. En República Dominicana, Odebrecht admitió haber pagado sobornos por 92 millones de dólares. En Colombia, están encarcelados, a la espera de un juicio, el ex viceministro de Transporte Gabriel García Morales y el exsenador Otto Bula, ambos por los delitos confesos de haber recibido sobornos de Odebrecht de 6,5 y 4,6 millones de dólares, respectivamente. En Brasil, el caso es parte del entramado judicial conocido como "Lava Jato", que investiga los sobornos de las principales constructoras del país para adjudicarse obras del gigante estatal petrolero Petrobras.

Sin embargo, el ejemplo con mayor magnitud política del caso Odebrecht es el de Perú, donde están investigados, acusados o con orden de prisión los últimos cuatro presidentes. En el Perú, tras el escándalo de corrupción brasileño, toma mayor sentido la necesidad de tener en consideración los lineamientos de *compliance* y de Buen Gobierno Corporativo en las empresas, más aún si puede ser investigada y sancionada por tribunales estadounidenses.

Como parte de su acuerdo de colaboración con la justicia de EE. UU., la propia Odebrecht está inmersa en la implementación de iniciativas de *compliance*. Así, acordó mantener un Monitor Independiente durante tres años, el cual deberá asegurar que la empresa implemente y mantenga un adecuado programa de *compliance*. También contará con una empresa independiente especializada que se asegurará que esta cumpla con disminuir los riesgos para que se cometa cualquiera de los delitos previstos en la FCPA. Odebrecht deberá implementar medidas de control internas que sean efectivas, razonables y eficientes. Para asegurar su eficacia, el programa de *compliance* deberá ser tan -o incluso más- importante que las estrategias de venta. Por ello, se requerirá personal cualificado, un presupuesto anual asignado y el acceso irrestricto a toda la información de la empresa.

Las consecuencias no sólo afectaron a la empresa Odebrecht, a empresarios y políticos, sino también a empresas vinculadas a ésta, directa o indirectamente.

"Los grandes casos de corrupción nos dejan lecciones y estas han impactado en la evaluación y desarrollo del *compliance*, considerando ya no sólo eximirse de responsabilidad penal o administrativa, sino instaurar modelos de gestión más transparentes"

La empresa constructora peruana Graña y Montero, con operaciones también en Chile y Colombia, se vio involucrada en seis proyectos de inversión asociados a la empresa Odebrecht. Esta ha sufrido golpes no solo en el ámbito penal –sus principales directivos fueron detenidos y se encuentran en juicio–, sino que en catorce meses su valor –el mayor de una constructora en Perú– cayó en un 73 %.

El golpe económico y reputacional a Graña y Montero hizo que esta iniciara importantes esfuerzos de restructuración de su sistema de gestión, a través del establecimiento de un Sistema de *compliance* y un Comité de Sostenibilidad. Los más altos gerentes de la compañía han aprobado políticas corporativas y medidas necesarias que provean canales confidenciales para las denuncias y para tener un comité de gobernanza. Además, la compañía reorganizó sus gerencias mediante la designación de áreas dedicadas exclusivamente a afrontar el efecto Odrebrecht. Asimismo, se ha fortalecido el Código de Ética y el Código de Conducta y se ha establecido un proceso de *due diligence* más riguroso.

Graña y Montero, con sus nuevas políticas de cumplimiento, ha sumado durante el año 2017, 500 horas/persona de capacitación en la Carta Ética, Código de Conducta y Uso del Canal Ético y 400 horas/persona de capacitación en materia anticorrupción. También 70 sesiones de trabajo del Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad. Además, ha implantado evaluaciones de riesgo a empresas con las que podría entablar una potencial sociedad.

Los grandes casos de corrupción nos dejan lecciones y estas han impactado en la evaluación y desarrollo del *compliance*, considerando ya no sólo eximirse de responsabilidad penal o administrativa, sino instaurar modelos de gestión más transparentes como herramienta para recuperar su reputación institucional.

4. *COMPLIANCE* Y REPUTACIÓN

Si bien resulta difícil medir la efectividad de los programas de *compliance*, su implementación está valorada muchas veces por cuán lejos pueden mantener a las compañías de problemas regulatorios y legales. Sin embargo, crecientemente se considera que la principal finalidad del *compliance* es minimizar la posibilidad de que ocurran acontecimientos que degraden la reputación de la empresa. Por ello, el rol del *compliance officer* y su trabajo en coordinación con el primer ejecutivo y el responsable del área de Comunicación es considerado cada vez más importante.

