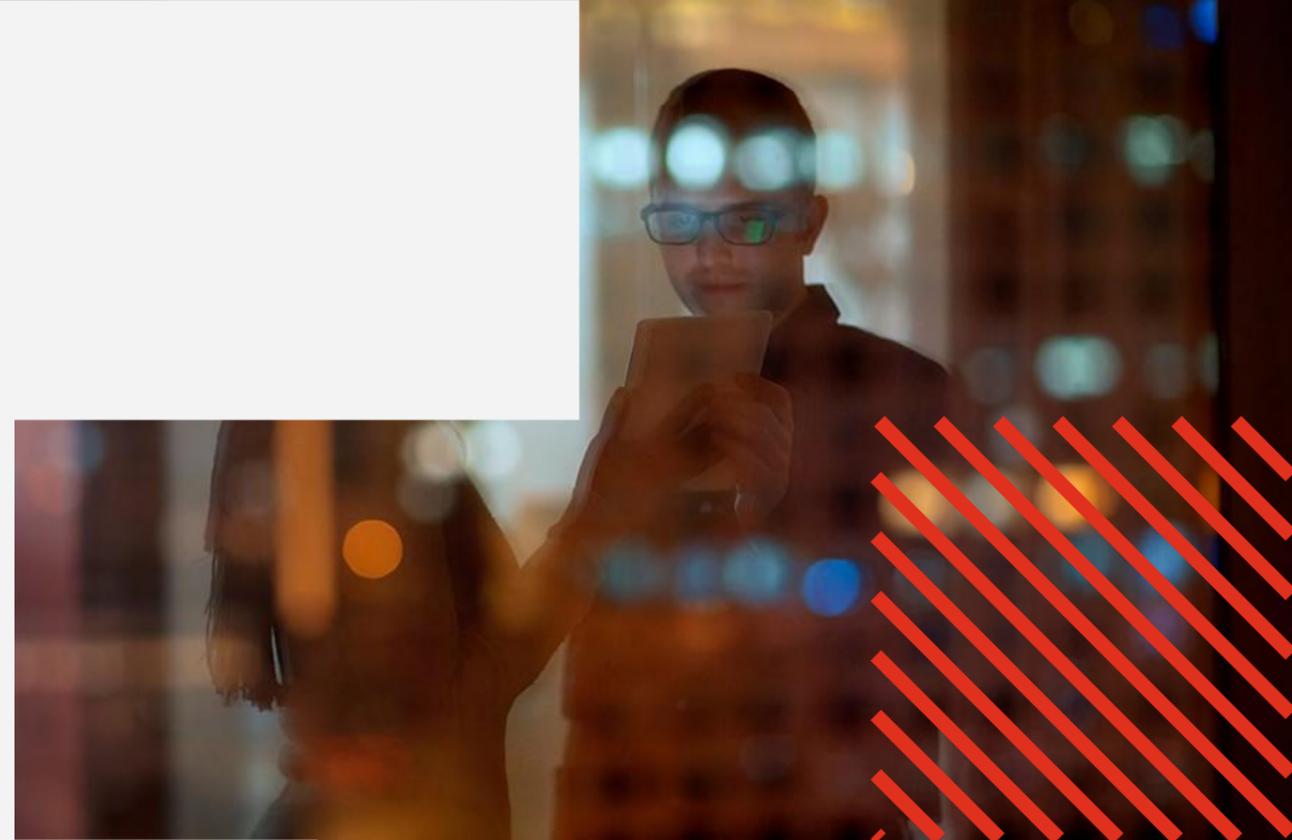


Enfrentar los desafíos del futuro y abordar los riesgos con inteligencia

Encuesta Global de Crimen y Fraude Económico de PwC Colombia 2024





Introducción

Los riesgos son inevitables. Sin embargo, lo que hace la diferencia es la forma en que los líderes empresariales los asumen y mitigan para que sus organizaciones crezcan y prosperen.



En el entorno global interconectado de hoy en día, los delitos económicos son un desafío para todos. Las presiones geopolíticas intensifican el riesgo relativo a los controles de exportación y las sanciones. La exposición a los riesgos de soborno y corrupción se amplía a medida que las empresas globales ingresan a nuevos mercados en busca de crecimiento. El escrutinio público y regulatorio es creciente con respecto al uso de trabajo forzoso y otras responsabilidades ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), no solo en las empresas, sino en todos los niveles de las cadenas de suministro que las respaldan. Y a medida que se fortalece el mercado de fusiones y adquisiciones, los adquirentes pueden exponerse a potenciales pasivos relacionados con actos ilegales escondidos en sus nuevos activos. El riesgo de delitos económicos es más complejo que nunca, y es mucho más desafiante crear valor y protegerlo.

En paralelo, los gobiernos alrededor del mundo dan señales de sus expectativas crecientes de que las empresas hagan su parte para prevenir los delitos económicos y revelar sus consecuencias en su totalidad. Las imposiciones regulatorias y la cooperación transfronteriza de los organismos de seguridad crecen en un esfuerzo por combatir a los actores maliciosos y los efectos devastadores de sus acciones sobre los individuos, las empresas y las economías.

Es en este contexto que la práctica de Servicios Forenses de PwC se embarcó en su Encuesta Global sobre Delitos Económicos, la más reciente de una serie de estudios que se remontan a más de 20 años. En la investigación, realizada entre enero y marzo de 2024, PwC encuestó a casi 2500 empresas en 63 territorios. Dos tercios de los entrevistados fueron directores ejecutivos —incluidos 450 directores de asuntos legales, directores de cumplimiento y directores de auditoría— y un 40 % pertenecen a empresas con ingresos superiores a mil millones de dólares estadounidenses. También realizamos más de 45 entrevistas con ejecutivos sénior de las corporaciones más importantes del mundo para discutir sus buenas prácticas. Este grupo de investigación nos brindó una mirada única sobre cómo los directorios y los líderes de negocios de hoy en día abordan los riesgos de delitos económicos que sus organizaciones navegan diariamente.

Investigamos en profundidad algunos de los riesgos más desafiantes como fraude de adquisición, corrupción, trabajo forzoso, controles de exportación y sanciones. Nuestros hallazgos incluyen:

1 Fraude: Un 55 % reportó que el fraude de adquisición es una gran preocupación en su país, pero solo una minoría usa las herramientas disponibles para identificarlo y combatirlo. Por ejemplo, casi un 20 % no usa análisis de datos para identificar el fraude de adquisición y solo el 26 % lo utiliza para identificar patrones de licitación inusuales.

2 Corrupción: El 81 % considera que los esfuerzos del gobierno para hacer cumplir las leyes anticorrupción son más sólidos o se mantienen estables en los países en los que opera. Si bien un 77 % tiene seguridad de que su programa de cumplimiento puede mitigar los riesgos emergentes, es preocupante que el 42 % de las empresas no cuente con un programa de administración de riesgos de terceros o no realice puntuaciones de riesgo de ningún tipo como parte de su programa.

3 Trabajo forzoso: El 33 % reportó que evaluar el riesgo de trabajo forzoso en su cadena de suministro es una prioridad para empresa y que ya lo han evaluado o planean hacerlo en el corto plazo. Un tercio rastreó su cadena de suministro hasta proveedores de nivel 1 o nivel 2 y, en empresas con ingresos superiores a USD 5000 millones, el 65 % la rastreó a distintos niveles.

4 Controles de exportación: El 59 % coincidió en que los controles de exportación son cada vez más complejos y más de la mitad cree que los controles son aplicados con más solidez que dos años atrás. Si bien, como es de esperar, las empresas más grandes están mejor preparadas, solo la mitad de las compañías en general cuenta con un proceso fuerte de evaluación de riesgos relativos a controles de exportación.

5 Sanciones: Un 44 % de los ejecutivos considera que el riesgo de incumplimiento de sanciones es una prioridad significativa. Por su parte, solo el 30 % realiza una serie de pasos para probar la fortaleza de su programa de cumplimiento de sanciones. Adicionalmente, dos tercios consideran que la posibilidad de que terceros participen en actividades inadmisibles es uno de los dos riesgos de incumplimiento de sanciones principales, con una diferencia de más de 20 puntos frente a otros riesgos consultados.

Entre todas las áreas de riesgo encuestadas, tres temas comunes surgieron como acciones que podrían mejorar la administración de riesgo y el cumplimiento: fortalecer las evaluaciones de riesgos, mejorar las prácticas de administración de riesgos de terceros y aprovechar mejor los datos y análisis para el cumplimiento y las investigaciones.

Si la gerencia y los directorios no tienen ya un sentido de urgencia en cuanto a la importancia de los análisis, deberían acatar los comentarios del Departamento de Justicia de los Estados Unidos sobre el tema. En un discurso reciente, la Fiscal General Adjunta Interina de los Estados Unidos, Nicole M. Argentieri, dijo: "Así como nosotros estamos mejorando en el análisis de datos, esperamos que las empresas hagan lo mismo", y agregó: "En adelante, duplicaremos los esfuerzos para permitirnos identificar conductas inadecuadas que de otra manera no detectaríamos y aplicaremos incluso más datos junto con herramientas que pueden interpretar y sintetizar esa información".

Para los líderes de riesgo, incluso aquellos en funciones legales y de cumplimiento, es fundamental asegurar la alineación con el director ejecutivo (CEO) y el directorio, con respecto a la conexión entre el crecimiento y el riesgo. La Encuesta Global de Riesgo y el Estudio Global de Auditoría Interna más recientes de PwC abordan la prevalencia de una desconexión de los líderes con respecto al riesgo y la oportunidad para los líderes de riesgo de ofrecer perspectivas estratégicas a la gerencia sénior para posibilitar una mejor toma de decisiones. Cuando las empresas cuentan con los datos y conocimientos correctos para tomar riesgos con seguridad, pueden volverse más ágiles tanto para ingresar a nuevos mercados como para lanzar nuevos productos y servicios. Las partes interesadas y los clientes aumentan su confianza, los inversores construyen seguridad, y los resultados son el crecimiento y la creación de valor.

A lo largo de este informe, desde la práctica de Servicios Forenses de PwC, compartimos aspectos destacados del panorama global regulatorio y de aplicación de las normas y detalles sobre dónde se ubican las empresas en sus esfuerzos para mejorar la administración de riesgo. También incluimos perspectivas de profesionales líderes sobre los pasos esenciales para construir programas de cumplimiento que apoyen a los negocios en la conservación de la confianza y la construcción de resiliencia, contribuyendo así a la transformación, inversión y crecimiento de la seguridad.

Enfrentar los desafíos del futuro y abordar los riesgos con inteligencia.

Entrevistas sobre buenas prácticas

Desde febrero hasta abril de 2024, socios y ejecutivos de la práctica de Servicios Forenses de PwC condujeron entrevistas detalladas con decenas de directores sénior de asuntos legales, cumplimiento y auditoría de las corporaciones más importantes del mundo, y con socios de los estudios de abogados Covington & Burling y Freshfields Bruckhaus Deringer. Estas conversaciones complementaron nuestra investigación de campo basada en cuestionarios y cubrieron las cuatro áreas de riesgo en las que se enfocó esta edición de nuestra Encuesta Global sobre Delitos Económicos. Las entrevistas se llevaron a cabo con anonimidad de las fuentes y cada una de las secciones principales del informe hace referencia a prácticas destacadas por una o más de las empresas que participaron en el proceso.

Agradecemos a todos los ejecutivos que figuran a continuación y a aquellos que prefirieron compartir sus perspectivas con nosotros de manera anónima.

Vishal Arora
ArcelorMittal, Luxemburgo

Maaïke de Bie
Vodafone

Mark Broom
Orange

Jason Brown
GE Appliances (GEA)

Matthew Bruce
Freshfields Bruckhaus Deringer

Eleanor Cabrere
Navistar International Corporation

Francesca Chiani
Carrefour Italia SpA

Carlo Daneo
Ferrari

Adriaan van Dorp
ABN AMRO Bank

Matthew Drew
Tesco Plc

Malisa Dubal
General Motors

Massimo Ferrari
Barilla Group

Lisa Flavin
Emerson Electric

Jason Hand
Rio Tinto

Jantien Heimel
Vattenfall the Netherlands

Lauren Higgins
Tate & Lyle PLC

André Jägeler
Zeppelin

Safet Kopov
Hensoldt

Tom van de Laar
Rabobank Group

Roger Saldaña Madero
CEMEX

Shinobu Obata
NEC Corporation

Nicolas Petrovic
Sodexo

Paolo Quaini
ITA Airways

Alex Robinson
Nokia

Justin Ross
FedEx

Stefano Russo
EssilorLuxottica Group

Jennifer Saperstein
Covington & Burling

Jean-Christophe Sautory
L'Oréal

Tjerk Schluffer
Fresenius SE & Co. KGaA

Diederick Slijkerman
ProRail

Ignacio Gabriel Stepancic
Grupo Bimbo

Nina Stoeckel
C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG

Eric Strootman
ING Group

Jenny Tan
CapitaLand Investment Limited

Wouter de Veen
The HEINEKEN Company

Robert Walsh
AXA Group



Fraude

Una nueva perspectiva sobre un problema persistente:
El fraude de adquisición

En todas sus formas, el fraude es un desafío persistente.

El fraude de adquisición —una de las formas más antiguas de fraude— sigue siendo muy común. Es una causa significativa de preocupación para pequeñas empresas y también para multinacionales, sin importar su sector industrial o geográfico.

