

Cumplimiento de la empresa
El enfoque de la inteligencia
frente al riesgo



Entorno

Industria	5
Geografía	7
Problemas emergentes	9

Ejecución

Roles	12
Integración	14
Crecimiento	16
Educación	18
Transparencia	20
Vigilancia que ejerce la junta	22
Remediación	24

Evaluación

Valoración del riesgo	27
Retorno sobre la inversión	29
Monitoreo	31

La agenda del cumplimiento comienza aquí

Dado que la globalización continúa tomando fuerza y la regulación gubernamental se amplía en todo el mundo, extendiéndose más allá de las fronteras del país, el problema del riesgo de cumplimiento continúa siendo un problema de negocios de primer nivel. No es sólo un elemento de la agenda. Estos días el cumplimiento tiene su propia agenda.

Y con buena razón. Dados el ritmo y la escala del cambio que están enfrentando, los ejecutivos principales y las juntas están más preocupados que nunca antes, las maneras reactivas de administración del cumplimiento pueden causar que queden fuera de la competencia – o como nunca antes los dejan expuestos a mayor riesgo regulatorio o reputacional. Mientras tanto, el mundo sigue girando. Los líderes del pensamiento prospectivo están buscando maneras para hacer que sus organizaciones sean más inteligentes frente al riesgo.

El cumplimiento de la empresa se expande a los múltiples negocios, unidades organizacionales, y geografías, siendo de manera creciente visto como la meta para las organizaciones que buscan actuar de una manera ética y mantener bajo control el riesgo de cumplimiento. En este libro, ofrecemos lo que consideramos son los elementos centrales de una agenda del cumplimiento que respalda toda la empresa.

¿A quién va dirigido?

Este libro es para los líderes principales de los negocios y para los miembros de junta que estén buscando tener una importante capacidad de cumplimiento, independiente de si sus organizaciones son altamente reguladas, no-reguladas, públicas, o privadas. Fue informado por años de discusiones y trabajo en algunas de las compañías líderes del mundo.

A lo largo de este libro, hemos incluidos citas no atribuidas tomadas directamente de nuestras conversaciones con muchos de esos líderes. Para quienes reconozcan sus palabras, gracias por su tiempo y luces.



■ Entorno ■ Ejecución ■ Evaluación

Cubriendo todo el espectro

El cumplimiento de la empresa es un enfoque coordinado para ampliar el cumplimiento en los múltiples negocios, unidades organizacionales y geografías, facilitado por las personas, los procesos y la tecnología. ¿La meta? Un modelo integrado de cumplimiento a través de toda la organización que ayude a asegurar que la ética está siendo seguida en cada nivel.

Ese es el enfoque que los ejecutivos principales y los miembros de la junta quieren y deben tener.

Cómo se hace

El cumplimiento efectivo no sólo se refleja en la capacidad de la organización para verificar todas las casillas. Se refleja en la disposición de los empleados para hacer las cosas correctas. Crear esta cultura de cumplimiento es el resultado de todos los componentes centrales que se muestran en la página anterior.

En este libro, explicamos el rol que cada uno de ellos tiene en la creación de una cultura de cumplimiento, por categoría: entorno, ejecución, y evaluación. También incluimos las preguntas difíciles que los miembros de junta nos dicen que están haciendo acerca de esos problemas. Si usted es un ejecutivo principal, use esas preguntas como guía para su próxima discusión en profundidad sobre el riesgo de cumplimiento.

Entorno



Industria

El mayor impulsor del riesgo de cumplimiento de una organización y sus requerimientos típicamente es la huella de su industria. Las compañías que pertenecen a la misma industria, de aproximadamente el mismo tamaño, pueden estar enfrentando desafíos de cumplimiento muy similares en cualquier momento. Igualmente importante, pueden estar compartiendo una manera igualmente similar de actuar. Pero cuando usted está buscando liderar el grupo, no compartiría las mismas estrategias de sus competidores. ¿Cómo pueden los líderes del negocio y los miembros de la junta establecer una estrategia de cumplimiento enraizada en la industria, sin tener exactamente el mismo enfoque de sus competidores?

Ayuda comenzando con una vara de medición: *¿Qué están haciendo sus pares? ¿Cómo encajamos en todos los puntos de referencia clave?* El siguiente paso debe ser cero en como la organización lo esté haciendo de manera diferente (bueno o malo) acerca del riesgo de cumplimiento hoy y qué debe estar haciendo mañana de manera diferente. Ese ejercicio debe incluir un informe de la huella completa de la industria de la organización y el correspondiente riesgo de cumplimiento. Dado el tamaño y la complejidad de muchos negocios hoy, el equipo ejecutivo puede no tener un entendimiento claro de cómo la huella de su industria impacta el riesgo de cumplimiento. Independiente de la industria, hay maneras para derivar más valor del cumplimiento, más allá de simplemente seguir las reglas.

