UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO EN LAS EMPRESAS PERUANAS

Néstor Santos-Palacios

Lima, marzo de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Santos, N. (2019). *Importancia de la función de cumplimiento en las empresas peruanas* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD - ESCUELA DE DIRECCIÓN

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO EN LAS EMPRESAS PERUANAS

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

NÉSTOR IVÁN SANTOS PALACIOS

Asesor: Fernando Ruíz Lecaros

Lima, marzo de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mis sobrinos Daniel y Tatiana, por su gran apoyo en la recordación de conceptos matemáticos, econométricos y estadísticos, así como su apoyo en la edición final de mi investigación. A mi gran amiga Cinthya, por su apoyo incondicional en todo momento. A mi asesor Fernando Ruiz Lecaros, por haber tenido la deferencia de orientarme en el desarrollo de mi trabajo de investigación. Y a mis profesores del PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, por haber dado todo su esfuerzo en formarme como mejor profesional y mejor persona.

DEDICATORIA

A mi madre, que sé que me cuida desde el cielo, y ha sido mi soporte y ejemplo de vida. A mis hermanos, quienes han tenido la fortaleza de guiarme en mi camino. Y a mis amigos, de quienes he aprendido mucho, y con quienes he cultivado y compartido grandes y gratos momentos.

Iván Santos Palacios

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos ii

Dedicatoria iii

Resumen ejecutivo ix

Abstract x

Introducción 1

CAPÍTULO 1. Objetivos del trabajo de investigación 3

1.1. Objetivos 3

1.2. Objetivo general 3

1.3. Objetivos específicos 3

1.4. Justificación del trabajo de investigación 3

1.5. Delimitación del trabajo de investigación 4

CAPÍTULO 2. La función de cumplimiento 5

2.1. Antecedentes de la Función de Cumplimiento 5

2.2. Marco teórico de la función de Cumplimiento 5

2.3. Normativa relacionada a la función de Cumplimiento 6

CAPÍTULO 3. La función de cumplimiento y la estrategia de la organización 9

3.1. ¿Es estratégica la función de Cumplimiento? 9

3.2. Función de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y cobertura de riesgos 9

CAPÍTULO 4. El impacto de la función de cumplimiento en el valor de la empresa 11

4.1. Análisis cuantitativo de la función de Cumplimiento 11

4.1.1. La estadística como herramienta para el análisis 11

4.1.2. Comparativo entre rendimientos de índices de la Bolsa de Valores de Lima 11

4.1.3. El Test de Chow como una herramienta para el análisis cuantitativo 13

4.1.4. El Test de Chow aplicado al caso Volkswagen 15

4.1.4.1. Análisis descriptivo de los precios de las acciones de Volkswagen 15

4.1.4.2. Análisis estadístico a través de la prueba de Chow 16

4.1.4.3. Análisis de los eventos que ocasionaron el posible cambio estructural 19

4.1.4.4. Conclusión del análisis del caso Volkswagen 20
4.2. Análisis Cualitativo de la función de Cumplimiento 20
4.3. Encuesta del nivel de percepción de la función de Cumplimiento 20
4.3.1. Resultados de la encuesta 21
4.3.2. Entrevista a profesionales relacionados a la función de Cumplimiento 23
4.3.3. Conclusiones de la encuesta a profesionales y entrevistas a expertos relacionados a la función de Cumplimiento 23
4.4. La importancia de la ética y la reputación en los negocios 24
CAPÍTULO 5. Elementos básicos de la función de Cumplimiento 27
5.1. Comité de gobierno de la función de cumplimiento 27
5.2. Políticas y procedimientos aprobados por la alta dirección 27
5.3. Lineamientos de comunicación y concientización en la organización 28
5.4. Procedimientos de monitoreo y control del cumplimiento normativo 28
CAPÍTULO 6. Casos de estudio relacionados a la función de Cumplimiento 31
6.1. El caso Enron 31
6.2. El caso Volkswagen 34
6.3. El caso Graña y Montero (GyM) 36
6.4. Conclusiones generales de los casos analizados 37
Conclusiones 39
Bibliografía 41
Anexos 45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Normativa relacionada a la función de Cumplimiento..... 7

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparativo de rendimientos 13

Figura 2. Posibles regresiones parciales 14

Figura 3. Fórmula de la prueba de Chow 14

Figura 4. Cálculo del F crítico (tabla de Fisher) 15

Figura 5. Histórico de cotizaciones de Volkswagen 16

Figura 6. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen (2015 – 2018) 17

Figura 7. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen del 1T. 18

Figura 8. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen del 2T 18

Figura 9. Resultado de la encuesta de percepción sobre la función de Cumplimiento .. 22

Figura 10. Resultado de la encuesta de percepción sobre la función de Cumplimiento 22

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfil de los encuestados 45

Anexo 2. Contenido y metodología de la encuesta 46

Anexo 3. Resultados de la encuesta del nivel percepción de la función de Cumplimiento 47

Anexo 4. Perfil de los entrevistados 49

Anexo 5. Guía para entrevistas a profesionales vinculados a la función de Cumplimiento 50

Anexo 6. Puntos porcentuales superiores de la distribución F 51

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo mostrar la importancia de la función de Cumplimiento en las organizaciones; así como dar fundamentos fehacientes y científicos sobre el valor que genera su implementación; o más bien, sobre el rol que cumple en la preservación del valor generado en las organizaciones.

La función de Cumplimiento forma parte de las buenas prácticas corporativas que requieren las empresas en el actual entorno económico; por lo que, para lograr el objetivo de esta investigación, se ha realizado el estudio de su marco teórico y antecedentes, se hicieron comentarios sobre su relación con el Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgos, así como un análisis cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de reforzar lo sostenido.

Tanto las encuestas, como los análisis matemáticos incluidos en la presente investigación, dan luces de la importancia de la función de Cumplimiento en las organizaciones. Esto se refuerza en la interpretación de las opiniones de expertos y partes interesadas de las empresas, y en el análisis y evaluación de impactos que podrían ocasionar los incumplimientos y faltas éticas en que se incurren. Todos estos elementos de estudio fortalecen la siguiente teoría: la función de Cumplimiento, es uno de los pilares fundamentales en la organización; cuyo valor principal, radica en generar o salvaguardar el valor creado en las empresas.

Finalmente, a manera de tener claros los elementos mínimos que se deben considerar para la implementación de la función de Cumplimiento, se ha incluido un capítulo con el resumen de estándares internacionales para el Sistema de Gestión de Cumplimiento.

Palabras clave: *cumplimiento; riesgos; ética; normativa; estadística; rendimiento; valor; Enron; Volkswagen; Graña y Montero*

ABSTRACT

The objective of this current investigation is to show the importance of the Compliance function in the organizations, as well as to give reliable and scientific foundations on the value generated by its implementation; or rather on the role that it has to preserve the value generated in organizations.

The Compliance function is part of the good corporate practices required by companies in the current economic environment; therefore, in order to achieve the objective of the research, the study of the Compliance function, its theoretical framework and background has been carried out, comments were made on its relationship with Corporate Governance and Risk Management, as well as a quantitative analysis and qualitative, with the purpose of reinforcing the sustained.

Both the surveys and the mathematical analyzes included in the present investigation shed light on the importance of the Compliance function in organizations. This is reinforced in the interpretation of the opinions of experts and stakeholders of the companies, and in the analysis and valuation of impacts that could cause the breaches and ethical faults that are incurred. All these elements of study, strengthen the following theory: the Compliance function, is one of the fundamental pillars in the organization, whose key value lies in generating or safeguarding value created in companies.

Finally, in order to be clear about the minimum elements that must be considered for the implementation of the Compliance function, a chapter has been included with the summary of international standards for the Compliance Management System.

***Keywords**: compliance; risks; ethics; regulations; statistics; performance; value; Volkswagen; Graña y Montero*

INTRODUCCIÓN

En el Perú existen más de cien mil normas vigentes que incluyen: leyes, reglamentos, decretos legislativos, resoluciones municipales, entre otros. A estas normativas internas, se suman las normativas internacionales de los países en los que operan las organizaciones, las cuales en conjunto forman el universo de directrices legales que tienen que conocer y gestionar las empresas. Sin embargo, no se trata de normativas estáticas, sino que éstas cambian constantemente, de acuerdo a la necesidad de la industria en la cual se participa, requerimientos gubernamentales y/o a la adopción de mejores prácticas internacionales.

Toda esta vorágine de normativas ha obligado a las empresas a poner sus ojos en la función de Cumplimiento, como uno de los pilares fundamentales de cobertura de riesgos, buen gobierno corporativo y mejora en las prácticas empresariales. Sin embargo, aún son muchas las organizaciones que no han logrado plasmar este pilar como parte de su estrategia de gobierno, por lo que el objetivo primordial del presente trabajo de investigación, será mostrar la importancia de la implementación de la función de Cumplimiento en las empresas; no solo con el fin de generar valor económico en la empresa; sino además, con el objetivo de cubrir riesgos vinculados a la misma, mejorar el entorno empresarial, así como resaltar los puntos principales en su implementación.

Para lograr dicho objetivo, se va a describir el marco teórico de la función de Cumplimiento, su alineación con la estrategia corporativa, los pilares de buen corporativo que toda empresa debe considerar, los elementos de la implementación del programa de cumplimiento, casos de estudio relacionados a riesgos de cumplimiento y su impacto en la organización, colaboradores, así como en el entorno social en el que opera la entidad. Adicionalmente a ello se va a incluir un análisis cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de reforzar los elementos de la importancia de la función de Cumplimiento.

CAPÍTULO 1. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivos

El presente trabajo de investigación considera los siguientes objetivos: un objetivo general; y seis objetivos específicos.

1.2. Objetivo general

Dar a conocer el valor que genera en las empresas, la incorporación de un programa de Cumplimiento, como uno de sus pilares de Buen Gobierno Corporativo.

1.3. Objetivos específicos

- Describir el marco teórico de la función de Cumplimiento.
- Describir la alineación de la función de Cumplimiento con la estrategia corporativa.
- Describir los elementos básicos de la función de Cumplimiento.
- Analizar casos de estudio relacionados a riesgos de la función de Cumplimiento.
- Describir la importancia de la ética y reputación en los negocios. Para este objetivo se ha utilizado fuentes de estudio de empresas consultoras especializadas en la materia.
- Analizar cualitativamente el resultado de encuestas a profesionales de distintos sectores en empresas peruanas, así como entrevistas a profesionales relacionados a la función de Cumplimiento.

1.4. Justificación del trabajo de investigación

Dado el actual entorno de crecimiento sostenido en el Perú, es necesario que las empresas busquen mitigar la materialización de riesgos que impidan el logro de sus objetivos estratégicos. Una de las fuentes principales de interrupción de dichos objetivos, está vinculada al incumplimiento de las normas tanto internas como externas de la organización, por lo que es necesario entregarles a las empresas, los fundamentos básicos para la implementación de la función de cumplimiento en sus organizaciones; y buscar el fortalecimiento en aquellas que ya la han implementado.

El trabajo busca relevar tanto aspectos cualitativos como descriptivos, en base a la fundamentación de la importancia de la función de Cumplimiento.

1.5. Delimitación del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación se ha basado en el estudio de estándares y buenas prácticas locales e internacionales, así como de las principales normas peruanas relacionadas a la función de cumplimiento y su impacto en la organización.

El trabajo de investigación tiene un enfoque principalmente cualitativo; por lo que, aun habiéndose incluido argumentos científicos, son más bien los argumentos descriptivos, los que ayudarán a dar luces de hacia dónde deben apuntar las empresas para reducir riesgos potenciales que impacten significativamente en su reputación, el mercado, la moral interna de la compañía y las relaciones con sus partes interesadas. A fin de reforzar lo teórico, se han utilizado herramientas estadísticas, con la finalidad de obtener información resumida y mostrar tendencias de los rendimientos en los períodos de análisis efectuados.