Nuestra encuesta muestra que el fraude de adquisición, particularmente, se encuentra entre los tres delitos económicos más disruptivos experimentados por empresas globalmente en los últimos 24 meses. Más de la mitad menciona que el fraude de adquisición es una gran preocupación en su país.

Si bien los datos para apoyar los esfuerzos de debida diligencia sobre terceros suelen ser abundantes y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) refuerzan una buena higiene en los procesos del ciclo de aprovisionamiento, la tecnología no es solo una fuerza usada para el bien. En manos de delincuentes, la tecnología avanzada también posibilita esfuerzos sofisticados para cometer fraude de adquisición.

Los riesgos se acentúan a medida que las empresas ingresan a nuevos mercados o comienzan a obtener productos de nuevos países. En algunos casos, con operaciones establecidas lejos de los centros de capacitación, garantizar profesionales adecuadamente calificados puede ser un desafío, especialmente para los roles de control de accesos. Así mismo, la implementación de una capacitación efectiva en políticas de conflictos de interés, procesos de adquisición y controles de fraude puede ser lenta o intermitente.

En vista de estos desafíos, la gerencia debería revisar los procesos de evaluación de riesgos, redoblar los esfuerzos de capacitación y explorar controles mejorados que dependen, en mayor medida, de análisis de datos y automatización.

Una mirada más profunda

La buena noticia es que el 59 % de las empresas completó una evaluación de riesgo de fraude en toda la compañía en los últimos 12 meses y otro 12 % planea hacerlo dentro de un año. Casi tres cuartos (71 %) manifiestan que el directorio recibe actualizaciones regulares sobre los esfuerzos para investigar acusaciones o mitigar el riesgo de fraude.

Sin embargo, hay muchas oportunidades de mejora. Casi el 20 % de las empresas no usa análisis de datos de ningún tipo para identificar el fraude de adquisición. El sector de manufactura industrial (MI) ha quedado atrás de las demás industrias en este

aspecto, con una oportunidad significativa para emplear técnicas más avanzadas de detección de fraude. En contraste, tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT) lidera el uso de análisis, con un 90 % de las empresas que utiliza algún tipo de análisis para identificar el fraude de adquisición, analizar transacciones antes del cierre y monitorear pagos en tiempo real. El uso de análisis por parte de TMT contribuye al hecho de que una menor cantidad de las empresas del sector haya reportado que el fraude de adquisición que experimentó tuvo un impacto grave.

Además, muchas empresas no tienen conocimiento del alcance de las pérdidas por fraude de adquisición. Casi un tercio (32 %) no intenta cuantificar esas pérdidas, y otro tercio (31 %) lo hace solo de manera infrecuente o *ad hoc*. Al igual que en el uso de análisis, el sector de TMT lidera los esfuerzos de cuantificación junto con servicios financieros (SF), mientras que MI queda atrás: solo el 17 % cuantifica las pérdidas por fraude de adquisición al menos anualmente.

Cuando se trata de mitigar el riesgo de fraude de adquisición, la gran mayoría está fortaleciendo los procesos de documentación y autorización, y revisando los procesos de selección de proveedores.

Muchos menos están usando análisis de datos. TMT también lidera el uso de análisis para identificar patrones de licitación inusuales. Energía, servicios y recursos (ESR) sigue de cerca a TMT en cuanto al uso de análisis, lo cual es de esperar, dado que es la industria más preocupada por el fraude de adquisición: debido a que las empresas en el sector manejan grandes proyectos de desembolsos de capital y suelen operar en jurisdicciones desafiantes, tienen buenos motivos para administrar el riesgo agresivamente.

Análisis de datos: Un elemento esencial subestimado por algunos

Análisis de potenciales transacciones/acuerdos antes del cierre

44%

Análisis retrospectivos periódicos de pagos realizados

36%

Análisis de transacciones/acuerdos luego del cierre

30%

Control de pagos en tiempo real con la posibilidad de bloquear pagos salientes

29%

No usa análisis de datos con esos fines

18%

Inseguro/No sabe

8%

Otros

2%

24%

Gobierno y servicios públicos

22%

Manufactura industrial

20%

Servicios financieros

18%

Mercados de consumo

15%

Energía, servicios y recursos

15%

Salud

10%

Tecnología, medios y telecomunicaciones

Descubrir la colusión en licitaciones, una oportunidad perdida

Fortalecimiento de procesos para confirmar documentación adecuada y autorizaciones correspondientes.

71%

Revisión del proceso de selección de proveedores.

60%

Adopción de una política sólida de conflictos de interés.

56%

Mejora en la capacitación antifraude para el personal de adquisición.

53%

Uso de una función de cumplimiento centralizada (p. ej., centro de excelencia de cumplimiento) para resolver reportes de diferencias de precios o indicios de fraude o pagos indebidos.

40%

Uso de análisis de datos para identificar patrones de licitación inusuales

26%

Inseguro/No sabe

4%

Ninguna de las anteriores

4%

21%

Gobierno y servicios públicos

22%

Manufactura industrial

22%

Servicios financieros

27%

Mercados de consumo

32%

Energía, servicios y recursos

28%

Salud

37%

Tecnología, medios y telecomunicaciones

P8. ¿Cómo utiliza tu organización el análisis de datos para identificar malgasto, abuso o fraude de adquisición?

Base: Todos los encuestados = 2446

P11. ¿Qué medidas, si las hubiera, está tomando tu organización para mitigar el riesgo de fraude de adquisición?

Base: Todos los encuestados = 2446

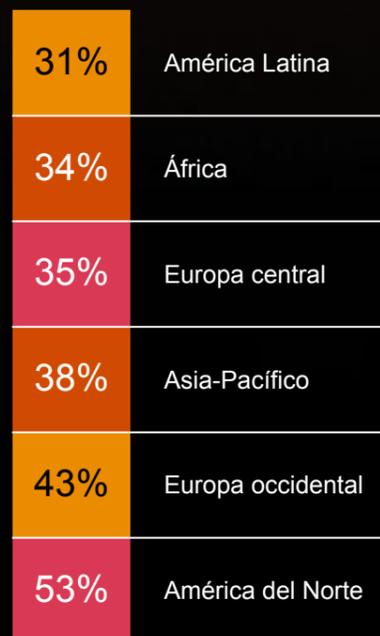


Los sectores de TMT, ESR y salud también suelen tener una función centralizada para resolver reportes de diferencias de precios, indicios de fraude o pagos indebidos. América del Norte se destaca por emplear esta buena práctica, con un 53 % que utiliza una función de cumplimiento centralizada.

Los centros de excelencia pueden ayudar a fortalecer los esfuerzos antifraude mediante el reporte:

40%

usa una función de cumplimiento centralizada (p. ej., centro de excelencia de cumplimiento) para resolver reportes de diferencias de precios o indicios de fraude o pagos indebidos.



P11. ¿Qué medidas, si las hubiera, está tomando tu organización para mitigar el riesgo de fraude de adquisición? Elección de respuesta: uso de una función de cumplimiento centralizada (p. ej., centro de excelencia de cumplimiento) para resolver reportes de diferencias de precios o indicios de fraude o pagos indebidos. Base: Todos los encuestados = 2446

Nota: los porcentajes no suman 100 % debido a un redondeo.

La conclusión

Las evaluaciones de riesgo no mejoran con el tiempo

El fraude de adquisición deteriora la rentabilidad, destruye el valor y debilita la cultura corporativa positiva. Lamentablemente, los actores maliciosos existen dentro y fuera del negocio. Las amenazas internas no se limitan a la ciberdelincuencia o el robo de propiedad intelectual. La defensa contra el fraude de adquisición debería ser un elemento de los programas de amenazas internas de las empresas. Las compañías deberían actualizar regularmente las evaluaciones de riesgo para sus segmentos y ubicaciones más riesgosos y mejorar los esfuerzos para puntuar a los proveedores con respecto al riesgo incluyendo fuentes de datos más variadas. También deberían considerar dejar de operar con proveedores sin actividad en los últimos 12 meses y actualizar las puntuaciones de riesgo con más frecuencia para los proveedores de mayor riesgo.

Implementar una administración de riesgo de fraude de adquisición sólida suele requerir la participación de individuos en los niveles medios de la gerencia, no solo en adquisición y cadena de suministro, sino también en recursos humanos, seguridad de tecnología de la información, cumplimiento, auditoría interna e investigaciones. Esta combinación ayuda a que el riesgo de fraude sea más visible dentro de la organización y a alinear objetivos y esfuerzos en toda la empresa.

Las compañías dentro de un determinado sector de la industria también podrían beneficiarse al considerar un modelo de consorcio y asociarse con organizaciones privadas y públicas para compartir información sobre tendencias, riesgos conocidos y estrategias antifraude cuando corresponda. La industria de seguros de los Estados Unidos adoptó este enfoque colaborativo con éxito al utilizar grandes conjuntos de datos para entrenar plataformas analíticas antifraude. El modelo está encontrando cada vez más adherencia a nivel global.

Perspectivas de profesionales líderes

Nuestros encuestados sobre buenas prácticas tuvieron más recomendaciones, entre ellas:



Incentivar una cultura de hacerse escuchar

Cuando los contratos de una empresa con proveedores son técnicamente complejos, la posibilidad de manipulación de solicitudes de propuestas y colusión es elevada. Los informantes suelen ser fundamentales para revelar conductas inadecuadas.



Mantener una política de conflictos de interés sólida

Una política de conflictos de interés bien definida es esencial, al igual que la capacitación regular sobre esa política. Algunos de nuestros encuestados solicitan al personal completar un cuestionario de conflictos de interés previo al empleo y una certificación posterior, los cuales, en conjunto, generan conciencia del riesgo y pueden aumentar la cantidad de asuntos reportados.



Derribar los silos

Es importante evitar los silos internos. La función de cumplimiento debe asegurar la participación del área de adquisición en un enfoque basado en riesgo con respecto a terceros, que incluye debida diligencia antes de la incorporación, auditorías in situ, si corresponde, y nuevas revisiones de proveedores continuos. La auditoría interna es otro aspecto clave y, si bien sus métricas de riesgo pueden diferir de las del área de cumplimiento, las dos funciones deben trabajar en equipo y poder acceder a los análisis de datos y tableros relacionados de la otra.



Explorar los casos de uso de IA y GenAI

La inteligencia artificial (IA) y la inteligencia artificial generativa (GenAI), en combinación con análisis y automatizaciones avanzados, pueden contribuir a una mejor gestión del ciclo de vida de los contratos y asistir para identificar riesgos relativos a adquisiciones mediante controles mejorados.



Fortalecer las defensas

Lamentablemente, la tecnología también es parte del problema. Según explican algunos de nuestros encuestados, las organizaciones delictivas están usando IA para crear facturas falsas y hacerse pasar por ejecutivos sénior como parte de ataques de *phishing* dirigidos. Otros encuestados enfatizaron el rol de los empleados para facilitar el fraude de adquisición y abogaron porque estos riesgos se aborden como parte de los programas de amenazas internas de las empresas. La supervisión continua de los correos electrónicos de los empleados, cuando es legal y factible, fue mencionada por muchos ejecutivos.

Control de transacciones avanzado en busca de fraude de adquisición

Las soluciones de control de transacciones para el fraude de adquisición usan técnicas de aprendizaje automático y algoritmos sofisticados para detectar actividades y patrones sospechosos en transacciones de adquisiciones. Al analizar grandes cantidades de datos, estas soluciones pueden identificar instancias potenciales de fraude, como facturación excesiva, sobornos y colusión.

Combinar estas soluciones con análisis de gráficos puede mejorar la eficiencia. Los análisis de gráficos permiten a las empresas visualizar y examinar relaciones complejas entre entidades como proveedores, empleados y terceros. La debida diligencia mediante registros de empresas disponibles públicamente puede ayudar a las organizaciones a unir relaciones y conexiones entre entidades, lo que les permitirá obtener una comprensión más holística de los beneficiarios finales de terceros e identificar potenciales conflictos de interés o relaciones ocultas. Esta combinación de control de transacciones y análisis de gráficos puede reducir significativamente el riesgo de fraude de adquisición y otros pagos indebidos.



Corrupción

Expectativas crecientes y oportunidades perdidas: Los desafíos actuales de la administración de riesgos de terceros

Los gobiernos alrededor del mundo dan señales de sus expectativas crecientes de que los programas de cumplimiento corporativo se vuelvan más sofisticados.

Los organismos de seguridad y los entes reguladores elevaron los estándares de la administración de riesgos de terceros, como también del uso de análisis de datos para apoyar los esfuerzos de cumplimiento e investigación. Las protecciones o los incentivos nuevos o revisados para informantes en muchas jurisdicciones aumentan la presión sobre las empresas para enterarse de acusaciones de conducta inadecuada y reaccionar a ellas con rapidez, ya sea que ocurran dentro de la empresa o en un tercero. La decisión sobre si autorreportarse y a quién hacerlo es más difícil que nunca.

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DoJ), por ejemplo, estableció una serie de programas para incentivar a los informantes. Un programa pilotoⁱ busca completar los programas existentes de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) y la Comisión de Negociación de Futuros de Productos Básicos y se enfoca en delitos financieros, sobornos en el extranjero fuera de la jurisdicción de la SEC, sobornos dentro del país y la nueva Ley de Prevención de Extorsión Extranjera (FEPA, por sus siglas en inglés)ⁱⁱ.