Por ejemplo, el liderazgo ejecutivo puede propugnar por una estrategia de cumplimiento que anticipe las tendencias futuras de la industria a través de los negocios, productos, servicios, o geografías. Tal enfoque podría ayudar a la organización a establecer una ventaja competitiva a través de programas bien planeados que se basen en reglas nuevas, dejando a un lado los esfuerzos ineficientes de cumplir en el último minuto. Mientras otros estén intentando mantener el ritmo, podrían centrarse en el camino que tienen por delante.

“Nosotros manejamos el cumplimiento al igual que todos los demás en nuestra industria. Entonces, ¿cómo obtener una ventaja?”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Quién me puede dar una descripción de tallada de todos los problemas de cumplimiento que enfrentamos, dada la huella de nuestra industria específica? ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades? ¿Cómo lo sabemos?
 - ¿Quién es el mejor en nuestra industria? ¿En qué son los mejores – y por qué no somos tan buenos?
 - ¿Cómo nuestros requerimientos son únicos entre nuestros competidores? ¿Cómo lo sabemos?
 - ¿Cuáles estructuras organizacionales hemos considerado para nuestro enfoque de administración del cumplimiento? ¿Por qué escogimos la que hoy tenemos en funcionamiento?
 - ¿Qué cambios regulatorios es probable que afecten nuestro negocio en el futuro, y qué estamos haciendo hoy para abordarlos?
 - ¿Los nuevos jugadores en nuestra industria cómo están innovando para abordar sus riesgos de cumplimiento?
-

Geografía

Aún si su compañía tiene sólo una localización, sería difícil evitar la influencia que la geografía tiene en su estrategia de cumplimiento. Los problemas de cumplimiento se extienden tan lejos como sus productos o servicios son ofrecidos y a través de toda la cadena de suministro. ¿Dónde se obtienen sus materiales? ¿Dónde están localizados sus socios o proveedores clave? Usted tiene la idea.

Además de la complejidad, las diferentes culturas tienen diferentes ideas acerca de qué constituye adherencia y corrupción. El enfoque de cumplimiento de la empresa puede ser difícil de aplicar obligatoriamente cuando hay diferencias tan marcadas en todo el mundo. También considere que esta complejidad no se detiene a nivel de país. En los Estados Unidos, por ejemplo, los diferentes estados hacen forzoso el cumplimiento de diferentes guías regulatorias, y las ciudades, los condados a menudo adicionarán más capas para satisfacer sus propios requerimientos.

Al final, el problema de la geografía es virtualmente inseparable del crecimiento. Cualquier conversación acerca del impacto que la geografía tiene en los esfuerzos del cumplimiento tiene que simultáneamente tener en cuenta los planes para el crecimiento. Porque su geografía no es sólo el reflejo de la huella actual de la organización – también se refiere al estado futuro. Y no hay manera para planear ello sin entender la estrategia de crecimiento.

“Considero que nuestros estándares corporativos deben ser los mismos, sin importar en cuál país estemos operando.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué aspecto tiene la huella de toda nuestra cadena de suministro o de abastecimiento?
 - ¿Cuáles son los problemas regulatorios locales más complejos que enfrentamos, y cómo difieren en las otras geografías?
 - ¿Cómo varía la huella de nuestra industria según la geografía?
 - ¿A cuáles problemas de cumplimiento nos están exponiendo terceros en todo el mundo?
 - ¿Cómo estamos monitoreando los cambios y la legislación pendientes que puedan afectarnos a nivel global? ¿Qué pasa a nivel de estado, provincia, e incluso municipal?
 - ¿Cómo está integrado el cumplimiento en nuestras estrategia y tácticas de crecimiento geográfico?
 - ¿En cuáles países somos más vulnerables ante los riesgos de cumplimiento? ¿Cómo estamos abordando esas vulnerabilidades?
 - ¿Cómo exportamos a las otras geografías nuestra cultura de cumplimiento y nuestro código de ética?
-

Problemas emergentes

Tal y como ocurre con cualquier riesgo, en lo que respecta al cumplimiento, son a menudo los problemas nuevos no anticipados los que presentan los mayores desafíos. Pero el hecho de que nadie lo vio venir no significa que alguien *no podría* haberlo visto. Muy a menudo, los esfuerzos de cumplimiento están centrados en el estado estable de los negocios. ¿Cómo pueden los líderes del negocio y los miembros de la junta estar seguros de que también están preparados para los problemas emergentes?

Si bien muchas partes del negocio se desgastan con la anticipación de los problemas emergentes, tal enfoque no es típicamente el dominio de la función de cumplimiento. Demasiado a menudo, el cumplimiento se refiere a lo que está ocurriendo hoy, y qué ocurrió en el pasado reciente. ¿Quién tiene el tiempo y los recursos para preocuparse acerca de lo que podría estar a la vuelta de la esquina?