CAPÍTULO 2. LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO

2.1. Antecedentes de la Función de Cumplimiento

El origen de la función de Cumplimiento, se da sobre todo como una respuesta a los significativos sucesos de corrupción que ocurrieron a nivel mundial. El tan conocido caso Watergate (1972)[1], fue quizás el inicio de la implementación de la función de cumplimiento en las organizaciones; ya que el gobierno estadounidense, empujó la promulgación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA por sus siglas en inglés), la cual tiene como objetivo establecer la ilegalidad de pagos a funcionarios gubernamentales extranjeros para la otorgación de negocios con empresas americanas.

Adicionalmente a ello, se han decretado una serie de normativas que buscan disuadir y controlar los actos de corrupción a nivel mundial.

En el año 2014, se implementó la ISO 19600[2] *Compliance Management Systems*, cuyo objetivo es dar un marco de referencia para la gestión de la función de Cumplimiento.

A la fecha existen muchas normativas relacionadas a la función de Cumplimiento, siendo el Perú un país que cuenta con sus propias normas, cuya finalidad global es tener mecanismos de control y castigo para aquellos que las incumplen. En los últimos tiempos, se ha puesto de manifiesto el especial énfasis en las normas anti corrupción, principalmente por el impacto que éstas tienen en las organizaciones y la sociedad.

2.2. Marco teórico de la función de Cumplimiento

La norma internacional, ISO 19600 (International Organization for Standardization, 2014) *Compliance Management Systems*, define a la función de cumplimiento en una organización, como el resultado del cumplimiento de sus obligaciones; es decir, el compromiso que tiene al querer hacerlas cumplir, buscando ser sostenible al integrar la norma en su cultura, en el comportamiento, y en la actitud de las personas que trabajan para ella. Es así que, una organización que implementa la función de cumplimiento, es aquella que está orientada a la adhesión de normas y regulaciones del país en el que opera, tiene presencia o simplemente reporta. Sin embargo, en un concepto más amplio, la

---

[1] El artículo The Watergate Mystery (Rugaber. 1972), describe el escándalo del caso Watergate, como el mayor de los sucesos políticos vinculados a actos de corrupción de los años 70's en Estados Unidos. Consistió en el robo de una serie de documentos confidenciales que evidenciaban el hostigamiento a los opositores políticos del gobierno del presidente Nixon.

[2] La ISO 19600 fue desarrollada y publicada por el International Organization for Standardization en abril de 2014.

función de cumplimiento se define como aquella actividad de la empresa cuyo objetivo principal es evitar cualquier conducta ilícita en su quehacer diario, es decir, la función de cumplimiento no solo busca el cumplir con el ordenamiento jurídico, sino que también incluye al conjunto de normativas propias de la entidad, desarrolladas en base a sus estándares de buen gobierno corporativo, y que estos han sido formalmente aprobados por la alta gerencia.

Es importante mencionar que, si bien la función de cumplimiento mantiene su independencia, es necesario que su administración se integre con los todos los procesos y gobiernos de la entidad.

Habiendo mencionado la definición de la función de cumplimiento, el presente trabajo consistirá, querido lector, en demostrar que esta no solo se adscribe al cumplimiento regulatorio, con la finalidad de evitar las sanciones que conllevan su incumplimiento, sino que también crea valor en las empresas, los colaboradores y el entorno en el que se desenvuelve.

La función de cumplimiento no es solo una unidad funcional de la organización, ni mucho menos una partida presupuestaria que hay que alimentar todos los ejercicios económicos; sino que va más allá de lo que normalmente se menciona, pues debe enfocarse en la forma correcta de actuar de las organizaciones, sea esto o no, imperativo por cualquier norma.

2.3. Normativa relacionada a la función de Cumplimiento

Son muy conocidas y difundidas las normas que regulan la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; además, son generalmente asociadas a la función de cumplimiento, pero hay muchas otras directivas del derecho peruano e internacional que regulan a las empresas. No es interés del presente proyecto listar una a una las normas que debe cumplir cada empresa, pues esto dependerá, entre otros factores, del sector en el que se desenvuelven los organismos a los que está adscrita su regulación. Por ejemplo, no será la misma normativa la que regule al sector bancario y de seguros, con el sector telecomunicaciones o transportes; por lo que la idea de mencionar las normas que tienen mayor impacto en la función de cumplimiento, son aquellas que no solo afectan la reputación de las empresas, sino que también trastocan el bienestar de los clientes, los colaboradores y la sociedad en su conjunto.

A continuación, se presenta una lista informativa, no exhaustiva ni completa sobre normas relacionadas a la función de cumplimiento, tanto a nivel local como internacional, que regulan los diferentes sectores del país:

Tabla 1. Normativa relacionada a la función de Cumplimiento

Principales normativas legales y marcos de referencia existentes, relacionadas a la función de cumplimiento:

Norma	**Objetivo**
Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera - Perú (UIF-Perú) (Ley N° 27693, 2002).	El objetivo de esta ley es el análisis, tratamiento, evaluación y trasmisión de información para la detección del lavado de activos y/o del financiamiento del terrorismo, así como, de coadyuvar a la implementación por parte de los sujetos obligados del sistema para detectar operaciones sospechosas de lavado de activos y/o del financiamiento del terrorismo. (art. 1°).
Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de Cohecho Activo Transnacional (Ley N° 30424, 2016).	El objetivo de esta norma es "regular la responsabilidad administrativa de las empresas (personas jurídicas) por el delito de cohecho activo transnacional previsto en el artículo 397-A del Código Penal." (art. 1°).
Ley Penal contra el Lavado de Activos. (Ley N° 27765, 2002).	La citada norma prescribe "las medidas penales por la comisión de delitos de lavado de activos." (art. 1 y ss.)
Decreto Legislativo que Dicta Medidas Para Fortalecer la Prevención, Detección y Sanción del Lavado de Activos y el Terrorismo. (Decreto Legislativo N° 1249, 2016).	Decreto Legislativo que "dicta medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción del lavado de activos y el terrorismo." (párr. 3 y 4).

Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado (Decreto Legislativo N° 1385, 2018).	Modifica el Código Penal con la finalidad de poner sanciones penales a los actos de corrupción perpetrados en el ámbito privado. (art. 1°)
*ISO 19600 Compliance Management Systems (*International Organization for Standardization, 2014).	Estándar internacional que presenta el marco conceptual para la gestión del cumplimiento en las organizaciones. (párr. 18)
Foreign corrupts practices Act of 1977. (The United States Department of Justice, 2017).	Normativa estadounidense, promulgada con el propósito de declarar ilegal que ciertas clases de personas y entidades realicen pagos a funcionarios gubernamentales extranjeros para ayudar a obtener o retener negocios. (párr. 1) La norma sirve como marco de referencia en mejores prácticas anticorrupción a nivel mundial.
*ISO 37001 Anti-bribery management systems. (*International Organization for Standardization, 2016).	Estándar internacional que muestra los lineamientos para gestionar un adecuado sistema anti soborno en las empresas. (párr. 16)

Fuente: Ley N° 29038 (2007); Ley N° 30424 (2016); Ley N° 27765 (2002); Decreto Legislativo N° 1249 (2016); Decreto Legislativo N° 1385 (2018); International Organization for Standardization (2014); The United States Department of Justice (2017); International Organization for Standardization (2016).
Elaboración propia

CAPÍTULO 3. LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO Y LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. ¿Es estratégica la función de Cumplimiento?

Porter (1996), sostiene que la estrategia es aquello que hace una organización, con la finalidad de tener una ventaja competitiva respecto a otra. Siendo así, la implementación de la estrategia es la forma en que una empresa podrá alcanzar los objetivos planteados.

La función de cumplimiento no se puede definir como una estrategia por sí misma; sino que se considera, como el conjunto de acciones que ejecuta la empresa con la finalidad de reducir riesgos de incumplimiento que interfieran en la ejecución de la estrategia, y, en consecuencia, en el logro de los objetivos planteados. Esta es estratégica, en cuanto busca asegurar que la organización en su conjunto cumpla con todas las normativas legales y políticas internas de la compañía, entendiéndose que están enmarcadas dentro del deber ser.

Imagínese que una compañía tiene como objetivo estratégico el liderazgo en costos en el mercado en el que participa, sin embargo, para alcanzar dicho objetivo realiza una serie de acciones que están en contra las normativas vigentes: subvaluaciones de costes, adulteración de la calidad de los productos, no observar los requerimientos mínimos de salubridad, etc. Todas estas acciones podrían suponerle una reducción en sus costos de producción; sin embargo, el costo de dichos incumplimientos legales y éticos seguramente supondrán mayor costo de recuperar su buena reputación, así como los costos financieros asociados a dicho esfuerzo. En el capítulo 6 se analizará el caso de Volkswagen, en donde se va a profundizar este tipo de prácticas fraudulentas y su impacto en la organización y en la sociedad.

3.2. Función de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y cobertura de riesgos

El *Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas (Superintendencia del Mercado de Valores (2013)*[3], en adelante "El Código", publicado por la Superintendencia del Mercado de Valores[4], tiene como objetivo contribuir a la cultura de gobierno corporativo para mejorar la percepción de los inversionistas respecto

[3] El Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas fue publicado el 04 de noviembre de 2013

[4] Organismo regulador del mercado de valores peruano

a las empresas que lo implementan. “El Código” incorpora cinco pilares de observancia obligatoria (p. 6):

- “Derechos de los accionistas
- Junta general de accionistas
- El Directorio y la alta gerencia
- Riesgos y cumplimiento
- Transparencia de la información.”

Si bien el objetivo de la presente investigación, es dar a conocer el valor que genera en las empresas la incorporación de un programa de cumplimiento, es necesario mencionar que los programas de cumplimiento se encuentran enmarcados dentro de las buenas prácticas organizacionales; es decir, en el gobierno corporativo de las mismas.

Por otro lado, un adecuado programa de cumplimiento asegura la escasa probabilidad de materialización de riesgos vinculados a incumplimientos normativos. En el capítulo 5 se describen sus elementos básicos, sin embargo, se adelanta que uno de los principales, es el monitoreo efectivo del cumplimiento normativo interno y externo. Todos estos elementos, son en su conjunto la llave para reducir riesgos que interrumpan el logro de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 4. EL IMPACTO DE LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO EN EL VALOR DE LA EMPRESA

4.1. Análisis cuantitativo de la función de Cumplimiento

En esta parte del trabajo de investigación, se utilizarán herramientas estadísticas y matemáticas, con la finalidad de reforzar la teoría descrita hasta el momento., Como ya se ha mencionado, la función de cumplimiento genera valor en las organizaciones; o más bien, es una llave, que muy bien administrada, asegura la minimización del riesgo de interrupción de los objetivos de la organización, ´por causas relacionadas a incumplimientos normativos.

4.1.1. La estadística como herramienta para el análisis

Levin y Rubín (2004), en su libro *Estadística para administración y economía,* indican que la estadística es la ciencia que recolecta, organiza, presenta e interpreta datos numéricos con la finalidad de decidir de forma más efectiva. Asimismo, el libro señala que la estadística tiene dos grandes ramas:

- La estadística descriptiva, cuya finalidad es la interpretación de datos a partir de la recolección y resumen de los mismos, no haciendo ninguna inferencia o generalización a partir de los datos analizados.
- La estadística inferencial se ocupa de hacer estimaciones de grupos a partir de datos o muestras analizadas (Levin. y Rubin, 2004, p. 4).

Dicho esto, el presente trabajo de investigación hará uso de la ciencia de la estadística, con la finalidad de aplicarla en el análisis de datos recogidos y describir determinados comportamientos y tendencias de series de tiempo, llegando a conclusiones que servirán para remarcar la importancia de la función de cumplimiento en las empresas.

4.1.2. Comparativo entre rendimientos de índices de la Bolsa de Valores de Lima

El S&P / BVL IBGC es un indicador existente en el mercado peruano desde el año 2002, que sirve como referente para medir la rentabilidad de una canasta de instrumentos de emisores que han implementado mecanismos de buen corporativo en sus organizaciones.