Otro programa piloto ofrece posibles acuerdos de no procesamiento a individuos que voluntariamente revelan información original y procesable sobre conductas delictivasⁱⁱⁱ. El éxito de estos programas del DoJ está por verse, pero, como ejemplo, en el año fiscal 2023 la SEC recibió más de 18 000 datos y pagó casi USD 600 millones en recompensas a 68 informantes, un promedio de casi USD 9 millones por pago^{iv}.

Además, el DoJ clarificó las instrucciones relativas a asuntos de corrupción en el contexto de fusiones y adquisiciones, y aclaró que espera autorrevelaciones dentro de seis meses, reparaciones en un año y la renuncia a ganancias ilícitas^v. En la mayoría de los casos, es probable que las corporaciones que cumplan con las expectativas del DoJ no sean procesadas. Mientras tanto, continúan las investigaciones sobre sectores de la industria y las supervisiones tradicionales están siendo reemplazadas por "autosupervisiones".

"La aplicación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) se ha mostrado activa y sólida por, al menos, los últimos 15 años y seguirá siendo un pilar de los programas de cumplimiento corporativo en el DoJ y la SEC. Las unidades de la FCPA en cada organismo siguen contando con muchos recursos. Y, políticamente, el apoyo a la anticorrupción continúa siendo fuerte, como demuestra la Ley de Prevención de Extorsión Extranjera, que le dará al DoJ otra vía para llegar a conductas corruptas como parte de un conjunto de herramientas que incluye la FCPA, la FEPA, leyes contra el lavado de dinero, leyes contra el fraude y contra otros delitos federales".

Steven Fagell, Covington & Burling

Sacar a la luz nuevas acusaciones de delitos es una prioridad dominante. "Además de la revelación voluntaria y los programas de informantes, el DoJ y la SEC seguirán haciendo uso de nuevas fuentes, rastreadores web, colaboración con contrapartes extranjeras, información obtenida en investigaciones en curso y avances en la IA, análisis de datos y otras tecnologías para identificar nuevos casos", observó Adam Studner del estudio de abogados Covington & Burling. "La situación general es que hay un entorno sólido de aplicación de normas anticorrupción que llegó para quedarse".

Fuera de los Estados Unidos, hubo muchos desarrollos notables. El Reino Unido cuenta con un nuevo director de la Fiscalía de Delitos Económicos Graves, que probablemente liderará una organización mayor al ejercer nuevas facultades preinvestigativas conforme a la Ley de Delitos Económicos y Transparencia Corporativa de 2023 adoptada recientemente^{vi}. Francia revisó sus lineamientos sobre acuerdos de procesamiento diferido y ofrece incentivos significativos para la autorrevelación oportuna y las investigaciones internas sólidas^{vii}.

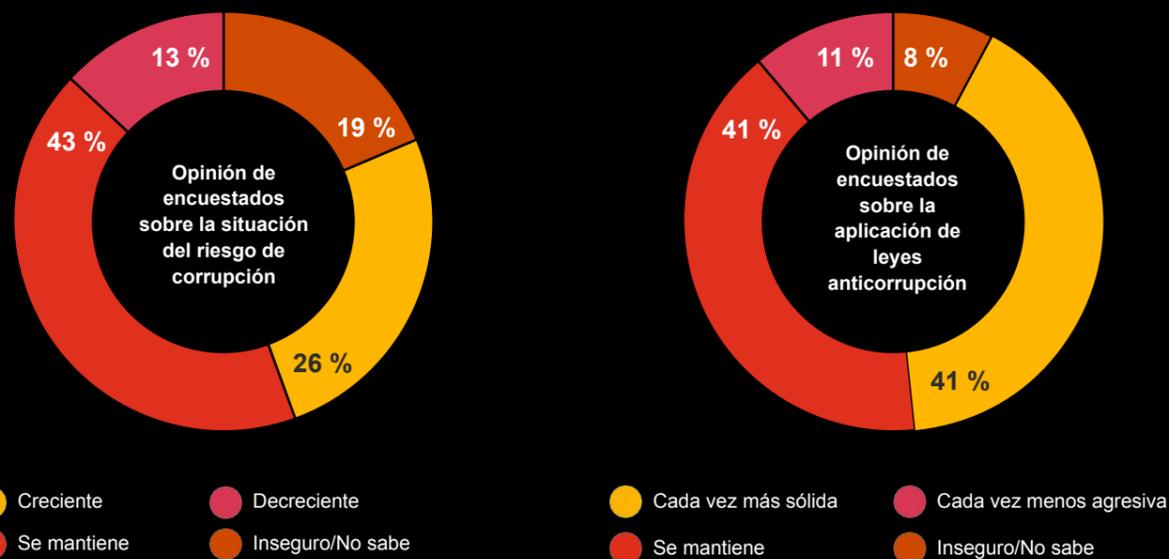
En Alemania, si bien no hubo avances en reformas de responsabilidad penal corporativa, se adoptó una nueva Ley de Protección de Informantes para implementar la Directiva de Protección de Informantes de la Unión Europea^{viii}. Y desde enero de 2024, la Ley de Cadena de Suministro alemana tiene por objetivo imponer ciertas obligaciones adicionales de debida diligencia ambiental y de derechos humanos sobre empresas con tan solo 1000 colaboradores^{ix}.

En la región de Asia-Pacífico, el parlamento australiano adoptó el Proyecto de Ley para Combatir el Soborno Extranjero, un cambio legislativo muy demorado, pero trascendental que introduce un nuevo delito de responsabilidad absoluta por no prevenir el soborno de un funcionario público extranjero^x. Los escándalos de corrupción mediáticos en Japón, Corea del Sur y Malasia obtuvieron titulares y podrían indicar una voluntad de procesar más agresivamente el soborno nacional y extranjero.

Dado todo lo anterior, no es una sorpresa que nuestra encuesta haya confirmado que más de ocho de diez (81 %) ejecutivos consideran que los esfuerzos del gobierno para hacer cumplir las leyes anticorrupción son más sólidos o se mantienen estables en los países en los que operan. Ese número llega a 92 % para los encuestados de América del Norte.

La presión sobre las empresas para establecer y mantener programas de cumplimiento anticorrupción efectivos que utilicen análisis de datos para informar y acelerar la toma de decisiones es significativa. Una administración de riesgos de terceros sólida sigue siendo un problema central, ya que los terceros están involucrados en los incidentes más importantes de soborno o corrupción. De hecho, todas las resoluciones corporativas de la FCPA en 2023 involucraron pagos a funcionarios de gobierno extranjeros realizados a través de terceros^{xi}.

Los riesgos de corrupción no retroceden, mientras que los esfuerzos de cumplimiento ganan ritmo



P12. En tu opinión, ¿los riesgos asociados con pagos corruptos o indebidos a funcionarios de gobierno y/o clientes comerciales crecieron, decrecieron o se mantuvieron sin cambios en los últimos 12 meses en tu país de residencia? Base: Todos los encuestados = 2446
 P14. ¿Cómo están cambiando los esfuerzos del gobierno para hacer cumplir las leyes anticorrupción en el país/los países en los que opera? Base: Todos los encuestados = 2446

Nota: los porcentajes no suman 100% debido a un redondeo.

Una mirada más profunda

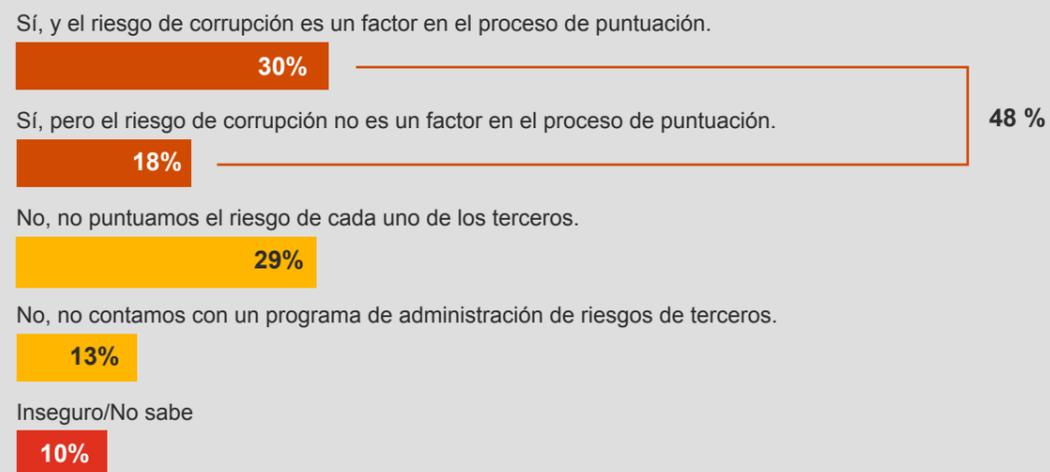
En la superficie, los ejecutivos muestran seguridad de que sus programas de cumplimiento pueden mitigar los riesgos de corrupción emergentes. Más de tres cuartos (77 %) coinciden en que lo tienen bajo control. Casi la misma cantidad (70 %) tiene la seguridad de que su empresa cuenta con un entendimiento completo y preciso de todos los terceros (proveedores, socios de canal y otros intermediarios), lo que contribuye a esta seguridad sobre los programas de cumplimiento. La confianza podría ser infundada, muy probablemente, ya que una mirada más profunda muestra que la mayoría no está empleando universalmente las buenas prácticas necesarias para mitigar el riesgo de terceros y combatir la corrupción con efectividad en el entorno actual.

PwC observa que, en la práctica, es muy común, incluso para empresas multimillonarias que cotizan en bolsa, contar con información incompleta acerca de sus proveedores, distribuidores y otros terceros. A veces, esto ocurre debido a sistemas diferentes de adquisiciones previas o por tener divisiones, regiones

o países que disfrutaban de una autonomía operativa significativa. Sin un sistema contable integrado y un sistema de gestión de proveedores/cuentas por pagar, puede ser difícil lograr una visión completa de los terceros existentes. Sin embargo, no se debe sobrestimar la importancia del control continuo de terceros y la diligencia sólida con respecto a terceros nuevos de mayor riesgo.

Entre los componentes de un programa fuerte de cumplimiento de normas anticorrupción de terceros, el control, las auditorías y la puntuación de riesgo son fundamentales. Esta es la situación de las empresas en estos frentes: la mitad (48 %) realiza puntuaciones de riesgo como parte de su administración de riesgos de terceros y casi dos tercios de aquellas que puntúan consideran el riesgo de corrupción en ese proceso. Lo que resulta alarmante es que el 42 % de las empresas no tiene ningún programa de administración de riesgos de terceros o, si lo tiene, no realiza puntuaciones de riesgo.

Oportunidades de mejora en la puntuación de riesgo



P15. ¿Tu organización asigna una puntuación de riesgo a cada uno de los terceros como parte del programa de administración de riesgos de terceros? Base: Todos los encuestados = 2446

Es claro que los programas de administración de riesgos de terceros deberían reflejar el perfil de riesgo de la organización. Sin embargo, es importante reconocer que la incorporación estándar de terceros no es la misma que la debida diligencia desde la perspectiva de la corrupción. Todas las empresas se beneficiarían con algún tipo de puntuación de riesgo. Sin ella, no hay otra forma de clasificar el nivel de debida diligencia y control continuo que amerita una parte con respecto a otra. Las regiones donde menos se utiliza la puntuación de riesgo incluyen Asia-Pacífico y América Latina. Incluso en América del Norte el 29 % de las empresas encuestadas no puntúa a los terceros.

Cuando se trata de auditorías antisoborno/anticorrupción de terceros, solo el 18 % de las empresas las realiza con regularidad. Este porcentaje es mayor en los sectores de TMT y salud, y significativamente menor que el promedio en ESR. Es evidente que todos los sectores tienen muchas oportunidades de mejora. Las empresas encuestadas en América del Norte realizan auditorías antisoborno/anticorrupción regulares con casi el doble de frecuencia que muchas otras regiones.

El uso de análisis de datos, un proceso sólido de investigación interna y los análisis de causa raíz son elementos importantes para un programa de cumplimiento anticorrupción eficiente. Por ejemplo, algunas empresas, especialmente en SF, TMT y salud, usan análisis para realizar un control continuo de ciertos tipos de transacciones. Lo notable es que el 23 % no usa análisis de datos para respaldar la función de cumplimiento de ninguna forma. Dado que no debería ser costoso implementar análisis de datos, esto es verdaderamente una oportunidad perdida para estas empresas.

"Si bien las empresas buscan innovar y usar análisis de datos en sus programas de ética y cumplimiento, tienden a seguir confiando en herramientas y métodos tradicionales como políticas, capacitación y líneas directas para informantes", observó Ben Morgan del estudio de abogados Freshfields Bruckhaus Deringer. "Creemos que es un área que se volverá más importante y relevante en el futuro, sobre todo en vista de las expectativas del DoJ y la Fiscalía de Delitos Económicos Graves del Reino Unido sobre los procedimientos razonables y el cumplimiento corporativo".

Auditorías *in situ*, poco usadas y poco valoradas

Sí, realizamos auditorías antisoborno/anticorrupción de muchos terceros con regularidad.

18%

Sí, pero las auditorías antisoborno/anticorrupción de terceros son escasas.