La buena noticia es que no es tan difícil como antes mantenerse a la cabeza de las tendencias emergentes relacionadas con el cumplimiento, dado el creciente número de herramientas y tecnologías hoy disponibles. Ellas pueden señalar los riesgos críticos, actuales, y ayudar a identificar los cambios futuros antes que impacten el negocio.

Por supuesto, la sola tecnología nunca es suficiente. Con las personas correctas y los procesos correctos en funcionamiento, puede ser más fácil determinar de manera consistente qué buscar, dónde buscarlo, y cómo abordarlo.

“Nuestro negocio está cambiando todo el tiempo. ¿Cómo nuestra estrategia de cumplimiento está cambiando con él?”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué está cambiando – y cuál es nuestro plan de juego para cambiar con él?
 - ¿Cómo investigamos y cómo nos preparamos para lo que esté ocurriendo en el futuro?
 - ¿Cómo el cumplimiento es incorporado en nuestro plan de negocios a cinco años?
 - ¿Cómo las tendencias del cumplimiento se incorporan en nuestras decisiones de crecimiento?
 - ¿Cómo estamos identificando, monitoreando, y ajustándonos para los riesgos y requerimientos emergentes del cumplimiento?
-

Ejecución



Roles

“Todos son responsables por el cumplimiento.” ¿Escuchó ello antes? Si la administración considera que todos son responsables, hay la oportunidad de que en realidad nadie esté al volante. Sí, el cumplimiento necesita estar en el radar de todos. Pero algunas personas tienen más responsabilidad que otras.

En el mundo real, la propiedad del cumplimiento tiende a desaparecer sólo unos niveles hacia abajo en el diagrama organizacional, volviéndose menos visible en la medida en que usted continúa moviéndose hacia abajo desde las funciones y roles centrales del cumplimiento tal como el director de cumplimiento jefe. Como resultado, los empleados que están en las unidades de negocio y en las unidades funcionales de operación pueden estar cada día realizando actividades relacionadas con el cumplimiento sin conocer las potenciales consecuencias de no ejecutarlas de la manera apropiada.

Igual de importante, cuando se actualizan los procesos, o cuando se ponen en funcionamiento soluciones, las tareas críticas del cumplimiento pueden de manera inadvertida ser eliminadas sin que nadie entienda el impacto que ello tiene en el riesgo de cumplimiento. Presionar que las responsabilidades estén más cerca de las líneas frontales del negocio puede hacer que el proceso general del cumplimiento sea más eficiente y menos desagradable, pero sin la planeación adecuada también puede generar nuevos dolores de cabeza.

Una de las maneras líderes para evitar las consecuencias no intencionales que pueden surgir de cambiar las responsabilidades es comenzar con una descripción completa de cómo el cumplimiento funciona en la organización. Puede ser difícil, pero la confusión y los riesgos de operar sin tal entendimiento pueden ser aún más desagradables. A partir de ahí, haga que las personas sepan qué se espera que hagan y por qué, y proporciónese los incentivos que necesitan para mantenerse en el camino.

“Cuando le pregunté a nuestra junta dónde residía la responsabilidad por el riesgo del cumplimiento, miraron a su alrededor y dijeron, ‘No reside en nadie. Ése es un problema de la administración, no de la junta.’”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Quién es en últimas el responsable por el cumplimiento? ¿Cómo se hacen responsables?
 - ¿Cómo se integran las diferentes funciones tales como cumplimiento, auditoría interna, recursos humanos, administración del riesgo, impuestos y legal?
 - ¿Cómo funciona nuestro programa de cumplimiento? Explíquelo en 50 palabras o menos.
 - ¿Cuál es el rol, la accountability, y el alcance de la autoridad del director de cumplimiento? ¿Esa persona es suficientemente independiente de la administración? ¿A quién le reporta?
 - ¿Cómo se hacen forzosas la autoridad y la accountability? ¿Cómo se incorporan esos problemas en las evaluaciones del desempeño?
 -
 - ¿A través de la organización cómo es definida la propiedad del cumplimiento?
 -
 - ¿Cómo estamos administrando las responsabilidades que terceros tienen por los riesgos de cumplimiento?
-

Integración

En algún nivel, cada organización lucha contra la duplicación del esfuerzo, así como contra las ineficiencias y los costos elevados que vienen con ello. En el cumplimiento, los beneficios de una estructura consistente y de una integración estrecha con el negocio pueden ser importantes. No se trata sólo de un enfoque más suave, menos costoso, para el cumplimiento. Se trata de entregar verdadero valor para el negocio, lo cual es exactamente en lo que fallan muchas iniciativas de cumplimiento. Tal y como ocurre con otras partes del negocio, establecer estándares y estructuras de administración y comunicaciones a nivel de la empresa puede ser un camino largo hacia la consecución de eficiencia, control, y conocimiento.