"Un buen programa de cumplimiento puede precisamente prevenir la necesidad de tener que reparar la imagen o reputación de una empresa"

Expertos en la materia de Risk Assistance Network Exchange (RANE) analizaron un reciente sondeo de la consultora Aite, el cual señalaba el 68 % de los profesionales en *compliance* en empresas de servicios financieros en el mundo apuntan cómo la protección de la reputación de la empresa es su prioridad. De hecho, sostienen que la inversión en esta materia genera retornos positivos en la reputación institucional.[15] Los principales puntos que consolidan esta afirmación son los siguientes:

- **El *compliance* es una inversión:** el problema de que la reputación positiva derive del *compliance* es que la gente suele enterarse de estos programas cuando algo malo pasa. Sin embargo, según el consultor de Dow Jones[16] Jim Lord, un buen programa de cumplimiento puede precisamente prevenir la necesidad de tener que reparar la imagen o reputación de una empresa.

- **La buena reputación proviene del proceso y no del resultado:** tal como hemos dicho anteriormente, el *compliance* lo conforman un conjunto de herramientas y procedimientos destinados a cumplir con las normas y hacer el trabajo de forma más efectiva y honesta. Por ello, resulta importante enfocarse en el programa de *compliance* que convenza a los grupos de interés de que esta es una prioridad para la compañía. Lord recalca que no basta con tener un sólido programa de *compliance*; es importante instaurar una cultura de cumplimiento en toda la empresa para poder ver los resultados.

- **Transmitiendo el *compliance:*** a fin de lograr que las prácticas de *compliance* impacten en la reputación de la empresa, esta tendrá que impresionar a varias audiencias. Hay que lograr que la sociedad conozca a la empresa por sus buenas prácticas para que, ante un escándalo, lo primero que surja sea la duda. Para ello, hay que difundir esta cultura de cumplimiento lo cual puede hacerse en la misión y visión de la empresa, como una prioridad.

- **Conoce a tu audiencia:** según Ann Walker Marchant, fundadora

[15] https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputation/

[16] Jim Lord, Partner, Inman Flynn, P.C. Consultant to Dow Jones. https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputati

"La ética y la integridad deben formar parte de la cultura de la organización, estar presente en su historia, sus costumbres y su comportamiento de forma aceptada"

y CEO de The Walker Marchant Group, la mayoría de empresarios o inversionistas quiere hacer negocios con compañías honestas, transparentes y que cumplan con la ley. Un buen programa de *compliance* puede ser mostrado al público como evidencia de honestidad y transparencia. Incluso, el daño causado por malas prácticas puede generalmente contrarrestarse si la compañía toma los pasos necesarios para abordar públicamente el problema. Así, estos atributos –los de transparencia y honestidad– se vuelven parte de la identidad de la compañía. Para los inversionistas, una institución que lleva a cabo su negocio de forma ética y responsable es una en la cual vale la pena invertir. Para los reguladores la reputación de la empresa también es muy importante esta cuestión, ya que esto influye en los procesos de supervisión.[17]

Con todo, es importante que se instaure una verdadera **cultura de cumplimiento**. La ética y la integridad deben formar parte de la cultura de la organización, estar presente en su historia, sus costumbres y su comportamiento de forma aceptada. Para lograr que esa cultura pase a ser parte del *asset* de la empresa es necesario, además de contar con políticas y procedimientos, que esto sea explícito en los enunciados de identidad de la compañía.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN: RETOS Y TENDENCIAS EN *COMPLIANCE*

Desde un inicio, la evolución del *compliance* ha estado marcada por escándalos de corrupción. Fueron esas crisis las que llevaron a la implementación de nuevas regulaciones y obligaciones legales. En sus orígenes, los programas de *compliance* eran implementados para eximirse de responsabilidad, y en casi en la mayoría de los casos por obligaciones legales externas. Sin embargo, con el tiempo y sobre todo tras los casos de empresas que sufrieron escándalos, tanto los programas de *compliance* y los códigos de conducta como la implementación de los *compliance officers* se volvieron obligatorios. Incluso, se hicieron con un nuevo fin diferente al original: recuperar la reputación institucional.