Es un cálculo descriptivo, cuyo valor principal busca reflejar la estadística de los precios de las acciones de las empresas que han implementado acciones y prácticas para ser reconocidas como empresas con políticas de Buen Gobierno Corporativo. Se calcula como índice de capitalización bursátil conjunto, el cual es ajustado de acuerdo al puntaje que han obtenido las empresas en la validación de su buen gobierno corporativo.

Para el presente análisis se utilizaron las cotizaciones de cierre del indicador desde el 01 de enero de 2016 hasta enero de 2019 de los siguientes índices:

- S&P/BVL Perú General[5]
- S&/BVL IBGC Index[6]
- S&P/BVL Perú Select[7]

La figura 1 muestra la curva de tendencia de los tres índices analizados, en donde se puede apreciar descriptivamente, que a lo largo del tiempo la tendencia de mayor rendimiento se mantuvo en las empresas que pertenecen al índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), respecto al índice general y el índice selectivo. Si bien, el precio de las acciones depende de muchos factores[8], una explicación válida, podría ser que, pertenecer al IBGC genera confianza en todas las partes que participan directa e indirectamente en la operación de la empresa. Dado este análisis, se puede concluir que es más probable que un inversionista racional elija un valor perteneciente a la canasta de instrumentos conformantes del S&P/BVL IBGC Index.

[5] Según la página web de la Bolsa de Valores de Lima (2019), "el índice general refleja la tendencia promedio de las principales acciones cotizadas en bolsa." (párr. 1).

[6] Según la página de la BVL (Bolsa de Valores de Lima, 2019): "el Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) es un estadístico que tiene como objeto reflejar el comportamiento de los precios de las acciones de aquellas empresas listadas que adoptan buenas prácticas de gobierno corporativo." (párr. 1).

[7] Según la página de la Bolsa de Valores de Lima (2019):

> es un índice de capitalización, pero con mayores requerimientos de liquidez y del tamaño de la capitalización del capital en circulación, de tal manera que aparte de ser amplio y representativo, sea también invertible y fácilmente replicable. Para ser incluidas, las acciones deberán tener una frecuencia de haber negociado en el 80% del periodo previo a la evaluación y una capitalización del capital en circulación no menor a US$ 45 millones. También deberán tener un promedio diario de negociación igual o mayor a US$ 100,000. (párr. X).

[8] El BBVA (s. f.), indica que los principales factores que influyen en el precio de una acción son:

- Factores fundamentales: beneficios, expectativas de los inversionistas y del mercado, ratios de descuento, riesgos percibidos en la acción
- Factores técnicos: inflación, fortaleza económica del mercado y sector, competidores, transacciones imprevistas, tendencias y liquidez
- Expectativas: resultados financieros y anuncios públicos
- Sentimiento del mercado. (párr. 2 y ss.).

Figura 1. Comparativo de rendimientos

Nota: data del periodo 2016-2018
Fuente: Bloomberg (2018)
Elaboración propia

4.1.3. El Test de Chow como una herramienta para el análisis cuantitativo

Gujarati y Porter (2010), explican en el capítulo 8 de su libro "Econometría", la metodología de la prueba de evaluación de estabilidad estructural de los parámetros o modelos de regresión, más conocida como Prueba de Chow; cuyo valor radica en demostrar si en una misma serie de tiempo, al dividirla en dos o más sub series de tiempo, estas presentan estabilidad estructural o no. El mismo capítulo explica que, se entiende por cambio estructural cuando los valores de los parámetros no permanecen constantes a lo largo del tiempo analizado (pp. 254 y ss.).

La figura 2, muestra la ecuación tres regresiones: total de la serie ($Yt = \lambda 1 + \lambda 2Xt + u1t$), parcial antes del supuesto cambio estructural ($Yt = \gamma 1 + \gamma 2Xt + u2t$) y parcial después del cambio estructural ($Yt = \alpha 1 + \alpha 2Xt + ut$).

Figura 2. Posibles regresiones parciales

$$Y_t = \lambda_1 + \lambda_2 X_t + u_{1t}$$
$$Y_t = \gamma_1 + \gamma_2 X_t + u_{2t}$$
$$Y_t = \alpha_1 + \alpha_2 X_t + u_t$$

Fuente: Gujarati y Porter (2010, pp. 254 y ss.)

La teoría supone que para demostrar si hay o no estabilidad en la serie de tiempo se procede a calcular regresiones parciales divididas en el punto en que se sospecha que hay un cambio estructural, de tal forma que, si las regresiones parciales son iguales, se procede a demostrar que hay estabilidad estructural. Esta situación se demuestra si $\alpha 1 = \lambda 1 = \gamma 1$ y $\alpha 2 = \lambda 2 = \gamma 2$ (ésta sería la hipótesis nula), de lo contrario, habría un cambio estructural a partir del punto de la división de la serie de tiempo.

A continuación, se describen los pasos de la prueba de Chow:

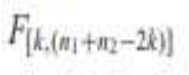
1. Estimar las regresiones: total, parcial antes del punto de donde se supone que hay cambio estructural y después del punto de donde se supone que lo hay.
2. La hipótesis nula se sostiene en que las regresiones parciales son iguales, es decir hay estabilidad en los parámetros.
3. Estimar la suma de residuos al cuadrado restringida (SCR_R) y no restringida (SCR_{NR}). Esta última se obtiene de la suma de residuos al cuadrado de las regresiones parciales calculadas en el punto 1.
4. Calcular el F, de acuerdo a la fórmula de la figura 3.
5. Calcular el F crítico de la figura 4, de acuerdo a la tabla de Fisher.
6. Si el valor F calculado de la figura 3 es mayor al F crítico, se rechaza la hipótesis nula del punto 2.

Figura 3. Fórmula de la prueba de Chow

$$F = \frac{(SCR_R - SCR_{NR})/k}{(SCR_{NR})/(n_1 + n_2 - 2k)} \sim F_{[k,(n_1+n_2-2k)]}$$

Fuente: Gujarati y Porter (2010, pp. 254 y ss.)

Figura 4. Cálculo del F crítico (tabla de Fisher)



Notas:
SCRR: sumatoria de residuos cuadrados de la serie de tiempo total
SCRNR: sumatoria de residuos cuadrados no restringida
K: número de parámetros, es decir número de pendientes o regresiones
n1: número total de observaciones del primer tramo
n2: número total de observaciones del segundo tramo
Fuente: Gujarati y Porter (2010, pp. 254 y ss.)

4.1.4. El Test de Chow aplicado al caso Volkswagen

En el capítulo 6 se describen los hitos del caso Volkswagen, cuya finalidad es analizar los impactos y consecuencias que tuvieron los incumplimientos regulatorios y faltas éticas de la compañía. Sin embargo, en esta parte del trabajo de investigación se analizará, a través de herramientas estadísticas, el impacto negativo que genera el incumplimiento regulatorio y las faltas éticas cometidas por una organización.

Para lograr este objetivo se realizarán tres tipos de análisis:

1. Análisis descriptivo de los precios de las acciones de Volkswagen.
2. Análisis estadístico, a través de la prueba de Chow.
3. Análisis de los eventos que ocasionaron el posible cambio estructural.

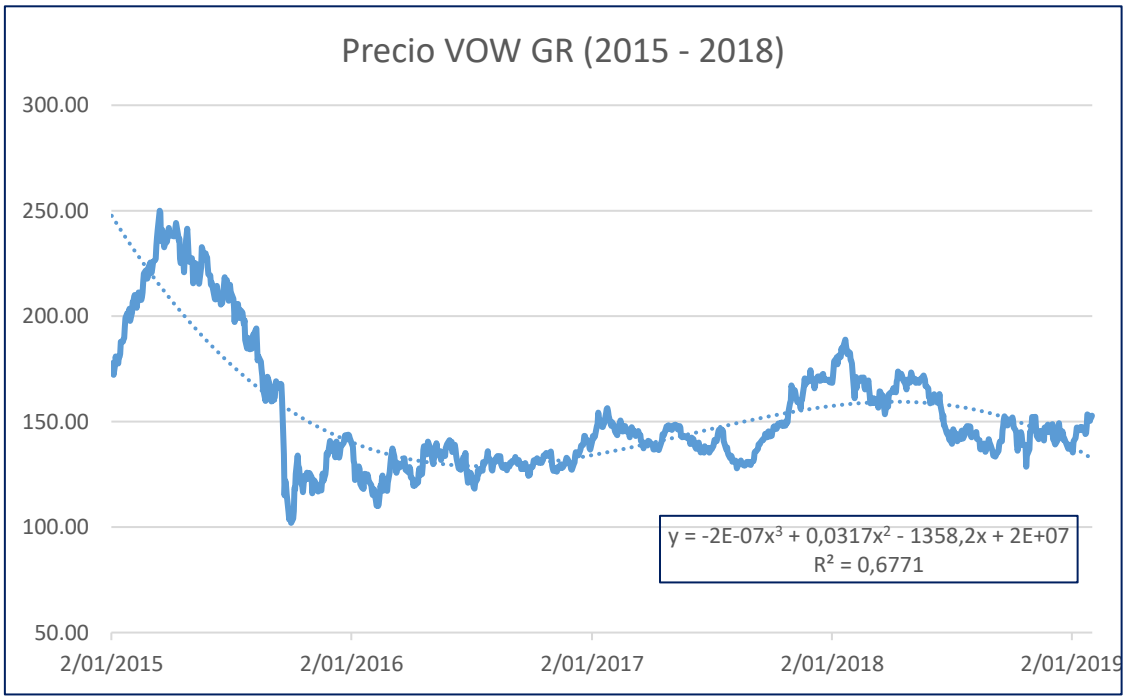
4.1.4.1. Análisis descriptivo de los precios de las acciones de Volkswagen

Como parte del análisis cuantitativo, se adelantan algunos hitos importantes del caso Volkswagen, con la finalidad de tener mayor información al momento de leer las conclusiones

- El 18 de setiembre de 2015, la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos denunció que los vehículos de la compañía Volkswagen habían infringido las normas medioambientales, al tener instalado un software que impedía que se detecten las emisiones contaminantes de estos.
- El 21 de setiembre, de ese mismo año, al día siguiente de apertura de los mercados financieros el valor de la acción de la compañía alemana se desplomó significativamente.

La figura 5 muestra el histórico de cotizaciones de la acción de la compañía Volkswagen desde el año 2015 al 2018, en donde se puede apreciar que, a enero de 2019, el valor de las acciones de la compañía fabricante de automóviles, no se ha podido recuperar desde su caída en 2015.

Figura 5. Histórico de cotizaciones de Volkswagen



Nota: data del periodo 2015-2018
Fuente: Bloomberg (2018)
Elaboración propia

4.1.4.2. Análisis estadístico a través de la prueba de Chow

Para ejecutar la prueba de Chow y aceptar o rechazar la hipótesis nula de que hay estabilidad en los parámetros, es decir, no hubo cambio estructural en el precio de las acciones de Volkswagen y se mantuvieron estables durante los años 2015 a 2018, se aplicarán los siguientes pasos, de acuerdo a lo indicado en el punto 4.1.3. precedente:

1. Calcular la regresión de la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen.
2. Identificar la fecha de la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen, en que se sospecha que hubo un cambio estructural. Esta fecha está definida como 21/09/2015
3. Dividir la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen en dos series de tiempo parciales o tramos: el primer tramo (1T) será antes de la fecha indicada en el punto anterior; y el segundo tramo (2T), será a partir de la fecha indicada en el punto anterior.
4. Calcular las regresiones de las series de tiempo parciales del 1T y 2T.
5. Identificar la suma de cuadrados residuales de las tres regresiones calculadas anteriormente.