19%

No, no recuerdo que nuestra organización realizara esas auditorías en los últimos dos años.

28%

No, no recuerdo que nuestra organización realizara esas auditorías alguna vez.

51%

23%

Inseguro/No sabe

11%

P16. ¿Tu organización realizó auditorías antisoborno/anticorrupción de uno o más terceros en los últimos dos años?
Base: Todos los encuestados = 2446

¿Cumplimiento anticorrupción sin análisis de datos? Un motivo de preocupación

Control continuo de ciertos tipos de transacciones.

41%

Análisis retrospectivo de transacciones *ad hoc*.

35%

Uso de una herramienta o tecnología de agregación de datos (p. ej., almacén de datos, plataforma de gestión de relaciones con clientes) para posibilitar el control del cumplimiento y brindar conocimiento para mejorar el programa.

26%

No usa análisis de datos para respaldar la función de cumplimiento.

23%

Inseguro/No sabe

10%

26%

Gobierno y servicios públicos

29%

Manufactura industrial

19%

Servicios financieros

25%

Mercados de consumo

26%

Energía, servicios y recursos

19%

Salud

15%

Tecnología, medios y telecomunicaciones

P18. ¿Cómo utiliza tu organización los análisis de datos para apoyar sus objetivos de cumplimiento de las normas anticorrupción?
Base: Todos los encuestados = 2446

Los procesos de investigación interna bien diseñados pueden ayudar a acelerar los tiempos de respuesta a acusaciones de conductas inapropiadas (lo cual es importante dados los incentivos sustanciales para que los informantes reporten a las entidades gubernamentales) e informar mejor la toma de decisiones de la empresa con respecto al autorreporte. Una vez establecidos estos procesos, es importante revisarlos con regularidad, sobre todo porque las expectativas de los entes reguladores y los organismos de seguridad evolucionan, y las leyes de privacidad de la información cambian. Casi el 40 % de las empresas cumple con este objetivo y revisó sus procesos en los últimos 12 meses. Por el contrario, el 30 % no hizo una revisión en el último año, y un 16 % adicional ni siquiera cuenta con una función investigativa.

El análisis de causa raíz es un elemento esencial para la mejora continua y es conveniente realizarlo una vez que se conoce una parte sustancial de los hechos en una investigación para comprender mejor el "cómo" y el "porqué" de un fraude. Dicho análisis puede incluir, por ejemplo, la identificación de brechas de control interno, limitaciones de sistemas o instancias de elusión por parte de la gerencia, como también factores externos a la empresa. Esto es simple para casi la mitad de las empresas que actualmente no hacen análisis de causa raíz o los hacen con poca frecuencia o sin aplicar el aprendizaje obtenido. Sería bueno para las empresas no enfocarse tanto en las cuestiones específicas que surgen de una investigación y ampliar el alcance de sus análisis para considerar cómo podrían materializarse las causas raíz en otras partes del negocio.



La conclusión

Realizar auditorías anticorrupción de terceros efectivas

Revisar con regularidad su enfoque para evaluar y controlar a los terceros y para realizar auditorías de cumplimiento anticorrupción no es solo una buena práctica de negocios, sino también una práctica prudente desde la perspectiva del cumplimiento.

Las empresas deberían considerar la frecuencia y el tipo de auditorías que realizan. Lamentablemente, es muy habitual que ejerzan sus derechos de auditoría de forma reactiva más que proactiva. Las evaluaciones de terceros de menor riesgo suelen ser realizadas de manera remota, mediante revisiones documentales enfocadas en información ya disponible internamente y sin la participación o conocimiento del tercero. El enfoque principal se centra en analizar documentación interna de la compañía para cumplir con los procedimientos aplicables de debida diligencia y controlar transacciones de las cuentas por pagar o información de gastos internos en busca de alertas.

Para los terceros de mayor riesgo, las empresas deberían considerar el valor de las visitas en persona a las instalaciones. Dichas visitas son adicionales al trabajo documental y pueden incluir, por ejemplo, entrevistas con el personal del tercero, una evaluación de su programa de cumplimiento y pruebas de transacciones de los libros y registros contables. Estas auditorías, especialmente las que incluyen pruebas de transacciones, requieren más recursos e involucran mucha más interacción y alineación, tanto dentro de la organización como con el tercero, pero la información resultante puede ser considerablemente más valiosa que la desarrollada únicamente mediante revisión documental.

La metodología de selección de auditorías de terceros debería basarse en el riesgo e incorporar información no solo del área de cumplimiento, sino también del negocio y otras funciones. Sin embargo, las empresas deberían evitar caer en la rutina de seguir prácticas informales y no documentadas que son inconsistentes, no se pueden justificar objetivamente y podrían generar una aversión a seleccionar terceros que pueden ser especialmente sensibles o desafiantes para evaluar. La frecuencia con la que un tercero determinado es sometido a auditorías *in situ* puede ser medida según el riesgo; los proveedores con auditorías exitosas y calificaciones altas quizás no requieran ser visitados nuevamente por tres o cuatro años, sin perjuicio de circunstancias atenuantes.

El proceso investigativo y el rol de la junta directiva

Una función investigativa eficiente contribuye tanto al cumplimiento como a la mitigación de riesgos. Muchos organismos de seguridad consideran específicamente cómo la empresa investiga las conductas inadecuadas al evaluar un programa de cumplimiento corporativo. Los directorios deberían, por lo tanto, presionar a la gerencia con regularidad para revisar cómo gestionan su función de investigación interna, con un foco específico en cómo se recopila y revisa la información, cómo se realizan los análisis de causa raíz y cómo se implementa el aprendizaje obtenido para alimentar la mejora continua. Los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), que rastrean la efectividad y eficiencia del proceso investigativo y controlan tendencias, incluyen métricas como volumen de reporte de incidentes (reportes por cada 100 empleados), índice de verificación, promedio de tiempo para la decisión de verificación, casos por tipo de incidente y ubicación, y promedio de días para cerrar casos, entre otras.

Perspectivas de profesionales líderes

Nuestros encuestados sobre buenas prácticas tuvieron más recomendaciones, entre ellas:



Utilizar análisis predictivos

Es importante tomar medidas para explorar el uso de IA en la producción de análisis predictivos avanzados, tanto con fuentes de información diversas dentro de la compañía (p. ej., gastos de obsequios y entretenimiento, actividad de la línea directa para informantes, revisiones de recursos humanos) como sobre partes externas (p. ej., cambios en el uso de proveedores o socios de canal), que puedan identificar unidades de negocios o ubicaciones con mayor riesgo.



Considerar la IA para monitorear cambios regulatorios

Las empresas que operan en decenas de países deben considerar las herramientas de GenAI que pueden leer, interpretar y monitorear regulaciones en los distintos mercados con respecto a cambios, por ejemplo, en la definición legal de funcionarios públicos, normas de licitación o responsabilidad penal corporativa, permitiendo a las áreas legales y de cumplimiento internas involucrar asesoramiento externo en las novedades más complejas.



Realizar encuestas a empleados

Las encuestas anuales breves a los empleados con foco en ética y cumplimiento pueden ofrecer datos adicionales útiles para informar otras actividades de administración de riesgo. Incorporar estas encuestas breves a la capacitación anual de cumplimiento puede aumentar los índices de participación.



Adoptar programas de defensores

Establecer una red de defensores, o "impulsores del cumplimiento", en las unidades de negocio/ubicaciones de la compañía que no son miembros a tiempo completo de la organización de cumplimiento puede ser muy efectivo, ya que ayudan a difundir mensajes clave y buenas prácticas mientras contribuyen a la voluntad de los empleados de plantear problemas. Estos roles pueden tener un límite de tiempo, con el fin de aumentar la cantidad de ejecutivos que tienen más interacción con la función de cumplimiento.



Fortalecer las calificaciones de riesgo de los países

Las calificaciones de riesgo de los países van más allá de simplemente usar el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional y revisiones rápidas de interacciones de gobiernos. Las áreas de cumplimiento y auditoría interna deberían trabajar en conjunto para acordar un rango de fuentes de información internas y externas que puedan formar una visión más holística del riesgo en cada uno de los países donde opera el negocio, incluidas las adquisiciones o ventas recientes, inquietudes de cumplimiento planteadas, resultados de investigaciones internas, hallazgos de auditorías internas previas, resultados de encuestas a empleados, etc.



Establecer referencias para el programa de cumplimiento

Se deben realizar evaluaciones periódicas del programa de cumplimiento diseñadas para establecer referencias en los programas existentes con base en las expectativas regulatorias y las buenas prácticas de los pares.

Los almacenes de datos en las empresas también impulsan la efectividad de los programas de cumplimiento

Los almacenes de datos en las empresas, que ya existen en muchas compañías grandes con fines comerciales, pueden usar técnicas de minería de datos y análisis avanzados para extraer también información valiosa para la función de cumplimiento. Los análisis dirigidos avanzados pueden ayudar a las empresas a identificar áreas de mayor riesgo, como regiones o divisiones con mayor probabilidad de corrupción, y tomar medidas proactivas para mitigarlo. La integración de fuentes de datos diversas, tales como sistemas ERP regionales, sistemas de tesorería, de gestión de aprendizaje, de gestión de gastos, de gestión de investigación y línea directa y de debida diligencia de terceros, posibilitan un control más preciso y eficiente de la información de transacciones financieras y eventos relacionados.

Adicionalmente, estos almacenes de datos permiten a las empresas monitorear y rastrear de forma holística los KPI relativos a la detección de corrupción, prevención y cumplimiento. Algunos ejemplos de KPI incluyen índices de reporte de incidentes, índices de finalización de capacitaciones de cumplimiento, resultados de auditorías de cumplimiento y capacitaciones de cumplimiento de terceros. Al analizar estos KPI, las empresas pueden evaluar la efectividad de su primera línea de procesos, controles y programas de cumplimiento en general. Los almacenes de datos en las empresas mejoran la efectividad de los programas de cumplimiento al asegurar reportes consistentes y estandarizados y facilitar la demostración de cumplimiento de las regulaciones y las políticas internas.

Además, los almacenes de datos en las empresas permiten a las compañías acelerar las investigaciones de violaciones potenciales y responder con rapidez a acusaciones de informantes, inspecciones de auditoría o indagaciones de entes reguladores. Al acceder a información relevante de los diversos sistemas de fuentes que ya están consolidados en el almacén de datos y analizarla, las empresas pueden reunir pruebas, identificar responsables y tomar las medidas disciplinarias o iniciar las acciones legales correspondientes con rapidez, en menos tiempo y con menos recursos técnicos internos y externos.



Cadena de suministro

Proteger los derechos humanos mediante una **visibilidad profunda de la cadena de suministro**

El escrutinio público creciente y un panorama regulatorio en rápida evolución presionan cada vez más a las empresas para identificar y mitigar riesgos asociados con el trabajo forzoso y otros abusos de derechos humanos en sus cadenas de suministro.



Tal como observó Tom Plotkin del estudio de abogados Covington & Burling, los cambios clave incluyen "novedades significativas recientes en la Unión Europea y cumplimiento intensificado por parte de las autoridades estadounidenses. Estos desafíos de cumplimiento no se limitan a un conjunto pequeño de sectores de la industria que operan en unas pocas jurisdicciones de alto riesgo, sino que impactan en todas las compañías que operan globalmente".

Muchas de las regulaciones nuevas y emergentes en la UE, incluida la Directiva sobre debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad^{xii}, exigen la trazabilidad de la cadena de suministro y evaluaciones de riesgo relativas a los derechos humanos. Por ejemplo: los requisitos de reporte exigidos en la Directiva sobre Información Corporativa en materia de sostenibilidad de la UE (CSRD, por sus siglas en inglés), vigente desde enero de 2024, incluyen que, en determinadas circunstancias, las empresas revelen información sobre cuestiones de derechos humanos y trabajo forzoso en sus cadenas de valor^{xiii}.

Nuestra encuesta muestra que casi tres cuartos de las empresas para las cuales la CSRD tendría relevancia determinaron la aplicabilidad a sus organizaciones. El 27 % restante no está al tanto de la CSRD o aún no la estudió para determinar si impacta en su negocio. Adicionalmente, en marzo de 2024 el Parlamento Europeo y el Consejo de la UE anunciaron un acuerdo provisional para prohibir los productos realizados con trabajo forzoso.

En los Estados Unidos, la intensificación del cumplimiento estuvo muy enfocada en los riesgos de trabajo forzoso en la cadena de suministro y, en particular, en potenciales violaciones de la Ley de Prevención de Trabajo Forzoso Uigur (UFLPA, por sus siglas en inglés)^{xiv}. La Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos detuvo USD 1.42 mil millones en cargamentos en 2023 como parte de la aplicación de la UFLPA, lo que impactó en sectores como el automotor, indumentaria, electrónica, productos farmacéuticos y otros^{xv}.

Una mirada más profunda

Una buena noticia para las empresas y sus directorios es que hay recursos excelentes disponibles para guiar los esfuerzos corporativos. "Las compañías que emprenden su camino de cumplimiento con los derechos humanos/el trabajo forzoso", explicó Tom Plotkin, "deberían consultar dos documentos fundacionales: los [Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas](#) y la [Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable](#)". Estos documentos exponen muchos de los elementos

esenciales de un programa de cumplimiento efectivo y son referencias útiles para evaluar los programas existentes y los que surjan.