Debemos identificar los desafíos, los riesgos

[17] https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputation/

y transformarlos en oportunidades. El *compliance* se convierte en una oportunidad para que las compañías sean gestionadas de manera más transparente y eficiente. Es un área que avanza rápido y va ganando terreno.

Matthias Kleinhempel, profesor experto del Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE de la Universidad Austral,[18] señala retos que aún el *compliance* debe enfrentar, pues su eficacia es muy difícil o imposible de medir. Plantea dos retos principales, sobre todo para el caso de las transnacionales. El primero está relacionado con la dificultad de mapear el riesgo ético y de cumplimiento.

Es necesario tener un mapa de riesgo efectivo, ya que es lo que permite asignar recursos de manera correcta y resulta un buen indicador sobre la adopción de los códigos por parte del liderazgo de la empresa. Esto último es crucial ya que depende del comportamiento y aspectos psicológicos y culturales, el que se cometa o no actos indebidos.

El segundo gran reto tiene que ver con el *compliance* de los terceros o de los proveedores. Las investigaciones de las cadenas de valor de terceras partes son complicadas, así como las relacionadas con actividades externalizadas. Según Kleinhempel, en investigaciones realizadas a partir de entrevistas con *compliance officers* resultó que el 70 % no sabe lo que está pasando en las cadenas de suministros. Debe reforzarse el *due dilligence*, así como llevar a cabo monitoreos rutinarios de las cadenas de suministro. También se pude realizar *training* en comunicación y transparencia, así como establecer cláusulas de terminación en caso de violaciones éticas.

Por otro lado, existen algunos aspectos observables que son importantes de resaltar. Uno de éstos tiene que ver con la importancia que va adquiriendo el oficial de cumplimiento en países de Latinoamérica, y particularmente en Sudamérica. Ahora, según Kleinhempel, el 30 % reporta directamente al CEO o al directorio, casi el 50 % de los mismos toma parte en las decisiones estratégicas de las compañías y pueden incidir y lograr cambios en el modelo de negocio cuando lo consideran arriesgado. El 50 % de estos se reúne periódicamente con los CEO y el 60 % con el directorio cada cuarto de año.

"Es necesario tener un mapa de riesgo efectivo, ya que es lo que permite asignar recursos de manera correcta y resulta un buen indicador sobre la adopción de los códigos por parte del liderazgo de la empresa"

[18] https://www.youtube.com/watch?v=npBL3zFVHnE

"El 80 % de los oficiales de cumplimiento consideran que la tecnología tiene un gran impacto en el *compliance*. *Big Data* y *Data Analytics*, por ejemplo, permite un mejor targeting, un mejor monitoreo de riesgo"

Siguiendo a Kleinhempel, encontramos dos tendencias principales en *compliance* que debemos observar. La primera es la creación de una auténtica cultura de *compliance* basada en la ética. No importa cuán buenos sean los procedimientos implementados, puesto que resultarán ineficaces si no creamos en la organización una auténtica "cultura *compliance*" desde el vértice ejecutivo de la compañía hasta la base general de trabajadores.

Debido a que cada vez hay menos incentivos orientados por la ley, el *compliance* se está basando más en principios que en reglas. Más que cumplir con normas y regulaciones se trata de cómo las compañías toman buenas decisiones en situaciones difíciles. Por tanto, ha adquirido mucha relevancia el *decision making*, los principios éticos y el liderazgo. Los grandes escándalos de los últimos años se han dado principalmente por problemas y fallas en el liderazgo ético. Por esta razón, los programas de *compliance* deben tener como público objetivo a aquéllos ejecutivos y empleados que necesitan guía y ayuda para casos de tentación o, incluso, extorsión. El compromiso del directorio es clave, ya que ellos decidirán la cultura de la empresa.

Los *training* de *compliance* han probado ser ineficaces y aburridos. La educación debe darse cada vez más ante los dilemas y situaciones difíciles de enfrentar. Estas circunstancias admiten que las compañías funcionan en una zona gris y que tienen problemas difíciles de resolver y no hay una correcta solución. Las compañías deben ir más allá del *compliance* y ver el comportamiento humano, para que cumplan su función de prevención.