6. Calcular la SCRNR, la cual se obtiene de la suma de cuadrados residuales de las series de tiempo parciales 1T y 2T.
7. Cálculo de la F, de acuerdo a la metodología de la prueba de Chow.
8. Aplicar el modelo de aceptación o rechazo de la hipótesis nula, de acuerdo a la misma metodología.

La figura 6 muestra el resultado de la estimación de la regresión de la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen entre los años 2015 y 2018. Se puede apreciar el resultado de los datos de estadísticos de la regresión. En la misma figura, se ha resaltado la suma de residuos cuadrados (SCR), cuyo resultado fue 171, 949,372 unidades. Este dato servirá para el cálculo de la F.

Figura 6. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen (2015 – 2018)

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,32550
Coeficiente de determinación R^2	0,10595
R^2 ajustado	0,10509
Error típico	406,61522
Observaciones	1042,00000

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	1	20376581,74	20376581,74	123,24351	3,85E-27
Residuos	1040	171.949.372	165335,9348		
Total	1041	192325954			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 99,0%*	*Superior 99,0%*
Intercepción	43468,4238	65,90426	659,56924	0,00000	43339,10336	43597,74432	43298,35361	43638,49407
Precio VOW GR (2015 - 2018)	-4,68321	0,42185	-11,10151	0,00000	-5,51099	-3,85543	-5,77183	-3,59459

Nota: data del periodo 2015-2018
Fuente: Bloomberg (2018)
Elaboración propia

La figura 7 muestra el resultado de la estimación de la regresión de la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen del 1T, contado desde el 01/01/2015 hasta el 18/09/2015. Se puede apreciar el resultado de los datos de estadísticos de la regresión. En la misma figura, se ha resaltado la suma de residuos cuadrados (SCR) del 1T, cuyo resultado fue 835,000 unidades. Este dato servirá para el cálculo de la F.

Figura 7. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen del 1T.

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,45067
Coeficiente de determinación R^2	0,20311
R^2 ajustado	0,19870
Error típico	67,92099
Observaciones	183,00000

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	1	212818,0874	212818,0874	46,13181	1,54E-10
Residuos	181	835.000	4613,2612		
Total	182	1047818,361			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 99,0%*	*Superior 99,0%*
Intercepción	42437,1896	44,51512	953,32088	0,00000	42349,35430	42525,02493	42321,30500	42553,07422
Precio VOW GR (1T)	-1,45613	0,21439	-6,79204	0,00000	-1,87915	-1,03311	-2,01424	-0,89802

Nota: data del periodo 2015-2018
Fuente: Bloomberg (2018)
Elaboración propia

La figura 8 muestra el resultado de la estimación de la regresión de la serie de tiempo del precio de las acciones de Volkswagen del 2T, contado desde el 21/09/2015 hasta el 31/12/2018. Se puede apreciar el resultado de los datos de estadísticos de la regresión. En la misma figura, se ha resaltado la suma de residuos cuadrados (SCR) del 2T, cuyo resultado fue 63, 750,428 unidades. Este dato servirá para el cálculo de la F.

Figura 8. Resultado de la regresión de la serie histórica del precio de las acciones de Volkswagen del 2T

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,63892
Coeficiente de determinación R^2	0,40821
R^2 ajustado	0,40752
Error típico	272,74145
Observaciones	859,00000

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	1	43974760,96	43974760,96	591,15478	1,01E-99
Residuos	857	63.750.428	74387,8968		
Total	858	107725188,5			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 99,0%*	*Superior 99,0%*
Intercepción	40804,7602	85,89847	475,03478	0,00000	40636,16414	40973,35617	40583,00653	41026,51378
Precio VOW GR (2T)	14,61495	0,60110	24,31367	0,00000	13,43515	15,79475	13,06316	16,16673

Nota: data del periodo 2015-2018
Fuente: Bloomberg (2018)
Elaboración propia

A continuación, se va a calcular la F, de acuerdo a la metodología de la prueba de Chow:

$$F = [(\frac{SCRR - SCRNR}{k}) / (\frac{SCRNR}{n1 + n2 - 2k})] \sim F[k, (n1 + n2 - 2k)$$

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene:

$$F = [(\frac{171{,}949{,}372 - 64{,}585{,}428}{2}) / (\frac{64{,}585{,}428}{183 + 859 - 4})] \sim F[2, (183 + 859 - 4)$$

La F calculada resultante es 863.

El paso siguiente es ubicar la F(0,99, 2, 1040), cuyo valor resultante[9] indicado en el libro "Econometría" es 4.61 (Gujarati y Porter, 2010, p. 884).

De acuerdo a la metodología de la prueba de Chow, se rechaza la hipótesis nula, si el valor F calculado (863), excede el valor F crítico (4.61), en consecuencia, se concluye que existe inestabilidad en los parámetros o cambio estructural a partir del punto analizado. Dicho de otra forma, el valor de las acciones de la compañía Volkswagen, no se mantuvieron constantes a partir del 18 de setiembre de 2015.

4.1.4.3. Análisis de los eventos que ocasionaron el posible cambio estructural

Se ha realizado la investigación en diferentes fuentes electrónicas y físicas, con la finalidad de obtener información acerca de los sucesos ocurridos el 18 de setiembre de 2015, relacionados a la compañía Volkswagen. Ya se ha mencionado que en el capítulo 6 se hará mayor énfasis en los eventos de la compañía alemana; sin embargo, a fin de concluir que el cambio estructural del precio de las acciones se debe a un suceso particular, se mencionará lo identificado y su vinculación con la materia principal de la presente investigación: la importancia de la función de cumplimiento.

- El 18 de setiembre de 2015, el organismo regulador estadounidense, United States Environmental Protection Agency (EPA, 2015), informó que la compañía alemana habría infringido las normas ambientales, a través del comunicado: "VW Notice of Violation, Clean Air Act*"*.[10]
- Davenport y Ewing (2015), publicaron el 18 de setiembre de 2015 su artículo en el diario New York Times, titulado "VW Is Said to Cheat on Diesel Emissions; U.S. to Order Big Recall, en el cual explican el comunicado de la agencia EPA y su posible impacto para la compañía alemana Volkswagen.
- Cook (2015), el 21 de setiembre de 2015 publicó su artículo titulado "Volkswagen shares plunge 18% on exhaust scandal", haciendo hincapié en la caída del precio

[9] Ver Anexo 6: Tabla D.3, apéndice D, del libro "Econometría".
[10] La agencia EPA envió el comunicado públicamente a través de su página web.

de las acciones de Volkswagen e indicó que se le ordenó a la compañía alemana fabricante de automóviles el retiro de medio millón de vehículos.

No se han encontrado otras informaciones adicionales que no estén directamente relacionadas con la acusación de la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA), en donde los sucesos parten de la acusación de la Oficina de ejecución y cumplimiento de la EPA, con el envío de la notificación de violación de las normas ambientales estadounidenses; por lo que se puede concluir que el cambio estructural en el precio de las acciones de la compañía Volkswagen, se debe a la acusación de violación de las normas ambientales.

4.1.4.4. Conclusión del análisis del caso Volkswagen

Como bien se ha enfocado la presente investigación, se resalta la importancia de la función de cumplimiento en las empresas; ya que no tomarla en cuenta podría traer consecuencias funestas para las organizaciones, no solo a quien incumple las normativas y comete faltas éticas, sino al entorno en el cual se desenvuelve. Ahora, no es suficiente tenerla implementada, sino que requiere de una serie de procedimientos y políticas que aseguren su efectividad.

Como lección aprendida del caso, se concluye que los mercados reaccionan drásticamente a este tipo de eventos que deterioran la imagen de la compañía, debido a que se pierde la confianza de las partes interesadas de la organización, esto es clientes, proveedores, accionistas, etc. En el actual entorno de exigencia de buen gobierno corporativo, mejores prácticas ambientales y normativas, las empresas no pueden dejar de observar esas variables; ya que el impacto podría ser tan significativo que destruye el valor generado en años de esfuerzo organizacional.

4.2. Análisis Cualitativo de la función de Cumplimiento

El análisis descrito a continuación, tiene como finalidad, presentar la información recogida en encuestas a profesionales de distintos sectores y a expertos relacionados a la función de cumplimiento. Es necesario mencionar que el enfoque es meramente cualitativo, basado en el resumen de encuestas y entrevistas realizadas por el investigador de este informe, sin incluir técnicas estadísticas sofisticadas, sino más bien, se ha hecho en base a su experiencia profesional alcanzada a través de los años. El análisis también incluye algunas referencias de encuestas y estudios realizados por firmas consultoras internacionales, cuya metodología intencionalmente no se ha querido emular.

4.3. Encuesta del nivel de percepción de la función de Cumplimiento

El objetivo de la encuesta realizada[11] fue obtener información acerca de la percepción del grado de madurez en la implementación de la función de cumplimiento, así como el valor que genera en las organizaciones.

Se envió una muestra total de cien encuestas a profesionales de distintos sectores económicos, que desempeñan cargos de mando medio en distintas organizaciones. El contenido de la encuesta se dividió en cuatro aspectos fundamentales relacionados a los pilares principales de la función de cumplimiento en las organizaciones:

- Gobierno y políticas de la función de cumplimiento
- procedimientos de control de la función de cumplimiento
- percepción de beneficios tangibles que genera la función de cumplimiento
- Actividades de comunicación y concientización de los colaboradores sobre la importancia de la función de cumplimiento.

La muestra seleccionada no pretende ser representativa, ni concluir sobre la adecuada o inadecuada gestión del cumplimiento en las organizaciones; sino más bien, busca identificar puntos de vista sobre el valor que ésta genera en el entorno organizacional.

4.3.1. Resultados de la encuesta

Las figuras 9 y 10 muestran los resultados promedio obtenidos en la encuesta, de la cual se puede identificar que mayoritariamente se percibe a la función de cumplimiento como beneficiosa para las organizaciones. Sin embargo, aún existen brechas con respecto a la comunicación y capacitación a todos los integrantes de la organización.

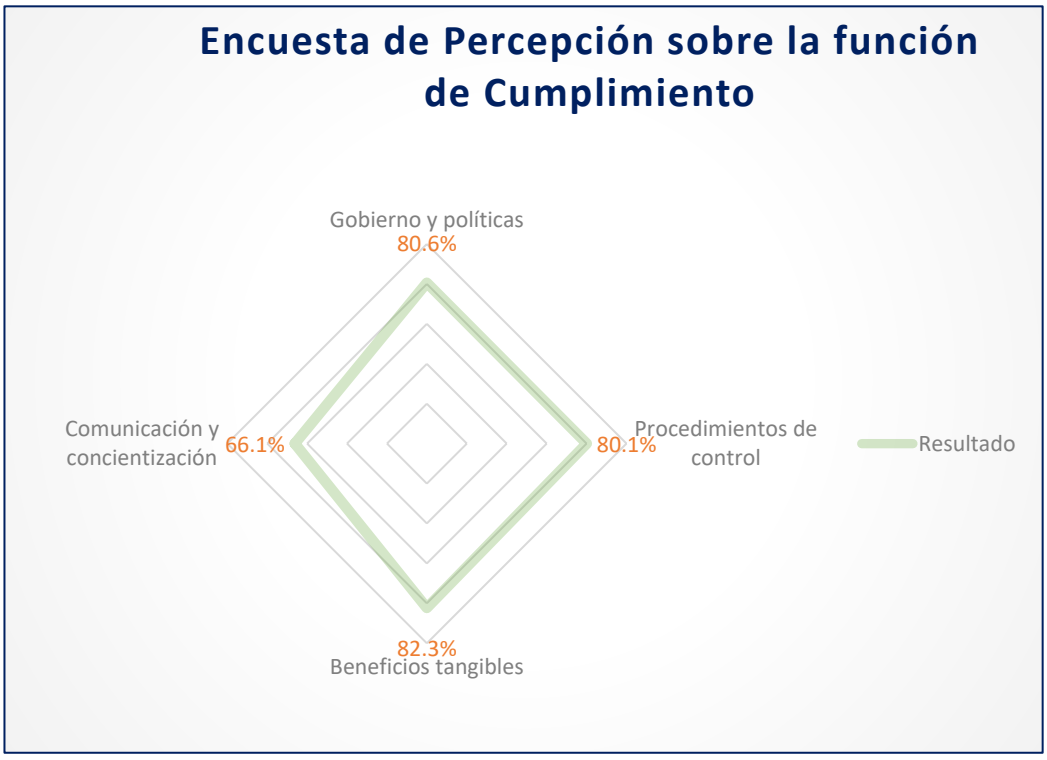
[11] Encuesta enviada a cien profesionales de mando medio y de distintos sectores económicos. El objetivo de la encuesta fue conocer el nivel de percepción que la muestra tiene sobre la función de cumplimiento. Para mayor detalle ver Anexos 1 y 2.