Dado que uno de cada tres ejecutivos a nivel global (33 %) considera que evaluar el riesgo de trabajo forzoso en su cadena de suministro es una prioridad para su empresa, y que casi el 50 % de estas empresas en Europa Occidental realizó una evaluación de riesgo o planea hacerlo el próximo año, se espera que se estén valiendo de las guías de la ONU y la OCDE.

Para comprender bien en qué parte de sus cadenas de suministro yacen los mayores riesgos relativos a derechos humanos, muchas empresas iniciaron el camino de rastrear la cadena. Más de un tercio (36 %) rastreó su cadena de suministro a los proveedores de nivel 1 (N1) o nivel 2 (N2). En Europa Occidental y América del Norte, casi el 50 % rastreó su cadena de suministro al N1 o N2.

Entre los sectores, el de mercados de consumo (MC) es el más avanzado en la trazabilidad: el 42 % rastreó su cadena al N1 o N2. Debido a que el esfuerzo para llegar al nivel N puede requerir muchos recursos, es fundamental desarrollar una estrategia sofisticada de involucramiento de proveedores, como también comprender las complejidades técnicas asociadas.

Quizás hay muy poco enfoque para tantos riesgos. Por ejemplo, las evaluaciones de riesgo forzoso, ¿son realmente una prioridad?

Sí, y hay una evaluación en curso o ya fue completada.

18%

Sí, y se planea una evaluación para los próximos 12 meses.

15%

Sí, pero no hay planes de evaluación todavía.

22%

No, no es una prioridad en este momento.

26%

Inseguro/No sabe

19%



P23. Sin importar si la CSRD aplica o no a tu empresa, ¿consideras que evaluar el riesgo de trabajo forzoso en tu cadena de suministro es una prioridad para tu organización? Base: Todos los encuestados = 2446

Lamentablemente, nuestra investigación sugiere que no todos los sectores con riesgo significativo de trabajo forzoso lo tienen en cuenta. Mientras que el 40 % de las empresas en el sector de ESR y el 38 % en el de TMT realizó evaluaciones de este riesgo o planea hacerlo, las empresas en el sector de MI se quedaron atrás. La mitad (50 %) de las empresas de MI manifestó que no es una prioridad o que el trabajo forzoso es un asunto importante, pero no tiene planes de evaluar el riesgo.

Trazabilidad de la cadena de suministro: Comienzo del recorrido

Sí, hasta proveedores de nivel 1.

22%

Sí, hasta proveedores de nivel 2.

14%

36%

Sí, hasta proveedores de nivel 3.

9%

Sí, más allá de nuestros proveedores de nivel 3.

6%

No, pero esperamos iniciar el proceso en los próximos 12 meses.

11%

No, y no tenemos planes de rastrear nuestra cadena de suministro.

15%

Inseguro/No sabe

23%

P24. ¿Tu organización rastreó su cadena de suministro? Base: Todos los encuestados = 2446

Las auditorías *in situ* son otra herramienta que puede ayudar a conocer las condiciones y prácticas laborales de determinados proveedores de alto riesgo. A diferencia del impulso de rastrear la cadena de suministro, una minoría está recurriendo a auditorías de terceros para evaluar el cumplimiento de sus proveedores con las regulaciones de trabajo forzoso. De hecho, solo el 15 % de las empresas realiza dichas auditorías con regularidad, liderado por compañías en Europa Occidental y América del Norte con ingresos mayores que USD 5000 millones. Un porcentaje mayor de las empresas en MC (20 %) realiza auditorías regulares relativas al trabajo forzoso, y un 20 % adicional lo hace con poca frecuencia.



Entonces, ¿qué motivaría a una empresa a implementar un programa sólido de auditorías de terceros relativas al trabajo forzoso? Nuestra encuesta muestra que los motivos principales serían una investigación policial o regulatoria de la empresa o, lo que es interesante, que simplemente es lo correcto. La publicidad negativa sobre las prácticas de la cadena de suministro de la empresa también se encuentra entre los primeros tres motivos. En resumen, dos de los primeros tres catalizadores mencionados son de naturaleza reactiva. La presión de las organizaciones no gubernamentales se encuentra última en la lista.

"La policía está en la puerta" y otros factores que impulsarían un nuevo enfoque para las auditorías de trabajo forzado por terceros

Investigación policial o regulatoria de tu empresa.

54%

Porque es lo correcto.

42%

Publicidad negativa sobre las prácticas de la cadena de suministro de tu empresa.

40%

Presión del directorio sobre la gerencia.

37%

Presión de los accionistas.

31%

Publicidad negativa sobre las prácticas de la cadena de suministro de tu industria.

30%

Presión de organizaciones no gubernamentales.

9%

Ninguna de las anteriores.

4%

Inseguro/No sabe

8%

P26. ¿Cuál de las siguientes opciones motivaría a tu organización a implementar un programa sólido de auditorías de terceros relativas al trabajo forzoso? (Clasificadas en las tres principales.) Base: Todos los encuestados = 2446

La conclusión

Participación proactiva del directorio

Dado el escrutinio sobre el trabajo forzoso en las cadenas de suministro de las empresas, los directorios deberían priorizar el asunto antes de que se transforme en una crisis que deberán manejar en respuesta a la presión externa. En la práctica, esto comienza con requerir actualizaciones anuales de la gerencia que incluyan el progreso de la trazabilidad de la cadena de suministro. Al exigir esas actualizaciones, los directorios pueden demostrar su ambición para abordar los riesgos de trabajo forzoso y hacer responsable a la gerencia. Las actualizaciones deberían incluir una evaluación de riesgo exhaustiva de la cadena de suministro de la empresa, preparada por un grupo de trabajo multidisciplinario, que identifique alertas o factores de riesgo potenciales que puedan indicar la presencia de trabajo forzoso. Las revaluaciones de los mapas vigentes de la cadena de suministro deberían ocurrir al menos anualmente, y sería bueno para las empresas incluir vocabulario contractual con proveedores clave que los obligue a hacer actualizaciones según los cambios, hasta al menos sus propios proveedores de N1. Todos estos esfuerzos contribuirán a la primera, segunda y tercera línea de trabajo conjunto para abordar este riesgo en un enfoque integrado de aseguramiento.

Mediante las relaciones existentes con proveedores, o los procesos de incorporación, las empresas pueden recopilar información relevante, como la ubicación de las áreas de fabricación o procesamiento y el tipo de personal involucrado en el trabajo, e identificar riesgos potenciales o impactos existentes en los derechos humanos. Adicionalmente, las empresas pueden tomar medidas proactivas como realizar debida diligencia exhaustiva sobre entidades que muestren signos de alarma que puedan indicar la presencia de trabajo forzoso o abusos de los derechos humanos. Esto debería activar las acciones correspondientes de mitigación y reparación, como involucrarse con los proveedores para mejorar las condiciones laborales o buscar proveedores alternativos que adhieran a los estándares éticos.

Auditorías sólidas en las instalaciones

Como ya mencionamos, las auditorías *in situ* pueden ser una herramienta valiosa para identificar potenciales incumplimientos. La función exacta que desempeñan estas auditorías suele depender del modelo operativo del negocio; el área de cumplimiento o una "función responsable de búsqueda" son elecciones comunes. Las conclusiones posauditoría deberían ser compartidas, incluso con la función de auditoría interna. El encargado del riesgo también puede variar, aunque en las organizaciones más maduras el riesgo es responsabilidad del negocio.

Es importante destacar que esta práctica debería incorporarse a un marco más amplio de administración de riesgos de proveedores. En sí mismas, las auditorías como evaluaciones de los estándares sociales y éticos solo representan una fotografía del lugar de trabajo evaluado en un momento y un sitio específicos, y no suelen proporcionar una imagen genuina de las condiciones laborales diarias; cuentan con limitaciones graves (p. ej., entrevistas escasas con trabajadores, barreras idiomáticas, falta de revisiones lo suficientemente profundas, prácticas de subcontratación, etc.) y las empresas no deberían confiar mucho o únicamente en ellas para detectar y remediar el trabajo forzoso. En su lugar, deberían adoptar un enfoque más amplio que involucre activamente a los proveedores a través de capacitación, construcción de capacidades, participación de los trabajadores, fortalecimiento de la gestión y una transparencia mejorada.

"Vemos un aumento del riesgo de trabajo forzoso en las cadenas de suministro globales de nuestros clientes. El riesgo reputacional asociado con estos problemas es significativo y requiere debida diligencia y una gestión proactiva".

Matthew Bruce, Freshfields Bruckhaus Deringer



Perspectivas de profesionales de los líderes

Nuestros encuestados sobre buenas prácticas tuvieron más recomendaciones, entre ellas:



Agregar KPI sobre la sostenibilidad de terceros

Las empresas deberían considerar agregar una categoría adicional de puntuación de riesgo de terceros: la puntuación de sostenibilidad. Uno de nuestros encuestados explicó que la empresa había desarrollado más de 20 KPI específicos relacionados con la sostenibilidad para sus proveedores.



Auditar a los terceros de mayor riesgo con regularidad

Se deberían realizar auditorías en las instalaciones en aproximadamente el 75 % del tramo de terceros de mayor riesgo al menos una vez cada dos años.



Seguir avanzando en la trazabilidad de la cadena de suministro

Los directores deberían insistir sobre la trazabilidad de la cadena de suministro como parte integral del programa de administración de riesgos de terceros de la empresa, y a la gerencia para que brinde actualizaciones regulares sobre el cronograma para completar la trazabilidad del siguiente nivel de proveedores hasta que la empresa haya rastreado toda su cadena de suministro.



Sopesar las instalaciones de producción o los ingresos del mercado local y los riesgos operativos

Sería prudente para las empresas evaluar los grandes mercados extranjeros para determinar si las oportunidades de ingresos y los riesgos operativos garantizan una estrategia de cadena de suministro autosuficiente en ese país (por ejemplo, una estrategia "en China para China"). En otras situaciones, una instalación para la producción en un mercado de menores ingresos quizás no valga el riesgo operativo asociado.

Ocho complejidades que desafían la trazabilidad de la cadena de suministro

Rastrear la cadena de suministro de una empresa con eficiencia implica un conjunto complejo de desafíos que abarcan áreas técnicas, organizativas y relativas a la información. Estas son algunas de las complejidades técnicas involucradas:

Integración y armonización de datos: combinar datos de varias fuentes, en general, significa lidiar con diferentes formatos, estándares y niveles de detalle. Se requieren procesos sólidos de armonización de información para asegurar que esta diversidad de datos puede integrarse de manera coherente. Las fuentes incluyen fuentes internas como listas de materiales de productos y fuentes externas como bases de datos de conocimientos de embarque.

Calidad y precisión de la información: la recopilación de datos de calidad puede ser desafiante, pero es esencial para crear un mapa confiable de la cadena de suministro. Una estrategia pensada de involucramiento de proveedores debería ayudar a asegurar que la información recopilada es precisa, completa y oportuna. Los desafíos más comunes incluyen problemas con proveedores sobre la gestión de datos maestros y la identificación completa de relaciones de negocios clave y relaciones de cadena de suministro estratégicas.

Solución escalable y repetible: una cadena de suministro puede ser grande y compleja, por lo que la solución técnica debe ser lo suficientemente escalable para abarcar grandes cantidades de datos de numerosas fuentes sin que se degrade el desempeño y contar con la capacidad de detectar cambios significativos en la cadena de suministro y actualizarlos apropiadamente.

Seguridad y privacidad de la información: en general, las cadenas de suministro involucran información sensible con una huella global. Es vital comprender las regulaciones regionales de privacidad de la información (p. ej., el Reglamento general de protección de datos de la UE) y mantener niveles elevados de seguridad para proteger la información de amenazas cibernéticas y asegurar el cumplimiento de diversas leyes y regulaciones de privacidad.

Análisis de datos y visualización: analizar los datos integrados para extraer información significativa es una tarea compleja que suele requerir técnicas avanzadas de análisis y visualización, y que puede beneficiarse de implementar aprendizaje automático u otras herramientas de IA.

Cuestiones legales y de cumplimiento: las distintas regiones pueden tener leyes diferentes con respecto al almacenamiento y la transferencia de datos, las cuales pueden complicar la infraestructura técnica requerida para lograr un mapa global sólido de la cadena de suministro.

Procesamiento de eventos complejos: reconocer patrones y correlaciones entre distintos conjuntos de datos y comprender las consecuencias de estos patrones para la cadena de suministro requiere capacidades de procesamiento de eventos complejos.

Herramientas de colaboración: una trazabilidad efectiva de la cadena de suministro requiere colaboración entre los departamentos dentro de la empresa y con socios externos. La solución técnica debe respaldar una colaboración eficiente y segura.

En general, abordar estos desafíos requiere un enfoque multidisciplinario que reúne conocimientos de ciencia de datos, TI, gestión de cadena de suministro y ciberseguridad, entre otras áreas.

La importancia de conocer los indicadores de la presencia de trabajo forzoso

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) compiló una lista de 11 indicadores que representan los indicios o "pistas" más comunes de la posible existencia de trabajo forzoso. Como enfatizó Tom Plotkin de Covington, "estos indicadores no son necesariamente una confirmación de la presencia de trabajo forzoso, pero reflejan una posible estructura o vulnerabilidad donde puede surgir. Los indicadores se volvieron alertas críticas no solo para las empresas, sino para entes reguladores que las usan para orientar la actividad de aplicación de las normas".