Una segunda gran tendencia tiene que ver con la tecnología. Muchas compañías están atrasadas y enredadas con la gran cantidad de data. El 80 % de los oficiales de cumplimiento consideran que la tecnología tiene un gran impacto en el *compliance*. *Biga Data* y *Data Analytics*, por ejemplo, permite un mejor *targeting*, un mejor monitoreo de riesgo y una mejor identificación de las necesidades de los ejecutivos a fin de brindarles una educación más *ad hoc* a sus actividades.

La revolución digital está imponiendo nuevas formas de relacionarse dentro y fuera de la empresa. Cada vez más personas trabajan en la nube, en plataformas digitales que eliminan capas de burocracia y de *management*. Cada vez más empresas deslocalizan equipos o unidades de negocio para hacerlas más ágiles y liberarlas de la rigidez de las grandes corporaciones. Asimismo, surgen también nuevos riesgos y responsabilidades inherentes al uso de algoritmos en la

"El *compliance* comenzó con una aproximación legal. Posteriormente, se fue incorporando la ética y, finalmente, hoy se usa una aproximación desde el comportamiento"

analítica de datos y al uso de la inteligencia artificial. Sin duda, se presentan desafíos éticos y legales que incumben directamente al corporate *compliance*, más allá de la protección de datos. Es fundamental que las áreas de Riesgos y *Compliance* comiencen a gestionar en su ámbito de competencias este ciber mundo que se presenta inevitable.

El *compliance* comenzó con una aproximación legal, que entonces parecía ineficaz pero que brindaba herramientas y un marco para una mejor gestión y una mejora en la reputación de las empresas. Posteriormente, se fue incorporando la ética y, finalmente, hoy se usa una aproximación desde el comportamiento. Muchas veces los programas ya no se llaman solo de *compliance*, sino que se están renombrando, a medida que se centran más en aspectos de integridad y ética más que en aspectos únicamente legales.

Autores

Gonzalo Carranza es Director Senior de LLORENTE & CUENCA en Perú. Periodista de profesión, cuenta con una especialización en economía. Adicionalmente, tiene una maestría en Business Administration de la Universidad Adolfo Ibáñez. Antes de incorporarse a la Firma, trabajó como Editor Central de Economía y Negocios en El Comercio, el diario más importante del Perú. También, se desempeñó como Gerente de Prensa del BCP, Gerente Editorial de Editora Planeta Perú; Editor General de la Revista G de Gestión, del grupo El Comercio; y analista senior de Semana Económica.

gcarranza@llorenteycuenca.com

Francisco Hevia es Director Senior de Comunicación Corporativa en España de LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación, tanto en el ámbito de la consultoría como en el corporativo. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLORENTE & CUENCA para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director de Comunicación y de Recursos Humanos. En los últimos tres años, ha ocupado la dirección de Comunicación y RSC de Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente del Grupo José María y presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE).

phevia@llorenteycuenca.com

Denise Ledgard es abogada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experta y Consultora en temas de políticas públicas gestión pública y anticorrupción. Magister en Derecho por la University of London (LLM) y Magister en Políticas Públicas (MPP) por el Goldman School of Public Policy de la University of California Berkeley. Becaria Chevenning (UK) y Fulbright (EEUU). Profesora de Políticas Públicas y Gestión Pública en la Pontifica Universidad Católica del Perú. Hasta diciembre del 2017 se desempeñó como Jefa de Gabinetes de Asesores del Ministerio de Cultura del Perú. Ha ocupado varios cargos públicos, entre los que destacan el de Directora Ejecutiva del Proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM), el de Coordinadora de Políticas de Modernización del Estado de la Secretaría de Gestión Pública; Defensora Adjunta para la Administración Estatal de la Defensoría del Pueblo del Perú; Special Legal Attaché en la Embajada del Perú en Japón para el caso de extradición del ex Presidente Fujimori, entre otros.

dledgard@gmail.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Talento e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & *Compliance*
jpocana@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Directora de Talento
para la Región Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Directora de Talento
para la Región Sur
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y director general Arenalia
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Directora general Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 914 384 295

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
de Cink
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y director general
edelafuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado
Director general Región Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente consejero y miembro del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director general
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente consejero
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas.**

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com