Los esfuerzos del cumplimiento orientado de manera separada desde las unidades de negocio individuales pueden parecer eficientes y plenamente integrados para quienes los estén operando. Pero para otros con un punto de vista más objetivo, las duplicaciones y las inconsistencias son más aparentes. Los costos de tal carencia de integración – financieros y de otro tipo – pueden ser importantes. El equipo ejecutivo y la junta están posicionados de manera única para identificar y ayudar a remediar esos tipos de problemas, usando una combinación de procesos y tecnología para ayudar a asegurar que nada esté descuidándose. Los incentivos son otra herramienta importante que los líderes pueden usar para eliminar las islas y orientar un enfoque más integrado.

La integración se vuelve aún más importante cuando un número grande de nuevos empleados o actividades de negocio se introducen en la organización mediante una expansión o adquisición. Los líderes inteligentes incluyen el cumplimiento en sus planes generales de integración – y toman ventaja de la oportunidad para reconsiderar sus propios procesos, aprovechando las prácticas líderes de la firma adquirida.

“El cumplimiento tiene más piezas móviles que las que puedo contar. ¿Cómo podemos asegurarnos de que estén integradas unas con otras?”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué exactamente estamos haciendo para identificar y eliminar la ineficiencia y la duplicación en nuestros programas de cumplimiento?
 - ¿Cuál es el costo si no hacemos nada más cuando se trata de integración del cumplimiento?
 - ¿Sabemos que antes hemos cometido errores de integración – cómo estamos aprendiendo y mejorando a partir de esos errores?
 - ¿Cuál es el número de programas de cumplimiento que actualmente tenemos en funcionamiento, y por qué ese número es más que uno?
 - ¿Cómo podemos usar nuestra próxima adquisición para racionalizar e integrar nuestro programa de cumplimiento?
 - ¿Qué grado de integración actualmente queremos o necesitamos lograr?
 - ¿Cómo estamos usando las plataformas de tecnología para obtener mayor integración en nuestro enfoque para el cumplimiento?
 - ¿Las localizaciones internacionales y las adquisiciones recientes cómo son incorporadas en el proceso de cumplimiento?
-

Crecimiento

Fusiones. Adquisiciones. Nuevos mercados y ofertas de productos. Expansión geográfica. Cada jugada en el conjunto de las estrategias de crecimiento tiene la capacidad para modificar su universo de cumplimiento e introducir nuevos tipos de riesgos relacionados con el cumplimiento. De hecho, algunos de ellos tienen el potencial para descarrilar o retrasar toda la estrategia. Imagine comprometer recursos para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio antes de conocer o planear toda la extensión de las rigurosas regulaciones que requerirá.

Los temores del cumplimiento nunca deben sustituir la búsqueda de crecimiento. Pero tienen que informar esa búsqueda en todos los sentidos: cuando se desarrolla el caso del negocio, se realiza el análisis del riesgo, se lleva a cabo la diligencia debida, se influye en las expectativas del retorno sobre la inversión (ROI), y se contribuye a las decisiones clave y a la planeación de las estrategias a lo largo del camino.

Por ejemplo, considere la larga lista de consideraciones que virtualmente dan forma e informan cualquier estrategia de crecimiento. Estructura – asociaciones, agentes, oficinas de venta, negocios conjuntos y similares. Desafíos geopolíticos. Infraestructura. Amenazas de corrupción. Cada uno de esos problemas introduce su propio conjunto de desafíos y oportunidades de cumplimiento, pero en la búsqueda del nuevo crecimiento, las compañías pueden subestimar el ángulo del cumplimiento en esas áreas. Hoy, esa puede ser la receta para el desastre.

“Me preocupa que demasiadas cosas se dejen al azar.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Cuál es la estructura organizacional óptima para respaldar nuestra expansión geográfica?
 - Al tratar conseguir nuestra estrategia de crecimiento, ¿cómo estamos identificando y abordando los nuevos requerimientos de cumplimiento que vendrán con ella?
 - Cuándo identificamos los líderes para nuestros nuevos productos y servicios, ¿cómo podemos explicar su historial de cumplimiento?
 - Cuándo hacemos una adquisición, cómo comunicamos nuestras expectativas por el desempeño con integridad?
 - ¿Cómo estamos evaluando la huella de cumplimiento de nuestras oportunidades para fusiones y adquisiciones (M&A)?
-

Educación

Que el equipo ejecutivo y la junta estén centrados en el cumplimiento automáticamente no significa que el resto de la organización lo tiene como un problema en el radar. Cuando se trata del cumplimiento, muchos no saben dónde centrarse, cuáles deben ser sus prioridades, o cómo será medido su desempeño. Puede ser una lucha constante conseguir que quienes están en las líneas del frente entiendan y tengan cuidado acerca de los riesgos del cumplimiento. Ahí es donde la educación entra en juego.