Figura 9. Resultado de la encuesta de percepción sobre la función de Cumplimiento[12]

Pilar	Resultado
Gobierno y políticas	**80,6%**
Procedimientos de control	**80,1%**
Pilar	**Resultado**
Beneficios tangibles	**82,3%**
Comunicación y concientización	**66,1%**

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Resultado de la encuesta de percepción sobre la función de Cumplimiento



Fuente: elaboración propia

[12] Para facilitar la lectura, se ha ordenado las puntuaciones de mayor a menor. Para mayor información de la metodología de la encuesta ver Anexo 3.

4.3.2. Entrevista a profesionales relacionados a la función de Cumplimiento

Se realizaron entrevistas a profesionales vinculados a la función de cumplimiento[13], con el objetivo de conocer sus apreciaciones en base a su experiencia y conocimientos de los mercados en los que participan.

Se elaboró un cuestionario no estructurado[14], y se grabaron las entrevistas únicamente si el entrevistado lo autorizaba. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 40 a 45 minutos. A continuación, se detallan las entrevistas realizadas:

- Entrevista a una funcionaria responsable del control interno de una empresa de intermediación financiera.
- Entrevista al gerente de riesgos y control interno de una minera transnacional.
- Entrevista a una gerente de cumplimiento de un banco de inversión.
- Entrevista a un gerente de una las principales empresas consultoras a nivel internacional, especialista en consultoría y transacciones.

4.3.3. Conclusiones de la encuesta a profesionales y entrevistas a expertos relacionados a la función de Cumplimiento

- Mayoritariamente los profesionales encuestados consideran que una adecuada gestión de la función de cumplimiento trae beneficios tangibles a la organización y minimiza la materialización de potenciales riesgos y pérdidas como consecuencia de incumplimientos normativos.
- La participación de la alta gerencia es clave para una adecuada gestión de la función de cumplimiento, ya que cumple un rol estratégico en cuanto al aseguramiento de los objetivos trazados por la alta dirección en cada una de las organizaciones.
- Tener implementadas políticas y procedimientos de la función de cumplimiento, ayuda a tener claros los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.
- La función de cumplimiento no se debe mirar únicamente como un check en las organizaciones, sino que ésta debe formar parte de su día a día. Son la marca empresarial y los objetivos estratégicos de la organización los que podrían ponerse en riesgo.

13 Ver Anexo 4, el cual muestra el perfil de los profesionales encuestados.
14 Ver Anexo 5, el cual muestra la guía de preguntas para las entrevistas a los profesionales vinculados a la función de Cumplimiento.

- Entre los puntos menos favorables que se identificaron, se encontró que lo que más falla, es la participación proactiva de las gerencias funcionales de las compañías, en el desarrollo de políticas de la función de cumplimiento, que aseguren el logro de los objetivos trazados en cuanto a la función de cumplimiento.
- La función de cumplimiento en el Perú se encuentra en proceso de fortalecimiento, sin embargo, aún falta trabajar los frentes más importantes relacionados a cultura, monitoreo y sanciones efectivas a quienes incumplan los lineamientos establecidos
- Se identificó que existe falta de conocimiento, por parte de los integrantes de la organización, en cuanto a la totalidad de las obligaciones de cumplimiento que deben seguir.
- Por último, se identificó que hay brechas negativas en el entrenamiento de los colaboradores para un adecuado cumplimiento normativo en las organizaciones.

4.4. La importancia de la ética y la reputación en los negocios

En este punto de la presente investigación se va poner énfasis en uno de los principales impactos de las faltas éticas: la reputación. Primero es necesario conocer un poco más sobre las definiciones más sustanciosas de ética; por lo que se va a citar un par de conceptos, a fin de tener claro lo que se va a estudiar.

La versión electrónica del diccionario de la lengua española (Real Academia Española, 2014)[15], define la ética como "el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida" (párr. 1).

Por su parte, Aristóteles (384 A.C.) en su libro *Ética a Nicómaco,* plantea que todos los hombres apuntan a un bien máximo que es la felicidad, pudiendo llegar a ésta a través de la virtud. Asimismo, el autor, menciona que cuando la virtud no trae un bien, se convierte en vicio y que las acciones malas voluntarias producen rechazo y antipatía de la gente.

Dado que la ética busca el bien; pero no un bien individual, egoísta; sino por el contrario, un bien común, todas las personas de una organización deberían al menos evaluar las consecuencias de las faltas éticas, ya que dichas faltas producen rechazo del entorno sea empresarial, familiar o de afinidad.

Entonces, estando relacionada la definición de ética a normas, moral y felicidad ¿qué hace que algunas personas no la tengan en cuenta al momento de tomar decisiones?, pues bien

[15] La versión consultada por vía electrónica, es la 23ª edición, del año 2014; cuya elaboración y edición es realizada por la Real Academia Española (RAE).

podría ser que las pequeñas malas acciones generan malas virtudes que conllevan a un proceso de racionalización con el único objetivo de justificar dichas faltas éticas.

¿Y la reputación? ¿Es un activo valioso que debe cuidarse? Sí, ya que su deterioro produce serias consecuencias en las organizaciones y personas.

Según la encuesta realizada por la consultora internacional Ernst & Young (EY Perú, 2018), titulada "15° Encuesta Global Sobre Integridad en los Negocios 2018"[16], el cien por ciento de los encuestados (noventa y siete por ciento a nivel mundial), opina que es muy importante demostrar que se opera con integridad, ya que esto da una ventaja competitiva frente a los distintos grupos de interés. (p. 19).

Adicional a ello, el análisis realizado por la consultora internacional Reputation Dividend (2017), titulado "The 2017 US Reputacion Dividend Report"[17], sostiene que el veinte por ciento del valor de capitalización de mercado, se sostiene de la confianza amparada en la reputación de la empresa. Por ello es muy fácil deducir que significativas acciones que impliquen faltas éticas, normativas o legales, deterioran la reputación de la empresa y, en consecuencia, tendrán impactos significativos en su valor (p. 1).

Es menester, entonces, que las organizaciones intensifiquen los esfuerzos de un adecuado sistema de gestión de la función de Cumplimento; ya que esto coadyuvará a salvaguardar la reputación corporativa, el valor de marca y su estabilidad en los negocios.

[16] Realizada por la consultora EY y la agencia de estudios de mercados globales Ipsos MORI, a 2,550 entrevistados de 55 países. El objetivo de la encuesta fue obtener los puntos de vista de los ejecutivos con responsabilidad para hacer frente al fraude, soborno y corrupción.

[17] El estudio es realizado por una consultora de investigación de marca y reputación corporativa independiente que se especializa en el análisis de reputación cuantitativa.

CAPÍTULO 5. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO

De acuerdo al estándar internacional ISO 19600 (International Organization for Standardization, 2014), titulado "Compliance Management System"[18], un eficaz sistema para gestión de la función de cumplimiento, debe considerar cinco aspectos fundamentales cuyo principal énfasis será el establecimiento de su marco de gobierno, así como el diseño de políticas y procedimientos de control, que busquen su efectividad con la finalidad de evitar la materialización de riesgos que afecten los objetivos estratégicos de la organización (párr. 2 y ss.).

A continuación, se mencionarán los principales aspectos recogidos en el estándar internacional:

5.1. Comité de gobierno de la función de cumplimiento

El Comité de gobierno de la función de cumplimiento es un ente integrado por la alta dirección de la organización, así como por el oficial de cumplimiento, cuya principal función es liderar el gobierno de la función de cumplimiento, así como definir los objetivos de la unidad, alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Entre las principales responsabilidades que se le asignan están:

- Aprobar la estructura de gobierno, las políticas y procedimientos.
- Aprobar el marco de gobierno para la función de cumplimiento.
- Establecer tanto la estructura estratégica como operativa de la función de cumplimiento.
- Definir y aprobar los lineamientos de la función de cumplimiento.
- Supervisión del cumplimiento de las políticas aprobadas.

5.2. Políticas y procedimientos aprobados por la alta dirección

Las políticas y procedimientos, describen los lineamientos que debe seguir la organización para el logro de los objetivos establecidos por el Comité de gobierno de la función de cumplimiento. Son un marco de referencia y control que toda la organización debe conocer, entender y aceptar como parte de su cultura.

[18] Las normas ISO, son estándares internacionales desarrollados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es crear marcos de referencia que faciliten el comercio internacional.

Las políticas de cumplimiento son las que ayudan a la alta dirección a ejecutar los procedimientos establecidos y definir las acciones correspondientes en caso de incumplimiento de las mismas. Entre las principales políticas corporativas que se deben considerar están:

- Política de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo
- Política de prevención de la corrupción y el soborno en la organización
- Política de comportamiento ético y conducta en la organización
- Política de cumplimiento normativo interno y regulatorio
- Política de manejo de conflicto de intereses
- Manual de cumplimiento normativo
- Política de sistema de denuncias en la organización

5.3. Lineamientos de comunicación y concientización en la organización

Toda organización que busca alcanzar objetivos definidos por la alta dirección, debe establecer procedimientos de comunicación estratégicos y operativos. Es muy sabido que una de las principales causas de la falla para su logro, es que estos no han sido correctamente comunicados, ni en la forma definida, y/o tampoco a las personas que corresponde comunicarlos.

Los programas de entrenamiento son la mejor herramienta para cubrir las deficiencias de comunicación en la gestión de la función de cumplimiento. Por ello, comunicar lo beneficioso de seguir los lineamientos es tan importante, como comunicar lo perjudicial de no cumplirlos, así como las sanciones y castigos que establece la organización para quienes no se adhieran a dichas políticas corporativas.

5.4. Procedimientos de monitoreo y control del cumplimiento normativo

Todo procedimiento de monitoreo y control busca medir la efectividad de los controles implementados, así como, informar a la alta dirección acerca de las desviaciones, principales hallazgos y planes de acción definidos para dichas desviaciones.

Un correcto procedimiento de control tiene establecidos indicadores de monitoreo, los cuales tienen responsables de su ejecución y son conocidos por la organización en su conjunto.

No es válido un procedimiento de control que no genera valor a la organización, por ejemplo, un procedimiento para evaluar el *carácter* de los colaboradores, directivos, proveedores, entre otros, ayuda a minimizar que la organización incurra en la materialización de riesgos no aceptados por la alta dirección.

Con el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información, se hace necesario que la función de cumplimiento aproveche dichas herramientas para facilitar la identificación y monitoreo de alarmas y/o de riesgos. Por ejemplo, el uso de la *big data*[19], el análisis forense de datos (FDA por sus siglas en inglés), etc. son herramientas eficientes y efectivas que se vienen utilizando como sistemas monitoreo de riesgos y señales de alarma para casuísticas que requieran mayor revisión.

19 La compañía consultora en tecnologías de la información, Gartner (2001), define en su página web que, "big data son activos de información de alto volumen, velocidad y/o variedad que demandan formas innovadoras de procesamiento para la toma de decisiones y automatización de procesos." (párr. 1).