- Abuso de vulnerabilidad
- Engaño
- Restricción de movimiento
- Aislamiento
- Violencia física y sexual
- Intimidación y amenazas
- Retención de documentos de identidad
- Retención de salarios
- Servidumbre por deudas
- Condiciones laborales y de vivienda abusivas
- Horas extra excesivas

Fuente con descripciones adicionales: [Indicadores del trabajo forzoso de la OIT](#)



Controles de exportación y sanciones

Los conflictos transfronterizos se suman a la complejidad de los esfuerzos de cumplimiento corporativo

La geopolítica, incluido el conflicto entre Rusia y Ucrania, las tensiones entre China y EE. UU., y la incertidumbre en el Medio Oriente, genera el marco regulatorio de controles de exportación y sanciones en el que deben operar las empresas de todo el mundo.

Si bien el Gobierno de los EE. UU. y sus Departamentos de Justicia, del Tesoro y de Comercio están impulsando muchos de estos desarrollos, crece la alineación de otros países con estas políticas. Las empresas multinacionales, apoyen o no las prioridades políticas subyacentes, no tienen mucha elección más que acatar estos cambios legislativos y regulatorios. Tal como enfatizó Steven Fagell de Covington & Burling, "la Fiscal General Adjunta y otros líderes del DoJ de los EE. UU. indicaron que los directorios de las empresas deberían estar observando el cumplimiento de los controles comerciales como una prioridad absoluta y un impulsor clave de riesgo legal. Las empresas están respondiendo con inversiones en el cumplimiento, tomando las investigaciones con más seriedad e informando los controles comerciales al directorio y los directores ejecutivos".

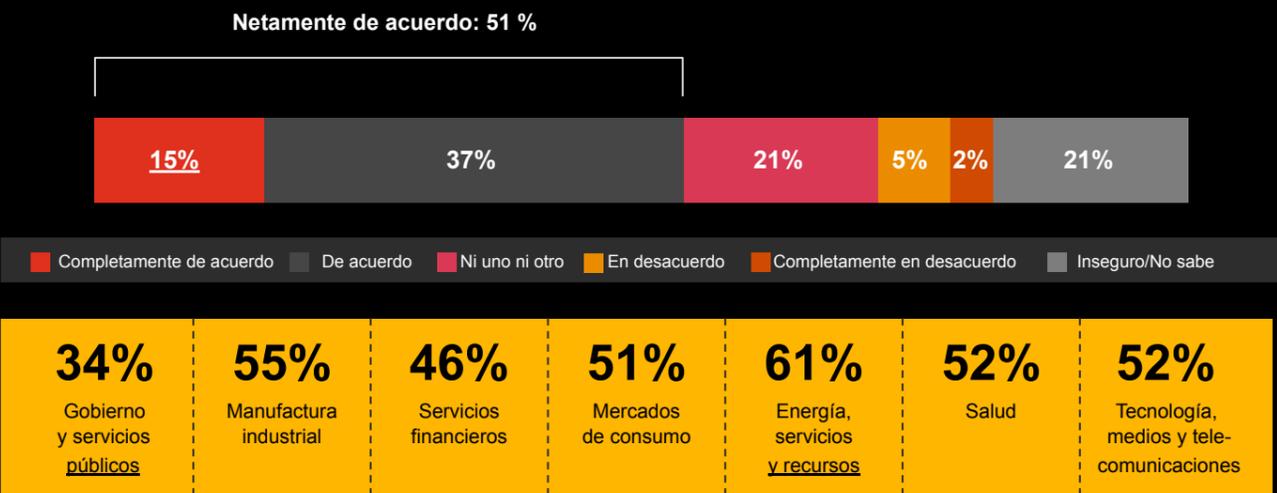
Las declaraciones de la Oficina de Industria y Seguridad (BIS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Comercio de los EE. UU. y el Secretario Adjunto de la Oficina de Cumplimiento de Exportaciones Matthew Axelrod son de lectura obligatoria para los ejecutivos de cumplimiento corporativo en todo el mundo. La coordinación estrecha entre la BIS y los Departamentos de Justicia y del Tesoro se ve ejemplificada con una serie de Notas de Cumplimiento, publicadas por los tres departamentos, que ofrecen orientación importante sobre cuestiones de controles de exportación y sanciones ^{xvi}. Es probable que se intensifiquen los esfuerzos de aplicación de las normas. "En particular, los Departamentos de Comercio y Justicia van en busca de teorías legales expansivas y creativas, y están contratando decenas de nuevos abogados y agentes dedicados a esos casos", explicó Eric Sandberg-Zakian de Covington & Burling. "Los organismos de seguridad están buscando penalidades mayores e imponiendo compromisos de cumplimiento más onerosos en los acuerdos".

Para obtener más evidencia del trabajo de los EE. UU. para encabezar los esfuerzos coordinados globalmente, los directorios y la gerencia corporativa deberían seguir las declaraciones de "Export Enforcement Five", la agrupación de EE. UU., Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda similar al acuerdo de intercambio de inteligencia "Cinco Ojos". Otros esfuerzos bilaterales y multilaterales incluyen el de la BIS para incorporar a Japón y Corea del Sur a una Red de Protección de Tecnología Disruptiva^{xvii}, alineada con la Fuerza de Choque de Tecnología Disruptiva de la BIS/el DoJ. De forma similar, otros países están fortaleciendo sus capacidades de aplicación de las normas, incluido el establecimiento de la Oficina de Implementación de Sanciones Comerciales del Reino Unido, que tiene

la responsabilidad de investigar las actividades de empresas que pueden estar buscando evitar sanciones al enviar productos a través de países terceros.

Nuestra investigación sugiere que la comunidad empresarial está prestando atención a estas novedades. Entre los ejecutivos encuestados, el 59 % coincide con que los controles de exportación se volvieron más complejos en los últimos dos años. Este porcentaje asciende a 69 % para empresas con ingresos anuales mayores que USD 5000 millones y empresas en América del Norte. Un mayor porcentaje de empresas en los sectores de TMT y ESR (66 % en cada uno) considera que la complejidad de los controles de exportación creció últimamente.

La aplicación de las leyes de controles de exportación se volvió más fuerte



P27. ¿En qué medida estás de acuerdo o no con los siguientes enunciados? En los últimos dos años los controles de exportación impuestos por los gobiernos de muchos países se aplican con más fuerza. Base: Todos los encuestados = 2446

Nota: los porcentajes no suman 100 % debido a un redondeo.

Los ejecutivos también coinciden en que los esfuerzos de aplicación de las normas están aumentando. Más de la mitad (51 %) considera que los controles de exportación se aplican con más fuerza que dos años atrás, y el 62 % de aquellos en corporaciones con ingresos de USD 5000 millones o mayores coincide. Si bien la percepción habitual es que los controles de exportación se aplican principalmente a los sectores de tecnología, químicos, aeroespacial y de defensa, hay una amplia variedad de productos en sectores que van desde bienes de consumo hasta manufactura industrial y medicamentos que son controlados para no terminar en países sancionados. Y, al igual que la cantidad de industrias en las que los controles de exportación tienen relevancia, la creencia de que su aplicación se intensifica es generalizada. Más de la mitad de los ejecutivos en MI, ESR, MC, salud y TMT están de acuerdo.

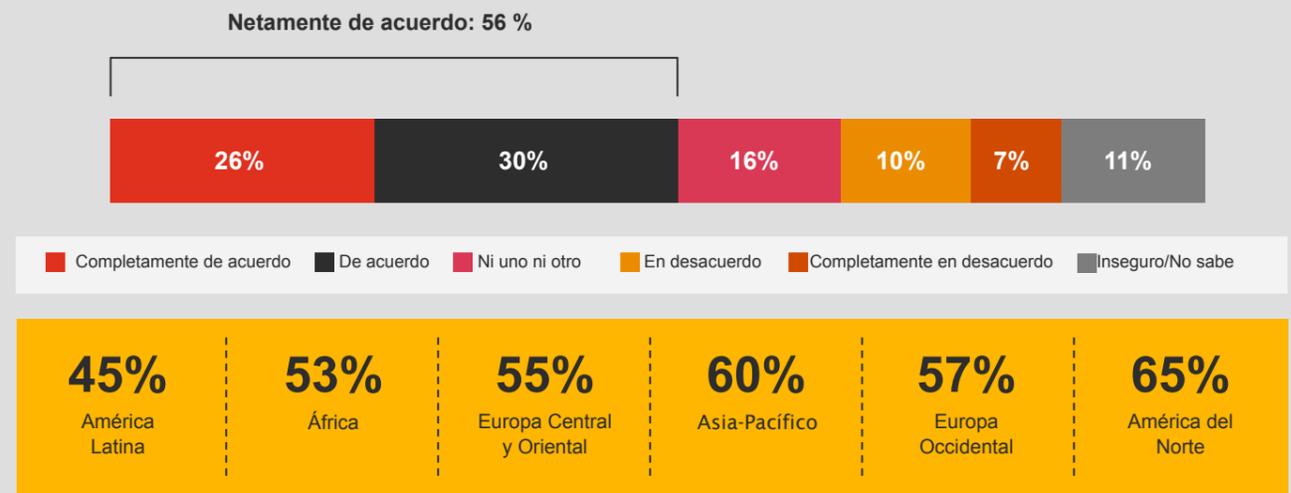
Matthew Axelrod de la BIS resumió bien el ambiente de controles de exportación intensificados para las empresas cuando compartió los objetivos de su oficina en un [discurso reciente](#). Dijo lo siguiente: "Nuestro objetivo es motivar e incentivar la inversión en cumplimiento desde el inicio y enfatizar el costo financiero y reputacional de enfrentar una acción de aplicación de las normas... Y estamos igualmente comprometidos con implementar formas más agresivas y efectivas de hacer responsables a las empresas que no cumplan".

Una mirada más profunda

Administrar el riesgo asociado con controles de exportación no es un problema de unos pocos sectores de la industria. Más de la mitad de nuestros encuestados (56 %) coincide en que es una prioridad para su industria, con un mayor porcentaje de ejecutivos de acuerdo en ESR, salud y MI más que en otros sectores. Más de la mayoría (56 %) expresa que administrar el riesgo relativo a controles de exportación es importante para su empresa específicamente, con un gran porcentaje en América del Norte (65 %), que lo reporta como una inquietud prioritaria.

Es probable que las restricciones relacionadas con China estén impulsando a las empresas en la región de Asia-Pacífico a enfocarse en administrar el riesgo relativo a controles de exportación (el 60 % lo ve como una prioridad), y la sensibilidad de Europa Central (el 55 % dice que es importante) puede verse intensificada por el conflicto entre Rusia y Ucrania. Es claro que las empresas grandes (aquellas con ingresos mayores que USD 5000 millones) sienten la presión, con un 72 % que manifiesta que administrar los riesgos relativos a controles de exportación es una prioridad.

Es de esperar que administrar el riesgo reciba más atención



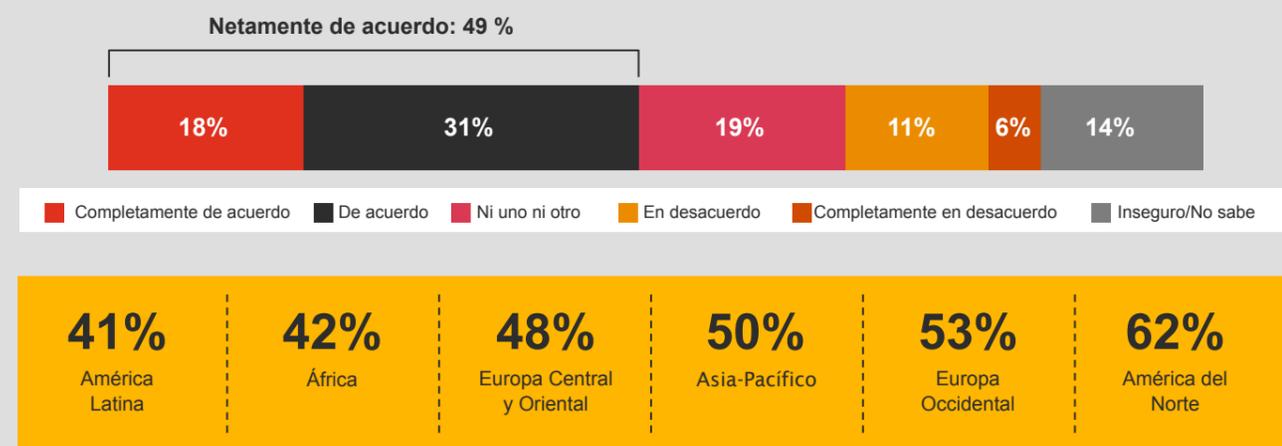
P27. ¿En qué medida estás de acuerdo o no con los siguientes enunciados? Administrar riesgos asociados con controles de exportación es una prioridad para nuestra organización. Base: Todos los encuestados = 2446

Parece que las empresas grandes también están actuando al respecto. Casi tres cuartos mencionaron que cuentan con un proceso sólido de evaluación de riesgos relativos a controles de exportación que incluye la participación del área legal, de cumplimiento comercial y del negocio, tanto en las sedes centrales como en las jurisdicciones de mayor riesgo. Esto se compara con solo la mitad de la totalidad de las empresas. Casi dos tercios de las empresas en América del Norte (62 %) informan que cuentan con un proceso fuerte de evaluación de riesgos relativos a controles de exportación.