¿Cómo el liderazgo está comunicando las expectativas y los valores cuando se trata del cumplimiento? A menudo ello conlleva un rango amplio de actividades para que las comunicaciones se abran paso hasta el frente. El liderazgo radica, por ejemplo, en cuál cumplimiento juega un rol protagonista. Visibilidad en las oficinas y en la intranet. Estándares de desempeño claramente definidos, así como los criterios de evaluación – y las recompensas o consecuencias que vienen como resultado de una evaluación. Y más.

El entrenamiento también tiene un rol. Si bien los problemas del cumplimiento están incluidos en muchos planes de entrenamiento, ¿realmente son efectivos? Para algunas compañías, todo el currículo del entrenamiento está dedicado al cumplimiento – no es ninguna idea de último momento. Esas organizaciones es mucho más probable que creen una cultura de cumplimiento desde arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

“No estamos intentando enseñar para el examen. Estamos intentando cambiar la cultura.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué estamos haciendo para asegurar que nuestros empleados entienden sus responsabilidades cuando se trata del cumplimiento?
 - ¿Dónde se estipula de manera clara en cada descripción del trabajo la responsabilidad que los individuos tienen sobre el cumplimiento?
 - ¿Cómo estamos trabajando para institucionalizar una cultura de cumplimiento amplia, profunda? ¿Cómo estamos midiendo el progreso hacia esta meta?
 - ¿Cómo estamos asegurando que las personas saben qué se espera de ellas individualmente a partir del primer día?
 - ¿Cómo el ‘tono desde lo alto’ es trasladado a través de toda la organización?
 - ¿Qué rol juega el entrenamiento en la creación de una cultura de cumplimiento en nuestra organización?
-

Transparencia

En la medida en que el cumplimiento crece en importancia, las partes de interés internas tales como la junta y los empleados no son las únicas que necesitan saber cómo se está abordando. Hay una cantidad de grupos externos que también tienen enorme interés en entender de mejor manera que hay detrás de las escenas. Reguladores, accionistas, socios de negocio, colaboradores, agencias calificadoras, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, incluso los grupos de interés – sin de manera apropiada satisfacer sus necesidades, podrían transformarse desde ser observadores y defensores hasta adversarios.

No tiene por qué ser así.

La transparencia incrementada acerca del cumplimiento – aún acerca de las fallas del cumplimiento – puede mejorar la confianza que esas partes de interés tienen en la organización y su liderazgo. Y no solo acerca de evitar multas y sanciones. Se trata de ampliar el ancho de banda de la ética fundamental de la organización y el compromiso para defender esa ética. Si los externos entienden y comparten su creencia en esa ética, es más probable que sientan una fuerte conexión con su organización. Y en el caso de que ocurra un error de cumplimiento, es más probable que estén de su lado.

Si bien no hay manera para controlar de manera plena las percepciones que las partes de interés tienen acerca de su organización, las revelaciones sinceras y consistentes pueden hacer una enorme diferencia.

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué información quieren las partes de interés, qué tanto detalle necesitan, y podemos dársela a ellas?
 - ¿Qué realmente estamos reportando al mundo a través de los canales informales?
¿Tenemos que controlar todo, y si es así, cómo?
 - ¿Cuáles problemas de cumplimiento son los más importantes para nuestros clientes? ¿Accionistas? ¿Socios de negocio? ¿Reguladores? ¿Medios de comunicación?
 - ¿Dónde nos hemos quedado cortos en la presentación de reportes sobre el cumplimiento, y cómo estamos abordando el problema?
 - ¿De manera cómoda qué podemos hacer público – y dónde trazamos la línea?
 - ¿Quién fuera de nuestra compañía está proporcionándole esta información a nuestras partes de interés? ¿Cómo la estamos obteniendo, y cómo la estamos compartiendo?
 - ¿Cuáles avenidas y canales de comunicación usaremos para compartir la información?
-

Vigilancia que ejerce la junta

No hay duda de que la junta tiene un enorme rol para jugar en el cumplimiento. Además, no solo sus miembros tienen responsabilidad por la vigilancia del cumplimiento, sus reputaciones individuales están en la línea, junto con las de las compañías que vigilan. ¿Cómo puede eludirse tener un rol activo sin ir demasiado lejos?

Para los miembros de junta puede ser demasiado fácil caer en la trampa de administrar el riesgo de cumplimiento por sí mismos, o retroceder y permitir que se desarrolle un vacío en la administración del riesgo. Las reglas del compromiso tienen que estar claras, estableciendo una línea clara entre los roles que los miembros de la junta tienen en proporcionar vigilancia y los de los ejecutivos quienes son responsables por orientar el cumplimiento en el día a día. Para monitorear de manera apropiada los programas de cumplimiento de la compañía, la junta debe tener acceso abierto al Director de Cumplimiento Jefe.