CAPÍTULO 6. CASOS DE ESTUDIO RELACIONADOS A LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO

Es natural que las empresas tengan como objetivo incrementar su valor, pero, ¿son justificadas las acciones desmedidas por alcanzar dicho objetivo? ¿Son justificadas la falta de ética, incumplimientos normativos y deterioro del bien común, cuando lo que se busca son intereses personales? Desde el punto de vista de la presente investigación: nunca lo son, ya que generan impacto en los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.

Son muchos los casos en el contexto local e internacional en materia de corrupción, incumplimientos normativos y consecuente deterioro de la imagen de la marca infractora. No todas las crisis empresariales llevan a la bancarrota de una compañía, pero sí que pueden afectar significativamente el entorno empresarial, sino cómo se explicarían los más de veinte mil empleados que quedaron sin trabajo tras la quiebra de Enron.

Es tan crítico el asunto, que hasta podría desparecer una empresa en solo unos pocos meses. Tal es el caso de la compañía energética americana Enron, acusada de haber incurrido en prácticas de soborno para obtener ganancias ilícitas en agravio del estado americano. Se suma a este conocido caso, el aval de su empresa auditora, Arthur Andersen, la cual fue acusada de ocultar información relevante de la compañía Enron.

Arthur Andersen, luego de haber sido una de las cinco mayores firmas de auditoría en el mundo, desapareció completamente debido al sustantivo deterioro de su marca.

En la región tenemos recientes sucesos de corrupción, principalmente orquestados por la compañía brasileña Odebrecht, la cual es acusada de haber incurrido en pago de sobornos y dádivas a los funcionarios de los gobiernos de los diferentes países en que operan en América Latina. En nuestro país, la empresa Graña y Montero se vio afectada significativamente en el valor de sus acciones y pérdida de contratos por haber sido incluida en las investigaciones que le sigue la justicia peruana.

6.1. El caso Enron

Para muchos de los lectores, el caso de la empresa norteamericana Enron les sonará a prácticas de *contabilidad creativa*[20], sin embargo, va mucho más allá de mostrar la

20 Griffiths (1988), sostiene que contabilidad creativa, son aquellas prácticas contables que buscan aprovechar las ventanas de manipulación de la información financiera, con la finalidad de ocultar pasivos onerosos o incluir activos inexistentes en la presentación de la información financiera de la compañía. El

información financiera, de la otrora más grande empresa de distribución de energía eléctrica en Estados Unidos. Va, sobre todo, por cuestiones éticas y el desmedido afán en los beneficios que se obtienen al mostrar números que no corresponden a la realidad de la compañía.

Tras dieciséis años de "rotundo" éxito en su gestión y crecimiento como empresa energética en el mundo, los reguladores del mercado de valores norteamericano, Security Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés), detectaron irregularidades en Enron, por lo que esta se vio obligada a declararse en quiebra y llamar a la junta de acreedores para resolver la liquidación de la empresa.

Para ese entonces (2001), el valor de la compañía había caído en 99%, todo un hito de destrucción de valor por incumplimientos éticos, falsedad en la información e inadecuados controles que aseguren información fiable para los inversionistas.

A continuación, se mostrará la cronología de una muerte anunciada, no por razones de fortaleza como empresa, sino por las malas prácticas que Enron, con apoyo de la que en ese entonces fue su empresa auditora, Arthur Andersen (ENRON: Timeline, 2002):

- 1985: la Comisión Nacional de Energía (FERC por sus siglas en inglés), a través del decreto 436, eliminó algunas barreras de entrada en el mercado de gas natural, lo que dinamizó el monopolizado mercado. Esto trajo como consecuencia, la quiebra de algunas empresas de gas natural, lo que las obligó a buscar socios estratégicos para fusionarme.
- 1985: como consecuencia del nuevo dinamismo del mercado, se hizo evidente la fusión de Houston Natural Gas e Internorth, creando la empresa de distribución de gas natural más grande de Estados Unidos, la cual denominaron Enron.
- Desde su nacimiento, Enron se dedicó a la administración de gaseoductos, sin embargo, dado su rotundo éxito, extendió sus operaciones a nivel internacional, diversificando su rubro principal. Incluyó operaciones en la construcción de gaseoductos, manejo de derivados, energía eléctrica, entre otros.
- 1986: se nombró como director de la compañía a Kenneth Lay. Ese mismo año, la revista Fortune 2000, listó a Enron como la más grande empresa de distribución de energía eléctrica, sétima compañía más grande en dicho país.
- 1989: Kenneth trajo como director a Jeffrey Skilling, quien más adelante asume la presidencia del Directorio de la compañía.

---

objetivo de estas prácticas es mostrar resultados o posiciones no acordes con la realidad de la compañía (p. 1). En el argot contable y financiero, no es otra cosa que "maquillaje financiero".

- En 1991, adoptó nuevos métodos de valorización de sus ingresos financieros, hoy denominada “contabilidad creativa”. Estas prácticas fueron avaladas tanto por su departamento de auditoría interna, como por su auditor externo, la firma Arthur Andersen. El nuevo método de valorización le permitía a la compañía mostrar mejores resultados en su información financiera, apalancada en el registro de ingresos futuros a valor presente, en base a estimaciones bastante dudosas de sus contratos de futuros.
- 1997: Enron pone de manifiesto su imposibilidad para evidenciar pasivos financieros en sus balances, por lo que crea mecanismos para la constitución de sociedades fantasmas, denominadas entidades de propósito especial (SPE)21 con la finalidad de trasladar los pasivos a dichas sociedad y ocultar su verdadera situación financiera.
- 2000: para entonces, ya corrían muchos rumores de las malas prácticas de Enron por hacerse de contratos en diversos países. En esta oportunidad, la empresa supo salir bien librada de esta crisis, alcanzando cotización en el valor de sus acciones de 90.56 dólares americanos.
- 2001: se descubrieron ciertas prácticas de especulación de la compañía Enron, la cual consistía en comprar energía barata y simular su importación para poder venderla a precios muy elevados. Es en ese entonces, que se declara como emergencia el sector y los precios de la distribución de energía se vieron afectados significativamente, llegando incluso a bajar el valor de las acciones de las empresas que la vendían.

  Ese mismo año, la Security Exchange Commission, inició investigaciones acerca de las prácticas fraudulentas que venía ejerciendo Enron, por lo que los rumores de su caída tuvieron un gran impacto en el precio de sus acciones, llegando a pasar de USD 90.56 a USD 4.61 por acción. Además, la firma Arthur Andersen fue investigada y tuvo que ser disuelta y vendida a su competencia, debido a su negligencia y faltas éticas que propiciaron que el mercado no descubra los manejos financieros de su cliente Enron.

El presente trabajo de investigación, no pretende evaluar las bondades o efectividad de los instrumentos financieros utilizados por Enron, sino más bien, evaluar la falta de transparencia en la información proporcionada a las partes interesadas de la compañía analizada; el mal uso de la información privilegiada, la casi nula debida diligencia que debió tener con sus clientes y contrapartes, así como al desproporcionado interés

[21] De acuerdo a Financial Accounting Standards Board (2003) en su Interpretation N° 46 - FIN 46, se define a las entidades de propósito especial (SPE, por sus siglas en inglés), como entidades creadas por una entidad denominada controladora, con un objetivo específico; y que buscan aislar sus riesgos financieros de la empresa que la controla.

individual de sus directivos para mostrar resultados no acordes con la realidad, con el único propósito de obtener beneficios personales en detrimento de los demás.

Enron no contó con sólidas políticas de cumplimiento normativo interno ni legal, menos aún con el refuerzo de la alta gerencia a las buenas prácticas éticas, que toda compañía que busca sostenibilidad en el tiempo debe seguir. No dar mayor importancia a estos factores hizo que la compañía cayera en sus propios remolinos de faltas éticas y legales. Empezó en prácticas permitidas legalmente, pero claramente discutibles en un buen entorno empresarial, hasta llegar a prácticas de corrupción interna y externa, ocasionando el ocaso de una empresa que pudo continuar con el auge de sus negocios y generando valor a sus partes interesadas, incluida la sociedad en la que se desenvolvía.

6.2. El caso Volkswagen

Se ha oído hablar del caso Volkswagen, relacionado al escándalo de las emisiones contaminantes de cerca de 11 millones de vehículos en todo el mundo. Este caso es una clara muestra de cómo muchas veces el desmedido interés en obtener grandes beneficios financieros, o mantener vigencia en los mercados, hace que los directivos de las compañías infrinjan incluso las normas legales con tal de lograr su cometido. No se trata solo de un tema ético, sino que, es un caso legal con serias consecuencias para la compañía Volkswagen.

Según Volkswagen AG. (2008), en "Volkswagen Chronical Becoming a Global Player", los inicios de la marca Volkswagen fueron en 1904. Sin embargo, solo para entender la magnitud de la marca, se describirá algunos hitos importantes del auge de la compañía, hasta lograr el enfoque en el caso de estudio.

Cronología del caso:

- 1930's Volkswagen es una compañía de origen alemán que nació en los albores de la Segunda Guerra Mundial. Ferdinand Porsche recibió el apoyo de Adolfo Hitler para construir un auto al alcance de todos. Lo denominaron el auto del pueblo.
- 1950's el escarabajo tuvo aceptación en Europa y América. A partir de esa fecha, el crecimiento de la compañía fue vertiginoso conjuntamente con su expansión a nivel mundial. Está presente en casi un cuarto de ciento de países. Además, el grupo Volkswagen es propietario de marcas como: Audi, Lamborghini, Porsche, Bugatti, Seat, etc. Tal fue el crecimiento de la compañía, que la marca fue considerada como parte importante del llamado milagro de la economía alemana.

- 1992: la marca afianzó su globalización e inició procesos de reingeniería de sus procesos, aplicando mejoras con la finalidad de aumentar su productividad e incrementar sus beneficios.
- Serrano (24 de abril de 2016), publicó su artículo "Cronología del caso Volkswagen: el fraude de los motores diésel paso a paso", en el cual explica que la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA), descubrió que los vehículos de la compañía Volkswagen, tenían instalado un software que impedía que se detecten las emisiones contaminantes de estos; pese a ser de hasta treinta veces mayor a lo permitido. Estas prácticas le han significado a la compañía la mayor crisis de todos sus tiempos. Esto ocasionó que la compañía enfrente varios cargos que causaron el mayor escándalo que ha podido tener la marca Volkswagen, con severas consecuencias económicas y reputacionales en el valor de sus acciones.
- Volkswagen admitió el fraude y anunció su plan de retiro de los casi once millones de vehículo afectados a nivel mundial
- Como consecuencia de este hecho, no solo hubo una caída estrepitosa del valor de las acciones de Volkswagen, sino que, además ocasionó que su Presidente del Consejo de Administración del grupo automovilístico, Martin Winterkon, renuncie.
- La compañía anunció que hizo las debidas reservas para el resarcimiento a sus clientes; sin embargo, el organismo regulador estadounidense anunció que podría multar a la compañía hasta por USD 37,500 por cada vehículo fraudulento.
- Si bien el fraude fue descubierto en Estados Unidos, se develó que en Europa existían cerca de 8,5 millones de vehículos alterados en los controles medioambientales.
- Según la nota del diario Gestión. (Agencia AFP, 2018). Volkswagen pagará multa de US$ 1,180 millones en Alemania por escándalo de diésel; pero esta no ha sido la única multa, sino que el gobierno americano le impuso una multa de 4,100 millones de dólares por el mismo delito.

De este caso se puede concluir que las organizaciones deben vigilar adecuadamente los objetivos trazados; sin embargo, vigilar no es únicamente el monitoreo posterior a los lineamientos definidos, sino que este empieza desde dicha definición de objetivos; ya que estos podrían ejercer tal presión por los resultados financieros de las empresas, que sus propios directivos terminen haciendo cualquier cosa para alcanzarlos.