Dada la conciencia intensificada de los riesgos asociados con controles de exportación, que incluyen el riesgo de que un competidor reporte la conducta al Gobierno estadounidense, especialmente en vista de los cambios en la política de autorrevelación voluntaria de abril de 2023^{xviii}, no sorprende que [la BIS haya visto un incremento de casi el 80 % de un año a otro](#) en autorrevelaciones y un tercio más de datos de una industria sobre la conducta de otras en el mismo período.



Establecer un proceso sólido de evaluación de riesgos relativos a controles de exportación que involucre a todas las partes de la organización de mayor riesgo



P27. ¿En qué medida estás de acuerdo o no con los siguientes enunciados? Nuestra organización tiene un proceso fuerte de evaluación de riesgos relativos a controles de exportación que incluye la participación del área legal, de cumplimiento comercial y del negocio, tanto en las sedes centrales como en las jurisdicciones de mayor riesgo. Base: Todos los encuestados = 2446

Al igual que su conocimiento aplicado del riesgo relativo a controles de exportación, casi la mitad de las empresas (44 %) considera al riesgo de incumplimiento de sanciones una prioridad significativa. Otro 24 % considera que es una prioridad moderada. Es interesante que si bien las empresas en MI indicaron un conocimiento alto del riesgo asociado con controles de exportación, clasificaron la prioridad del riesgo de incumplimiento de sanciones muy por debajo del promedio global.

El riesgo de incumplimiento de sanciones recibe verdadera atención en muchas organizaciones

Prioridad significativa: hay un equipo dedicado a confirmar que nuestra organización aborda el riesgo de incumplimiento de sanciones.



Prioridad moderada: hay un equipo asignado que se reúne con regularidad para abordar el riesgo de incumplimiento de sanciones.



Prioridad baja: contamos con un equipo informal que se reúne ad hoc para abordar el riesgo de incumplimiento de sanciones cuando surgen problemas



No es una prioridad actualmente: no existe un proceso formal de riesgo de incumplimiento de sanciones en la organización.



P28. ¿En qué medida el riesgo de incumplimiento de sanciones es una prioridad en tu organización? Base: Todos los encuestados = 2446

Nota: los porcentajes no suman 100% debido a un redondeo.

Los terceros son el principal foco de riesgo de incumplimiento de sanciones. El 63 % de los ejecutivos considera que la posibilidad de que terceros participen en actividades inadmisibles se encuentra entre los dos riesgos principales, con una diferencia de más de 20 puntos con otros riesgos consultados. Este hallazgo destaca la urgencia de la administración de riesgos de terceros, como se identifica en otras secciones del informe. Las empresas en América del Norte (74 %), América Latina (69 %) y Europa Occidental (67 %) son las que más creen en la influencia de los terceros en el riesgo relativo a sanciones. Los sectores de ESR (74 %) y salud (71 %) parecen muy conscientes del riesgo de incumplimiento de sanciones por parte de terceros, mientras que muchas menos empresas en MI califican esta área de exposición crítica como un riesgo significativo.

Los terceros nuevamente en el foco: Fuentes de inquietud con respecto al cumplimiento de sanciones

Los terceros (p. ej., proveedores, distribuidores) que realizan actividades que pueden no estar permitidas y así generan riesgo de incumplimiento de sanciones para nuestra organización.



Clientes directos involucrados en actividades que podrían violar sanciones mediante el uso de nuestros servicios.



Procesos o tecnologías que no logran identificar actividades potencialmente prohibidas adecuadamente.



Nuestras operaciones en ciertas jurisdicciones de alto riesgo (p. ej., países de transbordo conocidos e identificados).



Inseguro/No sabe



Otros



P29. ¿Cuál de las siguientes consideras que plantea el mayor riesgo de incumplimiento de sanciones para tu organización? (clasificadas en las dos principales.) Base: Todos los encuestados = 2446

A pesar de reconocer los riesgos relativos a las sanciones, muchas empresas tienen una gran oportunidad de mejora en lo que respecta a evaluar la solidez de su programa de cumplimiento. Solo el 30 % toma una serie de medidas de prueba, como revisar políticas y procedimientos, confirmar que el personal está administrando las alertas y casos de sanciones correctamente, y evaluar el desempeño del sistema de sanciones y el linaje de datos. Incluso en empresas con ingresos mayores que USD 5000 millones, solo el 45 % realiza pruebas exhaustivas. Visto por industria, solo un cuarto de las empresas en MI (22 %), MC (25 %) y TMT (29 %) cuenta con pruebas sólidas. Un 19 % de las empresas no lleva a cabo ninguna prueba sobre su programa de cumplimiento de sanciones con regularidad.

En cuanto a la posibilidad de las nuevas tecnologías, como la IA, de asistir considerablemente con la eficiencia y efectividad del cumplimiento de sanciones, no hay una decisión unánime al respecto. Casi un tercio (31 %) de los ejecutivos coincide en que estas tecnologías pueden ser prometedoras, pero no cree que vayan a tener un impacto significativo en el corto plazo. Un cuarto (25 %) considera que se requiere más orientación regulatoria acerca de cómo las nuevas tecnologías pueden volverse una parte integral del cumplimiento de sanciones. Los sectores de ESR, MC y SF, en particular, están en busca de orientación regulatoria relativa a otros sectores.

Opiniones muy diversas sobre el impacto de las nuevas soluciones tecnológicas

Considero que las nuevas tecnologías aumentarán radicalmente el rendimiento de nuestro programa de sanciones, además de reducir costos.



Si bien pueden ser prometedoras, no creo que vayan a tener un impacto sustancial en nuestro programa el próximo año.



Considero que estas tecnologías tienen un impacto, pero necesitamos más orientación y aprobación regulatoria sobre cómo pueden (si es que pueden) formar parte integral de nuestro programa de cumplimiento de sanciones.



Inseguro/No sabe



P32. En vista de las nuevas tecnologías y sistemas (p. ej., inteligencia artificial y aprendizaje automático o IA generativa), ¿qué impacto crees que tendrán en el programa de cumplimiento de sanciones de tu organización, en los próximos 12 meses? Base: Los que indicaron que cuentan con un proceso de riesgo de incumplimiento de sanciones = 2068



La conclusión

Asegurar el involucramiento del directorio en los controles de exportación y las sanciones

Las prioridades para los directorios y la gerencia son claras. Primero, los esfuerzos para anticipar tendencias geopolíticas deben combinarse con la posibilidad de las empresas de reaccionar más rápido a las novedades. Estas medidas, a su vez, darán forma a evaluaciones de riesgo más útiles y de mayor calidad. En segundo lugar, los directorios deberían incentivar a la gerencia a adoptar un enfoque de "la empresa en su totalidad" para administrar los riesgos identificados. Y, por último, los sistemas tecnológicos que apoyan los esfuerzos relativos a controles de exportación y sanciones deben ser evaluados con regularidad para asegurar que cumplen su función.

"Nuestros clientes analizan el horizonte en busca de riesgos geopolíticos y potenciales restricciones comerciales, especialmente con relación a China y el Medio Oriente. Son conscientes de la volatilidad y la incertidumbre a nivel global y del impacto potencial en sus operaciones". Ali Sallaway, Freshfields Bruckhaus Deringer

Rastrear y anticipar tendencias en el panorama en constante cambio de políticas y requisitos de los Estados Unidos, como también en los de otros países relevantes para las operaciones de una compañía, les permite a las empresas integrar estos aprendizajes con rapidez al diseño, el mantenimiento y la mejora de sus programas de cumplimiento. Conversar los desarrollos emergentes con grupos relevantes de empleados es un componente fundamental para mantener un programa sólido de cumplimiento de exportaciones.

Expectativa de evaluaciones periódicas de riesgo

Si bien las autoridades estadounidenses relevantes no exigen una determinada frecuencia para realizar evaluaciones de riesgo, las empresas deberían evaluar los cambios en las operaciones comerciales periódicamente, incluidas las fusiones y adquisiciones, ubicaciones, productos y servicios e interacciones con terceros. Para complementar estas evaluaciones de riesgo internas, la función de cumplimiento comercial debería llevar a cabo auditorías de cumplimiento de las normas de exportación. El foco debería ubicarse en las áreas de cumplimiento clave, incluidas la revisión del programa de cumplimiento de exportaciones de la empresa que implementa protecciones a lo largo del ciclo de exportación, como también la idoneidad del compromiso, el apoyo, las comunicaciones, los recursos y la financiación de la gerencia con respecto a las funciones relativas al cumplimiento de las normas de exportación.

La función de cumplimiento comercial también debería realizar capacitaciones de cumplimiento continuas para reafirmar el conocimiento en la empresa.

Estas pueden incluir capacitación especializada para las unidades de negocio más afectadas por controles de exportación (p. ej., ingeniería, desarrollo de producto, adquisición, legal, logística, recursos humanos), como también capacitación para toda la empresa que cubra las bases de los controles de exportación. Las empresas deben poder movilizar, reasignar y capacitar recursos para cumplir con los requisitos impulsados por el entorno regulatorio.

El cumplimiento de los controles de exportación abarca el ciclo de vida de los productos y la organización

Al pasar de la evaluación a la mitigación de riesgos, es importante observar que el trabajo de una empresa para administrar el riesgo relativo a controles de exportación comienza con la función de investigación y desarrollo (I+D). Los equipos de cumplimiento comercial de las empresas deberían trabajar de cerca con I+D, especialmente debido a riesgo potencial relativo al acceso a tecnología controlada. Es importante para el área de cumplimiento comercial recordar a la compañía que los proyectos, esquemas, fotografías, manuales e información sobre productos sensibles pueden estar regidos por leyes de controles de exportación.

Por ejemplo, conforme a la legislación de EE. UU., si un individuo no autorizado obtiene acceso a dichos documentos, aunque acceda en el país de origen del producto, el producto puede ser "considerado" exportado al último país de residencia o los países de ciudadanía del ciudadano extranjero en virtud del hecho de que esa persona no autorizada accedió a la información.

Las autoridades estadounidenses le dan mucha importancia al acceso a elementos sensibles, tanto en la etapa previa como en la posterior al desarrollo. El área de cumplimiento comercial puede unirse con TI, seguridad de la información, recursos humanos y otras funciones para implementar controles internos que monitoreen quién tiene acceso a esos productos sensibles y quién tiene la capacidad de trabajar en ellos.

Las consecuencias de los controles de exportación siguen a un producto a lo largo de todo su ciclo de vida. Si bien algunas empresas todavía prefieren seguir el camino de clasificación basada en transacción, es decir, que el área de cumplimiento comercial debe clasificar un producto el día que se embarca, otras implementan enfoques más holísticos para clasificar, lo que significa que el equipo de cumplimiento comercial tiene visibilidad de los productos existentes y de los que emergerán del desarrollo en el futuro cercano. Los equipos de ingeniería de producto son los mejor posicionados para abordar estas cuestiones debido a su centralidad en el ciclo de producción.

El área de adquisición tiene un rol fundamental en el cumplimiento con los controles de exportación. Esto se debe a que algunos productos de terceros, como *hardware* y *software*, pueden requerir protecciones y licencias de exportación adicionales antes de ser enviados a las oficinas y locaciones de una empresa e integrados a los productos ya existentes de la empresa.



El rol de la tecnología en los controles de exportación

Por último, es vital que las herramientas y plataformas tecnológicas que posibilitan esfuerzos más amplios de administración de riesgo —incluidas aquellas que respaldan los procesos de revisión de partes restringidas y clasificación de controles de exportación, como también la gestión del ciclo de las transacciones de principio a fin— contribuyan con el rendimiento operativo y ayuden a ofrecer un cumplimiento sostenido.

No es una sorpresa que las soluciones ERP incorporen muchas de estas funcionalidades. Los módulos disponibles dentro de las soluciones ERP apoyan a las empresas con automatizaciones e integraciones de diversos procesos globales de cadena de suministro y relacionados, que incluyen determinación y reducción de licencias de exportación y clasificación, revisión de embargos y partes restringidas para envío de cargamentos y determinación de elegibilidad de minimis.

Sería bueno para los ejecutivos de cumplimiento comercial considerar las funcionalidades de la tecnología para almacenar información de exportación controlada (p. ej., bases de datos locales o fuera de línea versus almacenamiento en la nube) e involucrarse activamente en conversaciones que abarquen el ciclo de vida de la tecnología, incluidas las etapas de puesta a punto para la preimplementación, implementación y posimplementación. Similar a otras partes de los programas de cumplimiento de controles de exportación, las plataformas tecnológicas y soluciones automáticas deberían ser evaluadas periódicamente para confirmar que cumplen su función de acuerdo con el perfil de riesgo actual de la empresa, la complejidad de sus operaciones comerciales y sus tipos de productos y servicios.

El rol del directorio en la promoción de la agenda de cumplimiento

Al igual que la administración de riesgos asociados con controles de exportación, el cumplimiento efectivo de sanciones requiere la participación activa del directorio y la gerencia ejecutiva de una empresa. La gerencia, y el directorio, si corresponde y es necesario, debería recibir información regular para asegurar que tiene visibilidad de los riesgos relativos a sanciones y que es la responsable final de estos.