Una disciplina que puede orientar la efectividad de la junta en la colaboración con la administración implica la presentación de reportes y el centro de atención. Hoy, vemos que muchas organizaciones trabajan con exceso para capturar más información sobre cumplimiento y riesgo que la que usarán. De manera que cuando los miembros de la junta preguntan “qué información realmente se necesita,” podrían estar prestando un invaluable servicio para el resto de la organización, dándoles a los líderes los incentivos que necesitan para centrar sus esfuerzos en lo que realmente cuenta. La información misma nunca es la meta. Es sólo un medio para el conocimiento.

“Algunas veces hacer su trabajo como miembro de la junta es asegurar que todos se coman el brócoli.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Dónde termina la responsabilidad de la junta y dónde comienza la de la administración?
 - ¿De qué conocimiento y experiencia carece actualmente la junta con el fin de entender y vigilar de manera efectiva nuestros programas de cumplimiento?
 - ¿Qué dicen los reguladores y las otras partes de interés externas acerca del rol de la junta en los problemas de ética y cumplimiento?
 - ¿Cómo puede la junta determinar si los recursos dedicados a los programas de cumplimiento son adecuados y están alineados con el apetito que por el riesgo tiene la organización?
 - ¿Cómo las actividades de nuestra junta están alineadas con las Federal Sentencing Guidelines [Guías para las sentencias federales]
 -
 - ¿Cómo los líderes principales son responsables por fomentar una cultura de cumplimiento en las metas de su desempeño?
¿Cómo las están trabajando?
-

Remediación

Cualquier programa robusto de continuidad del negocio tiene que hacerle frente a los incumplimientos. Pero la remediación a menudo es manejada sobre una base reactiva: la compañía enfrenta un incumplimiento y luego se abre camino fuera del agujero. El desafío real es identificar y abordar los problemas antes que crezcan y se conviertan en verdaderos incumplimientos. Ese trabajo requiere la disposición para sumergirse a nivel de los procesos de negocio, entender qué está y qué no está sucediendo, y comenzar a hacer cambios. En ese sentido, la remediación se vuelve menos acerca de responder menos en un momento de necesidad aguda y más acerca de planeación y mejoramiento continuo, lo cual debe conducir a menor número de necesidades agudas en el largo plazo.

El enfoque de mejoramiento continuo para el cumplimiento es probable que requiera que los líderes de los negocios cambien de manera fundamental su perspectiva al abordar los problemas de cumplimiento. Por ejemplo, reorganizar y coordinar los procesos existentes a menudo puede ofrecer luces sobre los desafíos antes que ataquen. Auditorías internas, valoraciones del riesgo de cumplimiento, líneas directas, evaluaciones de los controles internos y de los procesos de negocio – cualquiera de esas actividades podría ser instrumental para descubrir y abordar los problemas.

Si bien un enfoque proactivo suena bueno en teoría, el modelo de “quien no llora no mama” es en el cual muchos líderes confían en medio de una cantidad de otros problemas que compiten por su atención. Mientras tanto, muchos reguladores (para no mencionar las Guías para las sentencias federales) recomiendan o requieren medidas proactivas. En ese contexto, un enfoque proactivo comienza a sonar como una mejor estrategia de defensa.

“Usted puede querer mirar a los ojos de las personas responsables por asegurar que los problemas se resuelven.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Cuál es su proceso para remediar los incumplimientos que se conozcan? ¿Quién es su propietario?
 - ¿Qué mecanismos están en funcionamiento para ayudar a asegurar que ocurre la acción correctiva?
 - ¿Qué protocolos de escalonamiento hemos desarrollado en el caso de que nuestros esfuerzos comiencen a desfallecer?
 - ¿Cómo estamos aprendiendo de los fracasos? ¿Cómo estamos determinando si una falla específica fue el resultado de un problema sistémico?
 - ¿Cuándo realizamos las auditorías internas cómo estamos identificando las oportunidades para mejoramiento continuo? ¿Qué pasa con las valoraciones del riesgo de cumplimiento? ¿Las evaluaciones de los controles internos y de los procesos de negocio?
 - ¿Cómo estamos documentando las acciones de mejoramiento continuo que estamos realizando?
 -
 - ¿Cuáles son los indicadores clave del desempeño de la remediación exitosa y del mejoramiento continuo?
-

Evaluación



Valoración del riesgo

Pregunte en una sala llena de ejecutivos principales o miembros de junta cómo sus organizaciones manejan el riesgo de cumplimiento y es probable que usted escuche una cantidad de cosas acerca de cuán grandes son sus programas de valoración del riesgo. ¿Pero qué acerca de sus valoraciones del riesgo de *cumplimiento*? La valoración del riesgo puede cubrir una variedad amplia de problemas, incluyendo el cumplimiento. Pero también les puede dar a los líderes un falso sentido de confianza, especialmente cuando se trata del cumplimiento. Una valoración del riesgo general, centrada en el no-cumplimiento es probable que entregue la información que se necesite para entender plenamente y separar los riesgos de cumplimiento.