Un débil sistema de cumplimiento en las organizaciones, pueden ser el origen de una seguidilla de sucesos que, además de afectar la imagen de la compañía, afectará a todas las partes interesadas, incluso, la moral de los colaboradores de la organización. No sólo

se trata de incumplimientos regulatorios con un fin económico perseguido, sino que se trata de serias deficiencias éticas, cuyo impacto negativo toma mucho tiempo en revertir.

6.3. El caso Graña y Montero (GyM)

La compañía peruana GyM, es la compañía nacional más grande en proyectos de infraestructura en el Perú, con 85 años de trayectoria en su rubro. Según su página web, (Graña y Montero, 2018), al 30 de setiembre de 2018, GyM cuenta con más de ocho mil millones de soles en activos e ingresos consolidados por cerca de 1.5 mil millones de soles. Además, cuenta con más de 30 mil empleados a nivel nacional e internacional.

A continuación, se mencionan los principales hitos de la coyuntura del caso GyM:

- 1979: Según el portal electrónico de Odebrecht Perú (Odebrecht, 2014), el conglomerado brasileño inició operaciones en Perú en 1979, con la construcción de la central hidroeléctrica Charcani V en Arequipa. A dicha fecha, la compañía brasileña ha participado en más de 60 obras en los sectores de energía, irrigación, infraestructura, saneamiento y otros.
- 1988: Schmitt (19 de enero de 2017), publicó una nota en el portal electrónico de RPP Noticias, en donde explica que Odebrecht obtuvo la concesión del proyecto Chavimochic, la cual fue continuada en 2014 (párr. 3).
- 2014: el mismo artículo de Schmitt (2017), indica que la compañía obtuvo la adjudicación del proyecto de inversión nacional Gasoducto Sur Peruano, con un contrato de USD 7,239 millones (párr. 4).
- Matute, G. (22 de diciembre de 2016), publicó un artículo en el diario CNN en Español, cuyo título es “Escándalo Odebrecht: EE.UU. dice que 12 países recibieron sobornos”, ahí mencionó que el Departamento de Justicia de Estados Unidos sindica que 12 países habrían recibido millonarios sobornos a cambio de la adjudicación de las obras. En el caso de Perú, el mismo artículo mencionó que fueron 29 millones de dólares americanos. El mismo año, Graña y Montero se vio envuelta en el caso de pago de sobornos, debido a que es accionista de las empresas consorciadas con Odebrecht para la ejecución de las obras. Para el cierre del año 2016, según la memoria anual de GyM, sus beneficios se vieron reducidos en 89%
- En febrero de 2017, la compañía Graña y Montero anuncia la reorganización de su alta dirección (Superintendencia del Mercado de Valores, 27 de febrero de 2017). En marzo, de ese mismo año, la compañía anuncia a través de un Hecho

de Importancia22, la creación del Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad (Superintendencia del Mercado de Valores, 30 de marzo de 2017), el cual tiene como funciones principales: la aprobación de políticas y límites de exposición al riesgo, el monitoreo del perfil de riesgo de la organización, la supervisión del desempeño del área de riesgos y cumplimiento. Asimismo, velará por el cumplimiento de las políticas del grupo, con especial énfasis en la Política Anti Corrupción y Política Corporativa de Sostenibilidad.

- El 04 de diciembre de 2017, el juez a cargo del caso dictó prisión preventiva a cuatro altos directivos de las empresas consorciadas con Odebrecht, aduciendo que ellos tenían conocimiento de los pagos ilícitos de la empresa brasileña en el Perú (Redacción Gestión, 2017).

En la presente investigación no se ahondará en los argumentos jurídicos, de forma o de causa, para incluir a la empresa Graña y Montero en las investigaciones preliminares sobre el caso de pago de sobornos de Odebrecht en el Perú. Por el contrario, es materia de análisis las serias deficiencias que tuvo GyM para sus procedimientos de control sobre el cumplimiento normativo interno y externo, así como la debida diligencia en saber con quiénes hacía negocios. De este caso, se puede concluir que la función de cumplimiento no es solo un conjunto de políticas aprobadas por la alta dirección, sino que, es necesario el compromiso de toda la organización para cumplirlas.

Los procedimientos de control deben ser tanto internos como externos, es decir, las compañías tienen la obligación de debida diligencia tanto con sus colaboradores, como con terceros, esto es, conocer con quiénes se hace negocios, sean estos clientes, socios o proveedores.

6.4. Conclusiones generales de los casos analizados

Como primer punto, se menciona que todos los casos analizados se materializaron debido a la inconciencia de las organizaciones en delimitar lo ético de lo permitido; por lo que, es necesario volver a recalcar que la función de cumplimiento no solo se trata de normativas legales; sino que implica observar los comportamientos éticos, de lo contrario, podría tener repercusiones significativas en detrimento de los intereses de la organización y de la sociedad en su conjunto, tal cual lo han tenido las empresas analizadas.

[22]El Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 0005-2014-SMV/01 (2014), define un hecho de importancia como "todo acto, decisión, acuerdo, hecho, negociación en curso o información referida al emisor, a los valores de este o a sus negocios que tengan la capacidad de influir significativamente en:

- La decisión de un inversionista sensato para comprar, vender o conservar un valor; o,
- La liquidez, el precio o la cotización de los valores emitidos." (art. 3°).

Los autores, Ferreiro y Alcázar (2012), en su libro “Gobierno de Personas en la empresa”, hablan del proceso de racionalización; el cual consiste en deformar la realidad para hacerla razonable y acorde a intereses personales. (Cap. 4). Esta podría ser la explicación de por qué muchas personas que pertenecen a una organización, ven como normal ciertas inconductas éticas, tal es el caso de Enron y GyM, acusadas de pagar sobornos para obtener contratos con los gobiernos. Muchas veces se puede escuchar que se trata de conductas normales, si se quiere mantener en un mercado; sin embargo, es necesario mencionar, que ninguna acción que vaya en contra de la ética, va a tener un rumbo sostenido de *“éxito”;* ya que cada vez más, las personas demandan productos de organizaciones que observan el bien común de la sociedad.

Los programas de cumplimiento no son solo meras políticas aprobadas por la alta dirección, sino que incluyen una serie de componentes de comunicación y control, con la finalidad de asegurar su efectividad en las organizaciones.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación, se han revisado desde los conceptos principales, marco de gobierno y objetivos de la función de cumplimiento, hasta el análisis cuantitativo y cualitativo del valor que ésta genera en las empresas. En base a los argumentos cualitativos y análisis descriptivos incorporados, se concluye que la función de cumplimiento normativo, genera valor en las empresas, y se refleja en la percepción de mejores prácticas de buen gobierno corporativo y mayor confianza en las partes interesadas de la organización. La generación de valor, no es por sí misma algo que viene dado en la organización, sino que se deben cumplir lineamientos mínimos que ayuden al logro del objetivo general.

A continuación, se mencionan las principales recomendaciones en el proceso de implementación de la función de cumplimiento:

- Implementación de un marco de gobierno alineado a los objetivos estratégicos de la organización.
- Implementación de políticas y procedimientos aprobados por la alta dirección.
- Definir roles y responsabilidades para el gobierno del cumplimiento normativo
- Definir procedimientos de control que aseguren que la organización viene cumpliendo con los lineamientos establecidos.
- Integrar la función de cumplimiento a los procesos y negocios de la compañía.
- Implementar procedimientos de comunicación y cultura en la organización, que ayuden a reforzar las buenas prácticas de gobierno corporativo y función de cumplimiento
- La función de cumplimiento debe incorporar aspectos tanto normativos como de identidad de la organización, esto es, la marca ética que toda compañía debe cultivar y reflejar en su cultura y valores organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia AFP. (13 de junio de 2018). Volkswagen pagará multa de US$ 1,180 millones en Alemania por escándalo de diésel. *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/volkswagen-pagara-multa-us-1-180-millones-alemania-escandalo-diesel-235879

Aristóteles (384 A.C.). *Ética a Nicómaco.* Recuperado de https://filosevilla2012.files.wordpress.com/2014/10/etica-a-nicomaco-cepc-bilingue-aristoteles.pdf.

BBVA (s.f.). *Factores que influyen en el precio de las acciones*. Recuperado de https://www.bbva.es/estaticos/mult/Ayudas_factores_acciones.pdf_tcm924-528182.pdf

Bloomberg. [Software] (2018). Bloomberg.

Bolsa de Valores de Lima. (2019). *Índices en Bolsa.* Recuperado de https://www.bvl.com.pe/estadist/mercindicesmercado.html

Cook, J. (21 de setiembre de 2015). Volkswagen shares plunge 18% on exhaust scandal. *BBC News*. Recuperado de https://www.bbc.com/news/business-34311819

Davenport, C. y Ewing, J., (18 de setiembre de 2015). VW is Said to Cheat on Diesel Emissions; US to Order Big Recall. *The New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/2015/09/19/business/volkswagen-is-ordered-to-recall-nearly-500000-vehicles-over-emissions-software.html

Decreto Legislativo N° 1385. Decreto legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado. (03 de setiembre de 2018). *Diario Oficial El Peruano,* Lima, Perú. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-sanciona-la-corrupcion-en-el-ambito-decreto-legislativo-n-1385-1687393-3/

Decreto Legislativo N° 1249. Decreto Legislativo que busca medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción del lavado de activos. (26 de noviembre de 2016). *Diario Oficial El Peruano,* Lima, Perú. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-dicta-medidas-para-fortalecer-la-pre-decreto-legislativo-n-1249-1458017-1/

ENRON: Timeline. (2002). *BBC News World Edition*. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/english/static/in_depth/business/2002/enron/timeline/default.stm

Environmental protection Agency [EPA]. (18 de setiembre de 2015). *VW Notice of Violation, Clean Air Act*. Recuperado de https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf

EY Perú. (2018). *15ª. Encuesta Global sobre Integridad en los negocios 2018*. Recuperado de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-encuesta-

global-integridad-negocios-2018/$FILE/EY-encuesta-global-integridad-negocios-2018.pdf

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (2ª. ed.). Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Financial Accounting Standards Board (2003). *FASB Interpretation N° 46 - FIN 46*. Recuperado de https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1175801627792&acceptedDisclaimer=true

Gartner. (2001). *Big Data*. Gartner IT Glossary. Recuperado de https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/

Graña y Montero. (2018). *Memoria Anual Integrada 2017*. Recuperado de https://investorrelations.granaymontero.com.pe/sites/granaymontero.investorhq.businesswire.com/files/doc_library/file/MemoriaAnualIntegrada_-_2017.pdf

Griffiths, I. (1988). *Contabilidad Creativa. Cómo hacer que los beneficios aparezcan del modo más favorable*. Madrid: Deusto.

Gujarati, D.; Porter, D. (2010). *Econometría. (5ta. ed.)* México: McGraw-Hill

Hotten, R. (10 de diciembre 2015). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. Recuperado de https://www.bbc.com/news/business-34324772

International Organization for Standardization. 2016. *ISO 37001 Anti-bribery management systems*. Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en

International Organization for Standardization. (2014). *ISO 19600 Compliance Management Systems*. Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en

Levin, R.y Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía* (7ª. ed.). México: Pearson Education de México.

Ley N° 30424. Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de Cohecho Activo Transnacional. (20 de abril de 2016). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-la-responsabilidad-administrativa-de-las-pers-ley-n-30424-1370638-1/

Ley N° 27765. Ley Penal contra el Lavado de Activos. (27 de junio de 2002). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/download/full/AgObvWOU48X8KVO-geYJY3

Ley N° 27693: Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera - Perú (UIF-Perú). (12 de abril de 2002). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/D36132F0BF505D805257990005053F3/$FILE/3_LEY_27693.pdf

Matute, G. (22 de diciembre de 2016). Escándalo Odebrecht: EE.UU. dice que 12 países recibieron sobornos. *CNN*. Recuperado de

https://cnnespanol.cnn.com/2016/12/22/escandalo-odebrecht-ee-uu-dice-que-12-paises-recibieron-sobornos/

Odebrecht. (2014). *Organización Odebrecht: Historia*. Recuperado de https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia

Porter, M. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23a. ed.). Recuperado de https://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R

Juez ordena prisión preventiva a ex socios de Odebrecht. (4 de diciembre de 2017) *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/peru/politica/juez-ordena-prision-preventiva-ex-socios-odebrecht-221997

Resolución de Superintendencia N° 0005-2014-SMV/01. Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada. Superintendencia del Mercado de Valores, Lima, Perú, 17 de marzo de 2014. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/sil/RSP0005201400000001.pdf

Reputation Dividend. (2017). *The 2017 US Reputacion Dividend Report,* Recuperado de http://reputationdividend.com/files/9415/0048/5298/US_2017_Reputation_Dividend_Report.pdf

Rugaber, W. (01 de noviembre de 1972). The Watergate Mystery. *The New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/1972/11/01/archives/the-watergate-mystery-the-watergate-mystery-after-19-weeks-of.html

Schmitt, I. (19 de enero de 2017). Esta es la historia de Odebrecht en el Perú. *RPP Noticias*. Recuperado de https://rpp.pe/peru/actualidad/esta-es-la-historia-de-odebrecht-en-peru-noticia-1024939

Serrano, D. (24 de abril de 2016). Cronología del caso Volkswagen: el fraude de los motores diesel paso a paso. *El Economista.* Recuperado de https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7511363/04/16/Cronologia-del-caso-Volkswagen-el-fraude-de-los-motores-diesel-paso-a-paso.html

Superintendencia del Mercado de Valores. (27 de febrero de 2017). *Cambios Organizacionales*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cambios%20organizacionales%2027.02.17%20pdf.pdf

Superintendencia del Mercado de Valores. (30 de marzo de 2017). *Hecho de Importancia - Directorio.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Directorio%2030.03.17-Reglamento%20del%20Directorio.pdf

Superintendencia del Mercado de Valores. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf

The United States Department of Justice. (2017). *The Foreign Corrupt Practices Act of 1977*. Recuperado de https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act

Volkswagen AG. (2008). *From the Beetle to a Global Player. Volkswagen Chronical.* Recuperado de https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/history/englisch/Heft9_EN.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Perfil de los encuestados

Perfil de los encuestados	Profesionales de distintos sectores económicos, que desempeñan cargos de mando medio en distintas organizaciones.
Sector al que pertenecen las empresas que gerencian los encuestados	Servicios financieros, servicios de consultoría, auditoría, manufactura, comercio minorista, banca y seguros y minería.
Facturación anual de las empresas que gerencian los encuestados	No se tiene información.
Total de encuestas enviadas	100 encuestas.
Total de encuestas respondidas	84 encuestas.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Contenido y metodología de la encuesta

Contenido de la encuesta: pilares de la función de cumplimiento	- De la pregunta 1 a la pregunta 7: relacionadas al gobierno y políticas de la función de cumplimiento en la organización. - De la pregunta 8 a la pregunta 14: relacionadas a los procedimientos de control de la función de cumplimiento. - De la pregunta 15 a la pregunta 17: relacionadas a la percepción de beneficios tangibles que genera una adecuada gestión de la función de cumplimiento en la organización. - De la pregunta 18 a la pregunta 23: relacionadas a las actividades de comunicación y concientización sobre la importancia de la función de cumplimiento.
Metodología de análisis de la encuesta	En total se incluyeron 23 preguntas, las cuales tuvieron 5 posibles resultados para cada pregunta: nunca (0%), raramente (25%), ocasionalmente (50%), frecuentemente (75%) y siempre (100%). Para el análisis de las preguntas se utilizó un peso relativo de 1/23 para cada pregunta, obteniendo un promedio ponderado simple como sigue: $\sum_{n=12}^{1} \left(\frac{1}{23} * (resultado\ individual\ por\ pregunta)\right)$ Las preguntas se resumieron en 4 pilares, con la finalidad de obtener un resultado promedio del total de preguntas por cada pilar.

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Resultados de la encuesta del nivel percepción de la función de Cumplimiento

N°	Preguntas / Pilar	Gobierno y políticas	Procedimientos de control	Beneficios tangibles	Comunicación y concientización
1	¿La alta dirección ha aprobado el programa, políticas y sistemas de reporte de la función de cumplimiento de la organización?	**82%**			
2	¿Cuenta la organización con políticas aprobadas de la función de cumplimiento?	**94%**			
3	¿La organización ha definido claramente los roles y responsabilidades del programa de la función de cumplimiento?	**83%**			
4	¿En qué medida las gerencias de la organización participan proactivamente en el desarrollo de políticas de la función de cumplimiento?	**64%**			
5	¿En qué medida se han incorporado los procesos críticos al sistema de gestión de la función de Cumplimiento?	**76%**			
6	¿Qué tan comprometida está la alta dirección con el sistema de gestión de la función de cumplimiento?	**85%**			
7	¿Cuenta la organización con procesos y procedimientos para el adecuado sistema de la función de cumplimiento?	**80%**			
8	¿Cuenta la organización con una unidad responsable de la función de cumplimiento?		**87%**		
9	¿Cuenta la organización con un oficial de la función de cumplimiento?		**88%**		
10	¿Al menos una vez al año la organización realiza actividades de monitoreo de la función de cumplimiento?		**81%**		
11	¿Cuenta la organización con un programa anual de monitoreo de la función de cumplimiento?		**78%**		
12	¿Ha identificado la organización los riesgos asociados a la función de cumplimiento?		**82%**		
13	¿En qué medida se han establecido planes de acción para reducir la exposición a riesgos asociados a la función de cumplimiento?		**70%**		

N°	Preguntas / Pilar	Gobierno y políticas	Procedimientos de control	Beneficios tangibles	Comunicación y concientización
14	¿En qué medida la organización cuenta con indicadores de monitoreo de la función de Cumplimiento?		**74%**		
15	¿En qué medida la organización comprende que no tener adecuados procedimientos de la función de cumplimiento podría ocasionar potenciales pérdidas significativas para su negocio?			**78%**	
16	¿Realiza la organización evaluaciones de la función de cumplimiento a sus clientes, proveedores, empleados u otros que podrían impactar significativamente en su negocio?			**72%**	
17	En qué medida la organización puede alcanzar beneficios tangibles relacionado a un adecuado sistema de gestión de la función de cumplimiento			**96%**	
18	¿En qué medida la organización comunica claramente las obligaciones de la función de cumplimiento a las unidades correspondientes?				**68%**
19	¿Al menos una vez al año la organización realiza actividades de capacitación corporativa sobre la importancia de la función de cumplimiento?				**79%**
20	¿En qué medida la organización realiza actividades de reforzamiento sobre el la función de cumplimiento?				**68%**
21	¿En qué medida los colaboradores de la organización tienen conocimiento de las obligaciones de la función de cumplimiento que impactan en el negocio?				**61%**
22	¿Qué tan entrenados están los colaboradores para la adecuada ejecución de la función de cumplimiento de la organización?				**61%**
23	¿En qué medida la capacitación en la función de cumplimiento forma parte del proceso de inducción de nuevos colaboradores de la organización?				**60%**

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Perfil de los entrevistados

Perfil de los entrevistados	Profesionales con cargo gerencial en Cumplimiento, Control Interno, Auditoría, Consultoría y Riesgos, con al menos 5 años de experiencia en el rubro.
Sector al que pertenecen las empresas que gerencian los encuestados	Servicios financieros, servicios de consultoría, auditoría y minería.
Facturación anual de las empresas que gerencian los encuestados	Mayor a 5 millones de soles a diciembre 2018
Total de entrevistas realizadas	4 encuestas

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Guía para entrevistas a profesionales vinculados a la función de Cumplimiento

1. ¿Qué es la función de cumplimiento y para qué sirve?
2. En tu opinión, ¿por qué las empresas deberían implementar la función de cumplimiento? ¿Qué beneficios supone?
3. ¿El Perú tiene un entorno maduro (preparado) para la implementación de la función de cumplimiento?
4. ¿Cuál crees que es el futuro de la función de cumplimiento en el Perú?
5. ¿Juegan los reguladores u organismos de vigilancia, un papel importante en la función de cumplimiento?
6. ¿La función de cumplimiento es una inversión o es un gasto?
7. ¿Qué relación existe entre el deber ser (ética) y la obligación normativa?
8. ¿Cuáles son los riesgos de no considerar la función de cumplimiento como parte importante en las organizaciones?

Anexo 6. Puntos porcentuales superiores de la distribución F

TABLA D.3 **Puntos porcentuales superiores de la distribución *F* (*continuación*)**

gl para el denominador N_2		gl para el numerador N_1											
	Pr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
22	.25	1.40	1.48	1.47	1.45	1.44	1.42	1.41	1.40	1.39	1.39	1.38	1.37
	.10	2.95	2.56	2.35	2.22	2.13	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.86
	.05	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23
	.01	7.95	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.18	3.12
24	.25	1.39	1.47	1.46	1.44	1.43	1.41	1.40	1.39	1.38	1.38	1.37	1.36
	.10	2.93	2.54	2.33	2.19	2.10	2.04	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
	.05	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.21	2.18
	.01	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26	3.17	3.09	3.03
26	.25	1.38	1.46	1.45	1.44	1.42	1.41	1.39	1.38	1.37	1.37	1.36	1.35
	.10	2.91	2.52	2.31	2.17	2.08	2.01	1.96	1.92	1.88	1.86	1.84	1.81
	.05	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15
	.01	7.72	5.53	4.64	4.14	3.82	3.59	3.42	3.29	3.18	3.09	3.02	2.96
28	.25	1.38	1.46	1.45	1.43	1.41	1.40	1.39	1.38	1.37	1.36	1.35	1.34
	.10	2.89	2.50	2.29	2.16	2.06	2.00	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
	.05	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12
	.01	7.64	5.45	4.57	4.07	3.75	3.53	3.36	3.23	3.12	3.03	2.96	2.90
30	.25	1.38	1.45	1.44	1.42	1.41	1.39	1.38	1.37	1.36	1.35	1.35	1.34
	.10	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
	.05	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09
	.01	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07	2.98	2.91	2.84
40	.25	1.36	1.44	1.42	1.40	1.39	1.37	1.36	1.35	1.34	1.33	1.32	1.31
	.10	2.84	2.44	2.23	2.09	2.00	1.93	1.87	1.83	1.79	1.76	1.73	1.71
	.05	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00
	.01	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89	2.80	2.73	2.66
60	.25	1.35	1.42	1.41	1.38	1.37	1.35	1.33	1.32	1.31	1.30	1.29	1.29
	.10	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74	1.71	1.68	1.66
	.05	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92
	.01	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.56	2.50
120	.25	1.34	1.40	1.39	1.37	1.35	1.33	1.31	1.30	1.29	1.28	1.27	1.26
	.10	2.75	2.35	2.13	1.99	1.90	1.82	1.77	1.72	1.68	1.65	1.62	1.60
	.05	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83
	.01	6.85	4.79	3.95	3.48	3.17	2.96	2.79	2.66	2.56	2.47	2.40	2.34
200	.25	1.33	1.39	1.38	1.36	1.34	1.32	1.31	1.29	1.28	1.27	1.26	1.25
	.10	2.73	2.33	2.11	1.97	1.88	1.80	1.75	1.70	1.66	1.63	1.60	1.57
	.05	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80
	.01	6.76	4.71	3.88	3.41	3.11	2.89	2.73	2.60	2.50	2.41	2.34	2.27
∞	.25	1.32	1.39	1.37	1.35	1.33	1.31	1.29	1.28	1.27	1.25	1.24	1.24
	.10	2.71	2.30	2.08	1.94	1.85	1.77	1.72	1.67	1.63	1.60	1.57	1.55
	.05	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.79	1.75
	.01	6.63	4.61	3.78	3.32	3.02	2.80	2.64	2.51	2.41	2.32	2.25	2.18

Fuente: Gujarati y Porter (2010, p. 884).