

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy Or Post

UN TRAJE A MEDIDA PARA CADA CULTURA

Los desafíos de *compliance* en los mercados emergentes

Por MATTHIAS KLEINHEMPEL

Además del enorme daño a su reputación y su descalabro en bolsa, el fraude de las emisiones de Volkswagen le supondrá miles de millones de euros en sanciones. Aunque los importes son muy inferiores, tampoco saldrán baratos a Wal-Mart sus sobornos en México para facilitar y agilizar la construcción de tiendas en ese país. De momento, tan solo en la investigación de estas prácticas lleva gastados ya cientos de millones dólares.

Pese a que ambos escándalos coinciden en el enorme coste que tendrán para sus protagonistas, dejan entrever diferencias sobre los principales retos a los que se enfrentan los responsables de cumplimiento normativo o *compliance* en los países desarrollados y en los emergentes. En el caso de Volkswagen, se acusa a la compañía de fraude y delito ambiental. En cambio, la conducta de Wal-Mart en México es un clásico ejemplo de corrupción, al recurrir a sobornos para obtener favores.

Aunque el objetivo último de los directores de cumplimiento en cualquier empresa es siempre el mismo, mi experiencia y la investigación que he desarrollado en los últimos años en el Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE Business School evidencian que las

https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2791



Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

realidades a las que se enfrentan en los países desarrollados y los emergentes suelen ser algo distintas, por lo que las prioridades deben adaptarse en consecuencia. Así lo confirmaban el 94% de los encuestados en un estudio que realizamos en julio de 2015 entre más de 200 *chief compliance officers* en diversos países sudamericanos. Pero, ¿en qué consisten estas diferencias que se perciben con tanta claridad?

La realidad es que en los países emergentes el responsable de cumplimiento suele soportar unos niveles de estrés y responsabilidad superiores. Hacer negocios en estos mercados significa asumir más riesgos porque a menudo presentan un mayor nivel de inseguridad jurídica y la menor estabilidad abona el terreno para la corrupción.

Motivos de preocupación

Todas las compañías se ven sometidas cada vez a una mayor presión para implementar y mantener un programa efectivo de ética y cumplimiento, ya que las normas y regulaciones se vuelven año tras año más estrictas, ampliando la responsabilidad personal de sus directivos.

Un incentivo adicional lo constituye el hecho de que la legislación de países como Estados Unidos, Reino Unido o Brasil rebaje las penas para aquellas empresas cuyos programas de cumplimiento se ajustan a determinadas condiciones.

Al margen de las consecuencias judiciales, los medios de comunicación se bastan para arruinar la reputación de la compañía y la de sus ejecutivos y empleados, lo cual afecta negativamente a la confianza de clientes, proveedores e inversores. Y esto puede limitar severamente la capacidad de la empresa para atraer recursos, tanto financieros como humanos, que le permitan ser sostenible a medio y largo plazo.

En este contexto, diversas encuestas entre directores de cumplimiento de grandes multinacionales, sobre todo de países desarrollados, indican que su principal inquietud es la regulación de la industria, seguida por la corrupción, la privacidad de datos y la confidencialidad, los conflictos de intereses y el derecho de la competencia.

Sin embargo, el estudio que realizamos en el Centro de Gobernabilidad y Transparencia entre los responsables de cumplimiento de filiales sudamericanas revela algunas diferencias en sus inquietudes y orden de prioridades: la corrupción encabezaba la lista de preocupaciones, seguida del lavado de dinero, la protección de datos y el derecho de la competencia.

Su alarma por la corrupción parece justificada. Un estudio de la consultora FTI Consulting entre directivos con responsabilidades en riesgo y cumplimiento de 150 multinacionales norteamericanas y europeas indica que el 83% de estas empresas había sufrido pérdidas significativas en los mercados emergentes entre 2010 y 2014 por problemas regulatorios, reputacionales o vinculados a sobornos y fraudes. De las tres categorías, la de sobornos y fraudes es la que provocó el mayor volumen de pérdidas.

Además de contar con menos recursos materiales y humanos, los directores de cumplimiento en los mercados emergentes suelen trabajar en un entorno de incumplimiento más generalizado por falta de concienciación y formación; con carencias en el tono ético que marca la alta dirección; en medio de presiones por los resultados económicos; y con frecuentes cambios de políticas y regulaciones, los cuales originan zonas grises.

El diseño de los programas de cumplimiento se basa en mapas de riesgo, y los riesgos de México no son los de Alemania. Pero estas diferencias no se reflejan en la redacción de los códigos de conducta de la mayoría de las compañías multinacionales. Como consecuencia, los responsables de cumplimiento de sus filiales deben interpretar las políticas globales y sus

Do Not Copy or Post

RESUMEN EJECUTIVO

Aunque el objetivo de los directores de cumplimiento en cualquier empresa es asegurar el cumplimiento de la legislación e impulsar el comportamiento ético de todos sus miembros, la investigación del autor evidencia que la realidad a la que se enfrentan en los países desarrollados y los emergentes suele ser algo distinta. Por tanto, aunque hay una serie de aspectos comunes a cualquier programa de ética y cumplimiento, las prioridades, el enfoque del trabajo y la ejecución deben adaptarse en consecuencia. Los principales riesgos de un país como México, por ejemplo, no coinciden con los de Alemania, algo que suele obviarse en los códigos de conducta de las multinacionales.

Buena parte de las dificultades a las que se enfrentan los responsables de cumplimiento en los países emergentes tienen que ver con cuestiones del entorno que afectan directamente a la cultura organizacional, especialmente el tono ético que transmite la alta dirección.



Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

inalterables estándares a la luz de la realidad local y regional.

Muchas veces esos estándares globales parecen imposibles de aplicar en los países emergentes. Requieren tiempo y un esfuerzo especial para convencer a los empleados. En este sentido se inscriben algunos comentarios de nuestros encuestados: "los estándares dentro de la compañía chocan con los de la cultura local"; "el desafío de derribar la barrera cultural de aceptación de la corrupción institucionalizada es mayor"; "hay mucho más trabajo de convencimiento por la influencia de un entorno no ético" o "en los países emergentes se tienen que interiorizar las funciones de cumplimiento, mientras que en los países desarrollados esta función está más consolidada".

Es cierto también que muchas empresas consideran inevitable, por ejemplo, pagar sobornos en determinados entornos culturales. Y otras simplemente consideran que no tienen los recursos necesarios para asegurar su supervivencia si rechazan este tipo de prácticas.

La batuta de la alta dirección

Buena parte de las dificultades a las que se enfrentan los responsables de cumplimiento en los países emergentes tienen que ver con los desafíos internos, con cuestiones que afectan directamente a la cultura organizacional. Y, en este aspecto, se señala el tono que transmite la alta dirección como uno de los elementos clave. El 74% de los participantes en nuestra encuesta lo señalaba como el reto más importante, seguido a mucha distancia por la formación en cultura ética e integridad, a la que aludían un 38% de los encuestados. En cambio, los desafíos internos más nombrados en algunas encuestas de consultoras internacionales en los países desarrollados son las líneas de denuncias, la formación y los códigos de conducta.

La sensibilización de la alta dirección y la formación están interrelacionados: los esfuerzos formativos se deben concentrar primero en los altos ejecutivos para asegurar la cultura deseada y una actitud ética consistente.

Sin una alta dirección visiblemente comprometida, la formación del resto de directivos y empleados carece de sentido. Incluso resulta contraproducente establecer una cultura que contraste con el comportamiento de la alta dirección.

El premio de aplicar un programa de cumplimiento es importante y el coste de no hacerlo también. Poner el énfasis en una cultura ética e íntegra en la organización contribuye a mitigar los riesgos financieros, legales y reputacionales.

Por tanto, la recomendación clara para las empresas en mercados emergentes es invertir más tiempo y recursos en la sensibilización de sus más altos ejecutivos sobre los temas de cumplimiento. Allí se decide la credibilidad de la compañía. Y esto no deja de ser todo un desafío: si los recursos son escasos, la disponibilidad de tiempo de los altos ejecutivos todavía lo es más.

Entornos diferentes

A las diferencias en los principales desafíos internos y las áreas de actuación prioritarias en mercados emergentes y desarrollados, se suman las relativas al enfoque del trabajo y la ejecución, como reflejan algunos de los comentarios de los directores de cumplimiento que reproducía anteriormente.

Mientras que en los países desarrollados hay más regulaciones y controles institucionalizados (y de mejor calidad) que facilitan el trabajo del responsable de cumplimiento, en los mercados emergentes la normativa es mucho más caótica y dispersa. Además, el peso de la economía informal dificulta la transparencia en la cadena de valor local. Esto genera un complejo trabajo para conciliar las políticas y estándares globales con la economía informal en la que se mueve el fragmentado abanico de proveedores, distribuidores y empresas colaboradoras.

Si ya resulta difícil encontrar y controlar a proveedores directos que respeten el código de

DO NOT COPY OR POST

EL AUTOR

Matthias Kleinhempel es profesor en el IAE Business School, donde dirige diversos programas internacionales y su Centro de Gobernabilidad y Transparencia. Es MBA por el IAE y licenciado en Derecho por la Universidad de Hamburgo. Entre su experiencia empresarial se encuentran cargos directivos regionales y globales en Siemens, como el de CEO y presidente de las filiales en varios países de Sudamérica o el de presidente mundial de la división de Cables de Energía. Su investigación se centra en el gobierno corporativo, las buenas prácticas y la implementación de programas de cumplimiento, así como las estrategias regionales de las multinacionales y su organización. Es autor y coautor de varios libros y numerosos artículos y notas técnicas.