La información debería incluir indicadores clave de riesgo (p. ej., temas no resueltos, incrementos significativos de alertas de sanciones o niveles de exposición) como también KPI (p. ej., cumplimiento con los plazos definidos en el contrato de servicios para revisar y resolver las alertas de sanciones).

Las empresas que venden productos y servicios a través de terceros como revendedores o redistribuidores deberían contar con mecanismos para evaluar y entender los programas de cumplimiento de sanciones de esos terceros. Las autoridades regulatorias de EE. UU., en particular, implementaron acciones de aplicación de las normas en los últimos años para individuos de EE. UU. que enviaban productos a redistribuidores que luego los vendían a jurisdicciones o personas sancionadas. Las empresas deberían evaluar los programas de cumplimiento de sus revendedores y redistribuidores con regularidad o mediante muestreos, lo cual incluye revisar el diseño de esos programas y analizar transacciones específicas. Esto reduce el riesgo regulatorio de sanciones al limitar la posibilidad de que la empresa esté trabajando con una entidad que provee bienes o servicios a personas o jurisdicciones sancionadas y limitar la exposición legal si el revendedor o redistribuidor está involucrado en esa actividad.



Perspectivas de profesionales líderes

Nuestros encuestados sobre buenas prácticas tuvieron más recomendaciones, entre ellas:



Mantenerse alerta a los conflictos de interés

Las empresas deberían estar alerta al hecho de que las violaciones de cumplimiento comercial pueden comenzar con conflictos de interés, como recibir beneficios personales de partes y/o individuos en países sancionados.



Realizar simulacros de crisis

Los directorios deberían incentivar a la gerencia a realizar simulacros de crisis con foco en escenarios geopolíticos y, si corresponde, el potencial de *countersanctions* de otros países. Es importante aplicar el aprendizaje obtenido al programa de cumplimiento de controles de exportación y sanciones de la empresa y a sus planes generales de continuidad del negocio.



Usar datos de ventas para identificar desvíos

Las empresas deben intensificar sus esfuerzos para utilizar datos de ventas a fin de identificar posibles casos de desvíos a países sancionados por parte de terceros en países vecinos. Identificar productos específicos que puedan ser de mayor valor para los países sancionados puede ayudar a focalizar el trabajo de análisis de datos de la empresa.



Reconocer las limitaciones de los bloqueos geográficos

Las empresas deberían estar al tanto de las limitaciones de los bloqueos geográficos, especialmente con respecto a territorios sancionados que se encuentran dentro de países no sancionados (p. ej., Crimea), y de los esfuerzos de algunos individuos para usar redes privadas virtuales para frustrar los sistemas de TI de bloqueo geográfico.



Controlar las redes sociales

Las empresas que generan productos físicos de marca registrada deberían controlar las redes sociales en busca de imágenes de sus productos siendo usados en países sancionados.



Los gobiernos no son fuentes apropiadas de orientación individualizada para las empresas

Las empresas no necesariamente deberían esperar que las autoridades gubernamentales brinden orientación individualizada sobre buenas prácticas fuera del contexto de una indagación o investigación regulatoria. Los asesores legales u otros consultores externos, quienes suelen comparecer ante estas autoridades, deberían estar familiarizados con las expectativas de los organismos de seguridad y los entes reguladores para poder ofrecer esta asistencia.

El cumplimiento de sanciones depende de información precisa y oportuna

La evaluación de los sistemas de revisión de sanciones debería incluir linaje de datos, calidad de datos, ingesta de listas y desempeño del sistema en general. Si una empresa no revisa adecuadamente la información que tiene sobre sus clientes y contrapartes, ya sea porque los datos no ingresan correctamente en el sistema de revisión o porque el sistema de revisión no usa listas de sanciones actualizadas, la probabilidad de hacer negocios con una persona o en una jurisdicción sancionada crece significativamente.

En la medida de lo posible, las empresas deberían asegurarse de que recopilan toda la información relevante de sus clientes y contrapartes, que los datos recopilados son precisos y completos, y que estos ingresan de manera íntegra y rastreable al sistema de revisión de sanciones. Además, las empresas deberían asegurar que el sistema de revisión de sanciones actualiza las listas de sanciones relevantes de manera correcta y oportuna cada vez que ocurren las actualizaciones.



El camino por delante

Cadenas de suministro, mercados, competidores, entes reguladores, organismos de seguridad o cambio tecnológico. La complejidad no debe ser un adversario.

Toma riesgos con inteligencia. Desarrolla aún más seguridad en el cumplimiento.



Estas son algunas preguntas para ti mismo y para tu equipo, antes de que las haga el directorio o los entes reguladores:

1 ¿El directorio está lo suficientemente involucrado en tus asuntos?

Sostener un interés sólido por parte del directorio, especialmente luego de una investigación de alto perfil o un asunto regulatorio, puede ser un desafío. Es complejo hallar tiempo en una agenda completa para cuestiones emergentes como la necesidad de rastrear exhaustivamente la cadena de suministro para abordar mejor el riesgo de trabajo forzoso. Las sesiones informativas sobre temas específicos con determinados directores pueden ayudar. También vale la pena explorar visualizaciones actualizadas sobre datos clave de administración de riesgo.

2 ¿Tu apetito al riesgo coincide con el de tu director ejecutivo?

Con un involucramiento temprano y más proactivo de tu CEO, la función de riesgo puede ayudar a eliminar la desconexión que, a veces, existe con los líderes sénior. Puedes consultar la [Encuesta global de riesgo](#) y el [Estudio global de auditoría interna](#) recientes de PwC para obtener más información.

3 ¿Requieren tus evaluaciones de riesgo una evaluación de ellas mismas?

Es hora de ver los supuestos de riesgo geopolítico, las nuevas obligaciones regulatorias y las tendencias de aplicación transfronteriza de las normas desde otra perspectiva.

4 ¿Crees que una mejor visibilidad, dentro y fuera de la empresa, de incidentes previos de conducta inadecuada de empleados y sus esfuerzos para responsabilizar a las personas y mitigar el riesgo de problemas futuros ayudarán a desanimar conductas inadecuadas hoy?

Las encuestas cortas y frecuentes a empleados sobre temas relacionados con ética y cumplimiento pueden ofrecer datos útiles para la segunda y la tercera línea de defensa. Establecer referencias para sus estrategias de comunicación con líderes e incluso con empresas fuera de su industria, es un ejercicio importante.

5 ¿Las capacidades de investigación a tu disposición establecerán los hechos tan rápido como lo necesitas?

Mejorar las habilidades de análisis de datos e IA de tu equipo y las herramientas que utilizan es una inversión sensata. Las decisiones críticas, ya sea sobre la veracidad de un informante o los beneficios del autorreporte, son alimentadas con base en la calidad de los análisis de datos.

6 ¿Estás midiendo las pérdidas por fraude adecuadamente y hallando las causas raíz?

Quizás se requiera una mirada más amplia para tener la seguridad de que ese tipo de riesgos no merodean en otras partes del negocio.

7 ¿Tu enfoque de administración de riesgos se encuentra a la altura del desafío?

Puedes tener acceso a los datos que necesitas hoy, pero los datos que quieres ver son otra historia. Un trabajo conjunto más fuerte entre las áreas de cumplimiento, auditoría interna y adquisición podría garantizar las capacidades analíticas y de lago de datos requeridas para desbloquear conocimientos sobre el cumplimiento.



Notas finales

- Monaco, Lisa O. "Deputy Attorney General Lisa Monaco Delivers Keynote Remarks at the American Bar Association's 38th Annual National Institute on White Collar Crime." U.S. Department of Justice. Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-lisa-monaco-delivers-keynote-remarks-american-bar-associations>.
- U.S. Department of Justice. "Foreign Corrupt Practices Act of 1977." Justice Manual. Accessed September 11, 2024. [https://www.justice.gov/jm/jm-9-47000-foreign-corrupt-practices-act-1977#:~:text=The%20Foreign%20Extortion%20Prevention%20Act%20\(FEPA\)%2C%20which%20criminalizes%20the,from%20certain%20individuals%20and%20entities](https://www.justice.gov/jm/jm-9-47000-foreign-corrupt-practices-act-1977#:~:text=The%20Foreign%20Extortion%20Prevention%20Act%20(FEPA)%2C%20which%20criminalizes%20the,from%20certain%20individuals%20and%20entities).
- U.S. Department of Justice. "Criminal Division's Voluntary Self-Disclosures Pilot Program for Individuals." U.S. Department of Justice. Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/opa/blog/criminal-divisions-voluntary-self-disclosures-pilot-program-individuals>.
- U.S. Securities and Exchange Commission. "Informe Anual de la Oficina de Informantes de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. al Congreso para el Año Fiscal 2023." Accessed September 11, 2024. <https://www.sec.gov/files/fy23-annual-report.pdf>.
- Monaco, Lisa O. "Deputy Attorney General Lisa O. Monaco Announces New Safe Harbor Policy for Voluntary Self-Disclosures." U.S. Department of Justice. Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-lisa-o-monaco-announces-new-safe-harbor-policy-voluntary-self>.
- Legislation.gov.uk. "Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023". United Kingdom Public General Acts. Accessed September 11, 2024. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/56/enacted>.
- Tribunal de París. "Guidelines on the Implementation of the CJIP." January 16, 2023. Accessed September 11, 2024. <https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP%20PNF%20January%2016%202023%20VD.pdf>.
- Bundesministerium der Justiz. "Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG)". Accessed September 11, 2024. <https://www.gesetze-im-internet.de/hinschg/BJNR08C0B0023.html>.
- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). "Multilinguales Angebot." Accessed September 11, 2024. https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Multilinguales_Angebot/multilinguales_angebot_node.html.
- Parliament of Australia. "Bills Search Results for 'Parliamentary Business/Bills Legislation'." Accessed September 11, 2024. https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=r7055.
- U.S. Department of Justice. "Carta de acuerdo de no procesamiento de la División Penal del Departamento de Justicia de EE. UU. a Courtney Trombly y William Barry sobre Albemarle (28 de septiembre de 2023)." Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/opa/file/1316796/dl?inline>.
- U.S. District Court for the District of Maryland. "Acuerdo de procesamiento diferido, Estados Unidos contra Corporación Financiera Colombiana S.A., nro. 8:23-cr-00262-PJM". August 10, 2023. Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/media/1311296/dl?inline>.
- U.S. District Court for the Southern District of New York. "Adjunto A-2 de sentencia de conformidad, Estados Unidos contra Telefonaktiebolaget LM Ericsson, nro. 1:19-cr-0084-LTS". March 20, 2023. Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/media/1283591/dl?inline>.
- U.S. Securities and Exchange Commission. "Orden sobre Koninklijke Philips N.V., Comunicado interpretativo de la Ley del Mercado de Valores nro. 97479 (11 de mayo de 2023)." Accessed September 11, 2024. <https://www.sec.gov/litigation/admin/2023/34-97479.pdf>.
- U.S. Securities and Exchange Commission. "Orden sobre 3M Co., Comunicado interpretativo de la Ley del Mercado de Valores nro. 98222 (25 de agosto de 2023)." Accessed September 11, 2024. <https://www.sec.gov/litigation/admin/2023/34-98222.pdf>.
- European Parliament. "Regulation (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Sustainability Reporting". Accessed September 11, 2024. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>.
- Govinfo. "Public Law 117-78". Accessed September 11, 2024. <https://www.govinfo.gov/app/details/PLAW-117publ78>.
- U.S. Customs and Border Protection. "Uyghur Forced Labor Prevention Act Statistics." Accessed September 11, 2024. <https://www.cbp.gov/newsroom/stats/trade/uyghur-forced-labor-prevention-act-statistics>.
- U.S. Department of Justice. "Compliance Notes." Accessed September 11, 2024. <https://www.justice.gov/nsd/compliance-notes>.
- U.S. Department of the Treasury, Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN). "Joint Notice on U.S. Export Controls." Accessed September 11, 2024. https://www.fincen.gov/sites/default/files/shared/FinCEN_Joint_Notice_US_Export_Controls_FINAL508.pdf.
- U.S. Department of Commerce, Bureau of Industry and Security. "Departments of Justice and Commerce Launch Disruptive Technology Protection Network." Accessed September 11, 2024. <https://www.bis.gov/press-release/departments-justice-and-commerce-launch-disruptive-technology-protection-network>.
- U.S. Department of Commerce, Bureau of Industry and Security. "Remarks for Delivery by Assistant Secretary for Export Enforcement, Matthew S. Axelrod." Accessed September 11, 2024. <https://www.bis.gov/speeches/remarks-prepared-delivery-assistant-secretary-export-enforcement-matthew-s-axelrod-biss>.

Contactos de Colombia de Servicios Forenses de PwC



Ana Milena Villarreal Martínez
Socia Servicios de Control Interno, PwC colombia
ana.milena.villarreal@pwc.com



Jorge Roper
Socio Servicios Forenses, Investigaciones y Soporte a Litigio, PwC Colombia
jorge.ropero@pwc.com



Alejandro Hristodulopulos
Director de Servicios Forenses, Investigaciones y Soporte a Litigio, PwC Colombia
alejandro.h.gonzalez@pwc.com



Andres Muñoz
Gerente de Servicios Forenses, Investigaciones y Soporte a Litigio, PwC Colombia
andres.senin.munoz.bermudez@pwc.com

<https://www.pwc.com/co/es>

© 2024 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.