Es seguro decir que no conocemos lo que no conocemos. Eso puede ser un gran problema cuando las personas que realizan las valoraciones del riesgo a nivel de unidad de negocios tienen un punto de vista excesivamente estrecho de qué constituye un riesgo. Multiplique ese escenario por todas las partes individuales de la organización, y se puede convertir en un problema aún mayor. En demasiados casos, nadie está desafiando esas valoraciones. Y el ciclo continúa.

Entonces, ¿cómo los líderes pueden tener confianza de que tienen respuestas inteligentes a las preguntas difíciles acerca de las valoraciones del riesgo de cumplimiento? Desarrollar un registro del riesgo puede ser una gran manera para comenzar. Tal registro cataloga los riesgos específicos de *cumplimiento*, existentes y potenciales para la organización, que en últimas puede servir como una estructura para entender y priorizar el riesgo en cada nivel.

“Sin un punto de vista a nivel de la empresa sobre las valoraciones, corremos el riesgo de desligarnos de la realidad de nuestro entorno de cumplimiento.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Por qué tiene confianza en lo que usted ahora está reportando?
- ¿Por qué nos equivocamos la última vez?
- ¿Cómo sabe usted que está valorando los riesgos de cumplimiento adecuados?
- ¿Cuándo fue la última vez que cualquiera desafió el alcance, el enfoque, el producto, o los resultados de la valoración?
- ¿Cómo las valoraciones coinciden con los problemas a los cuales la administración le hace seguimiento?
- ¿Cómo nuestra valoración del riesgo de cumplimiento se alimenta de las valoraciones de la administración del riesgo de la empresa (ERM ♦)? ¿Las valoraciones del riesgo de crecimiento y de M&A ♦♦? ¿Auditorías internas? ¿Auditorías externas? ¿Cómo definimos de alguna manera ERM?

* ERM = Enterprise risk management = administración del riesgo de la empresa (N del t).

** M&A = mergers and acquisitions = fusiones y adquisiciones (N del t).

Retorno sobre la inversión

Dado el actual entorno de los negocios, no causa sorpresa que muchas organizaciones estén destinando recursos importantes y crecientes para las iniciativas de cumplimiento. Los miembros de junta y los ejecutivos principales ya están preguntando qué se ha ganado de todo ese esfuerzo y de todos esos gastos – y si cualquiera está asegurando que esas inversiones están siendo administradas a nivel de la empresa.

Hay al menos una medida fácil del valor que esos esfuerzos de cumplimiento le devuelve a la organización: evitación o reducción de sanciones. Pero la organización de cumplimiento líder reconoce la necesidad de establecer y monitorear los indicadores clave del desempeño (KPI^{***}) y los indicadores clave de riesgo (KRI^{****}) para una mirada más sutil al retorno sobre la inversión (ROI). De hecho, las sanciones evitadas o reducidas pueden ser la medida menos importante. Entonces, ¿qué más hay?

La reputación, para uno. Las compañías que fallan en el cumplimiento pueden rápidamente encontrar un coro público de críticas de los medios de comunicación y de los consumidores empeñados en infligir daño reputacional que puede llevar años reparar. Las fallas en el cumplimiento pueden incluso originar la remoción automática de listas de “proveedor preferido” y la pérdida inmediata de negocios a causa de las guías de riesgo propia de los socios.

Para determinar el ROI, primero usted tiene que conocer que tanto se ha invertido o qué se ha estado ganando. Si bien puede no ser realista lograr hoy un punto de vista de las inversiones o retornos del cumplimiento de su organización, establecer el alcance del cumplimiento es un buen lugar para empezar. En seguida, obtenga acuerdo sobre los KPI y los KRI que usted tiene que tener en funcionamiento para rastrear el ROI. La cultura es la clave para asegurar que la organización mantiene su foco en el ROI y responde de manera apropiada en el largo plazo.

*** KPI = key performance indicators = indicadores clave del desempeño (N del t).

**** KRI = key risk indicators = indicadores clave de riesgo (N del t).

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Qué ocurriría si de pronto decidimos no invertir en cumplimiento?
 - ¿Cómo hemos vinculado nuestros esfuerzos de cumplimiento para salvaguardar y construir valor del accionista, reputación, y activos?
 - ¿Qué estamos haciendo para balancear el requerimiento de cumplimiento con el costo de cumplimiento – y el valor potencial que podríamos realizar como resultado de tener en funcionamiento el enfoque correcto?
 - ¿Para nuestra organización hay cualquier valor inherente del cumplimiento más allá de evitar sanciones? Si es así, ¿cuál es?
 - ¿Cuáles KPI y KRI están reportando nuestros competidores?
 - ¿Cómo estamos midiendo el costo y el valor del cumplimiento en nuestro negocio? Y, ¿cómo estamos comunicando los resultados a las partes de interés internas y externas?
 - ¿Qué podríamos cambiar mañana ya sea para reducir el costo de nuestros esfuerzos de cumplimiento o para incrementar su valor? ¿Podemos lograr ambos?
-

Monitoreo

En teoría, los ejecutivos principales y los miembros de la junta tienen acceso a las ideas extraídas de un volumen sin precedentes de información relacionada con el riesgo de cumplimiento, una cantidad que continúa creciendo cada año. Pero tal y como ya se ha descubierto con otras partes del negocio, más información no necesariamente significa una visión más clara.

De hecho, más información a menudo introduce más preguntas: *¿Estamos capturando los datos correctos? ¿Cómo tenemos acceso a ellos? ¿Los entendemos? ¿Están alineados con los orientadores de nuestros riesgos de cumplimiento? ¿Qué no sabemos que podamos incluso no estar buscando conocer?* Muchos líderes dicen que a ellos se les presentó más información que en el pasado pero que pueden no estar en mejor posición que antes para actuar sobre ello. A menudo, se les está presentando demasiada información. Esto es probable que resulte en que se esté generando un cambio más grande en el negocio: los líderes de los negocios están luchando bajo el peso de un creciente énfasis puesto en las analíticas y en las decisiones orientadas-por-los-datos.

Quizás la pregunta más importante es realmente “¿cómo podemos monitorear lo que realmente importa?” Sí, monitorear puede ayudar a descubrir los casos en los cuales, por ejemplo, el cumplimiento tributario ha ido mal. Pero así como es importante, el monitoreo puede ser usado para examinar todo el proceso de cumplimiento como parte de un esfuerzo de mejoramiento continuo. Puede ayudar a detectar las tendencias emergentes asociadas con los indicadores clave de riesgo y desempeño que estén directamente relacionados con el cumplimiento; por ejemplo, imagine recurrir a fuentes de datos externos tales como blogs para entender de mejor manera los problemas de cumplimiento en las geografías específicas en las cuales opera su organización.

“Tuvimos mucha más información que la que era necesaria, y no una hoja de ruta. Ese fue el problema.”

Preguntas que es necesario hacer

- ¿Cómo sabemos que estamos consiguiendo la información correcta?
 - ¿De dónde proviene? ¿Recursos humanos, riesgo, cumplimiento, finanzas y los sistemas centrales están proporcionando información?
 - ¿Cómo estamos monitoreando los cambios en el negocio y su impacto en el riesgo de cumplimiento?
 - ¿Cómo está siendo combinada esta información con otros datos que orientan el riesgo de cumplimiento, desde datos externos y geopolíticos hasta otras fuentes internas?
 - ¿Estamos interpretando correctamente esta información? ¿Qué otras explicaciones fueron consideradas?
 - ¿Cómo nuestros enfoques y capacidades de monitoreo difieren de las que utilizamos?
 - ¿Cuándo fue la última vez que cambiamos nuestro enfoque para el cumplimiento a causa de algo que descubrimos en nuestros datos?
 - ¿Cuáles son nuestros KPI y KRI? ¿Cómo los conocemos?
-

Meta:

Cultura del cumplimiento

En este libro, hemos presentado los componentes clave de la función de cumplimiento de la empresa líder. Mientras intente centrarse en esas partes individuales, no pierda de vista el panorama general. Al final, acogerlos plenamente a todos debe resultar en un verdadero cambio cultural – uno en el cual el cumplimiento no es solo otra caja que necesita verificación sino que es parte de cómo se realizan los negocios.

Igual de importante, esos componentes contribuyen a la sostenibilidad de un programa líder de cumplimiento. Una cosa es que la organización logre sus hitos de cumplimiento durante uno o dos años. ¿Pero qué sucede en el quinto año, o en el décimo? La sostenibilidad del programa juega un rol clave en asegurar que las inversiones de cumplimiento continúen beneficiando la organización y pagar en el largo plazo.

¿Vale la pena? Hoy, el cumplimiento inteligente frente al riesgo se está moviendo lenta pero de manera segura hacia la categoría de “ventaja competitiva” en la medida en que el entorno regulatorio global se vuelve aún más complejo. Quienes pueden dominar el aspecto cumplimiento de su estrategia de negocios y les dan a sus personas incentivo amplio para hacer las cosas correctas pueden estar mejor posicionados para salirse del paquete. Y eso siempre vale la pena.

Hable con nosotros

Esperamos con interés escucharle y conocer lo que usted piensa acerca de las ideas presentadas en este libro. Por favor contáctenos en enterprise.compliance@deloitte.com.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Enterprise compliance – The Risk Intelligent approach, 2013** publicado por Deloitte Development LLC – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Esta publicación sólo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros. Esta publicación no es sustituto de tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte no es responsable por ninguna pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte LLP y sus subsidiarias. Por favor vea www.deloitte.com/us/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited