Toolkit para el Cumplimiento de la Normativa de Competencia

Segunda edición



ICC (2024) Toolkit para el cumplimiento de la normativa de Defensa de la Competencia | Segunda edición

Copyright © 2024, Cámara de Comercio Internacional (ICC)

El texto que figura a continuación es una obra colectiva, iniciada y redactada bajo la autoridad y el control de ICC, y sobre la cual ICC ostenta todos los derechos.

La participación en la elaboración de este texto no dará lugar a ningún derecho para los colaboradores en esta obra colectiva, de la que ICC es la única titular de los derechos de autor.

Esto no afectará a los derechos preexistentes sobre los extractos de textos de terceros incluidos en este Toolkit, que seguirán perteneciendo al titular de los derechos de autor de dichos textos.

Deberá obtenerse permiso expreso por escrito para cualquier modificación, adaptación o traducción, para cualquier uso comercial y para cualquier uso que implique que otra organización o persona sea la fuente de la obra o está asociada con ella.

La obra no podrá reproducirse ni ponerse a disposición del público en sitios web, salvo mediante un enlace a la página web correspondiente de ICC (no al documento en sí).

Puede solicitarse permiso a ICC a través de ipmanagement@iccwbo.org

ICC Publicación No. 450/1081-12E
ISBN: 978-92-842-0698-8

2go.iccwbo.org

En memoria

La Cámara de Comercio Internacional (ICC, por sus siglas en inglés) dedica la segunda edición de su Toolkit para el Cumplimiento de la normativa de Defensa de la Competencia (el Toolkit) a Anne Riley en homenaje a su excepcional liderazgo en el ámbito del cumplimiento y la defensa del derecho de la competencia.

Colega de confianza y amiga de muchos de los colaboradores de esta publicación, Anne desempeñó un papel fundamental en la elaboración de la primera edición del Toolkit en 2013 y de su versión para PYMES en 2015.

Sus ideas y su profunda experiencia se reflejan a lo largo de este Toolkit actualizada, reflejo de la visión única y la pasión que aportó a este campo. Era tan apasionada que no dudó en cuestionar ella misma el enfoque adoptado en la versión de 2013 del Toolkit, con el fin de adaptar la nueva edición a la evolución del cumplimiento de la normativa relativa al derecho de defensa de la competencia en la última década.

Echaremos mucho de menos a Anne en toda la comunidad del derecho de la competencia, pero su legado como líder de pensamiento e innovadora perdurará con toda seguridad.

Prólogo

por Olivier Guersent, Director General de Competencia de la Comisión Europea

En el mundo actual, las empresas operan en un paisaje complejo y rápidamente cambiante en el que cada vez es más necesario ser consciente de la línea divisoria entre el comportamiento comercial legítimo y las prácticas ilegales contrarias a la competencia. Con autoridades de todo el mundo comprometidas en una fuerte represión contra tales prácticas ilegales, el cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia es ahora de vital importancia.

Pero el cumplimiento no es simplemente un requisito legal, sino más bien una necesidad empresarial, que aporta muchos beneficios a las empresas. Sirve para evitar la imposición de multas potencialmente elevadas por parte de las autoridades públicas y acciones por daños y perjuicios por parte de víctimas privadas. Permite a las empresas descubrir comportamientos ilegales de cártel que pueden ser denunciados a las autoridades en el marco de programas de clemencia, que otorgan inmunidad frente a las multas o una reducción de su cuantía. También preserva la reputación de las empresas, que puede verse gravemente dañada si se descubre que han cometido infracciones contrarias a la normativa de defensa de la competencia.

Por lo tanto, es importante que las empresas tengan acceso a la documentación que les permita cumplir con las normas de competencia y aprovechar los beneficios que su cumplimiento puede aportar. En este contexto, la revisión del Toolkit para el cumplimiento de las normas de defensa de la competencia de ICC es muy bienvenida.

El Toolkit se basa en su predecesor y proporciona orientación práctica sobre cómo las empresas pueden crear un programa de cumplimiento eficaz. Aunque no puede haber un programa de cumplimiento de “talla única”, el Toolkit establece claramente los elementos básicos del cumplimiento sobre cuya base las empresas pueden construir programas adaptados a sus necesidades individuales. Además, el hecho de que esta edición sea más concisa que su predecesora sirve, principalmente, para mejorar su accesibilidad y facilidad de uso.

No puedo sino elogiar a ICC por esta última iniciativa de cumplimiento, que sigue a muchos años de fructífera cooperación con la DG de Competencia en materia de cumplimiento y otras cuestiones de competencia. Compartimos el mismo objetivo de apoyar el cumplimiento, que aporta beneficios a las empresas, a los reguladores y a la sociedad en su conjunto.

Contents

En memoria **2**

Prólogo
por Olivier Guersent, Director General de Competencia de la Comisión Europea 3

Introducción **6**

1. Cumplimiento integrado como cultura y política de empresa **8**

a. Reconocer la Defensa de la Competencia como un riesgo que su empresa debe abordar....8
b. Obtener el compromiso de la dirección....9
c. Código de conducta y/o declaración de principios empresariales....10
d. Integre su programa en materia de Derecho de la Competencia en sus otros programas y controles....10
e. Compromiso continuo y sostenido de la alta dirección....10

2. Organización y recursos para el cumplimiento **12**

a. Liderazgo y organización del cumplimiento....12
b. Informes periódicos al Consejo de Administración y a otros altos directivos....13
c. Dotación adecuada de recursos....13

3. Identificación y evaluación de riesgos **15**

a. Comprender el enfoque general de la empresa para la gestión de riesgos....15
b. Introducir o mejorar los puntos de control....17
c. Eficacia de los puntos de control....17

4. Conocimientos sobre el cumplimiento de la normativa de competencia **19**

a. Conocimientos: manuales, guías....19
b. Formación en Derecho de la Competencia....20
c. Encuentre formas de estimular el compromiso positivo de los empleados....21
d. Información sobre las investigaciones en materia de Derecho de la Competencia....22

5. Sistemas de gestión de los problemas en materia de Derecho de la Competencia **23**

a. Diferentes tipos de sistemas de denuncia interna....23
b. Comunique, eduque y cree una cultura de denuncia....24
c. No represalias y confidencialidad....25
d. La respuesta rápida y justa de la empresa a un problema....25

6. Gestión de las investigaciones internas **26**

a. Tipos de investigaciones internas....26
b. Cosas a tener en cuenta/herramientas prácticas y consejos....27

7. Medidas disciplinarias **31**

a. Requisitos generales para los procedimientos disciplinarios 31
b. Posibles medidas disciplinarias 32
c. Posibles factores agravantes y atenuantes 33
d. Consideraciones específicas del Derecho de la Competencia 34

8. Due Diligence en materia de Derecho de la Competencia **36**

a. Due Diligence en la contratación de nuevos empleados 36
b. Due Diligence en la evaluación del cumplimiento sustantivo 36
c. Evaluaciones en materia de Derecho de la Competencia (auditorías) o revisiones selectivas (“deep dives”) 37
d. Due Diligence en relación con asociaciones empresariales 37
e. Due Diligence en operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) 38

9. Incentivos al cumplimiento **41**

a. ¿Por qué tener incentivos de cumplimiento? 41
b. Tipos de incentivos 41

10. Supervisión y mejora continua **43**

a. Supervisión y evaluación de los procesos y controles 43
b. Medir la eficacia de los procesos y controles 44
c. Auditoría y evaluación comparativa 44
d. Supervisión y evaluación del cumplimiento sustantivo 45
e. Plan de mejora del programa de cumplimiento 45

Agradecimientos **47**

Introducción

El **Toolkit para el Cumplimiento de la Normativa de Competencia de ICC** (en adelante, el Toolkit), se publicó por primera vez en 2013. La actualización de 2024 pretende reconocer y reflejar los cambios que se han producido en la última década en los programas de cumplimiento de derecho de la competencia[1], la evolución de los puntos de vista de las autoridades de competencia, así como los avances en las áreas de riesgo relacionadas con esta materia. El Toolkit proporciona **instrumentos prácticos a las empresas**[2] que deseen **crear un programa sólido** de cumplimiento de la normativa de derecho de la competencia.

Son muchos los posibles desencadenantes de su decisión de desarrollar un programa de cumplimiento del derecho de la competencia:

- Las investigaciones inesperadas por parte de las autoridades de competencia pueden impulsar a su empresa a poner en marcha un nuevo programa específico con carácter de urgencia;
- Los líderes empresariales pueden operar con éxito basándose en la conciencia de que todos los riesgos en materia de derecho de la competencia deben ser evaluados y gestionados eficazmente, y patrocinar y apoyar activamente una estrategia coherente y continua para desarrollar la capacidad de gestión de riesgos;
- El enfoque de la empresa en materia de cumplimiento del derecho de la competencia puede estar impulsado por departamentos informados, como los de Asesoría Jurídica, Auditoría o Finanzas, o bien por la incorporación de nuevos empleados.

Los procesos y los sistemas por sí solos no gestionarán los riesgos, lo harán **los individuos** (y especialmente la dirección). De ahí la necesidad de contar con procesos estructurados orientados al cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia, para dotar a su empresa de los conocimientos necesarios para desarrollar una **posición común** y garantizar **un compromiso constante y coherente por parte de los empleados y la dirección**.

Una **evaluación exhaustiva de los riesgos** en materia de derecho de la competencia ayudará a aclarar qué tipo **de conocimientos sustantivos** deben difundirse internamente y cuál es la mejor manera de presentarlos.

Además, necesitará un **sistema de gestión de problemas en materia de derecho de la competencia** (es decir, los medios para **investigar los problemas internamente** y, en caso necesario, tomar **medidas disciplinarias** e imponer **las mismas** a las personas que no cumplan las expectativas corporativas). Estos sistemas deben incluir, entre otros, la ***Due Diligence* cotidiana y las verificaciones de cumplimiento**, la ***Due Diligence* en relación con asociaciones empresariales o sectoriales**, así como la ***Due Diligence* en el contexto de fusiones y adquisiciones (M&A)**. El carácter duradero de una cultura de cumplimiento también puede depender de la medida en que la empresa incorpore a su programa **mecanismos de detección** e **incentivos de cumplimiento**.

---

1 En este documento, el término "derecho de la competencia" o "normativa de defensa de la competencia" se utiliza para referirse a las leyes (en todas las jurisdicciones) relacionadas con el control de acuerdos y prácticas anticompetitivas, ya sea que en algunos países se conozcan como leyes de competencia o como leyes de prácticas comerciales. Cuando sea relevante, este término también comprende los elementos de cumplimiento de la normativa de derecho de la competencia relacionados con las transacciones de fusiones y adquisiciones (M&A).

2 El término "empresa" se utiliza en este documento para referirse a cualquier entidad que realice alguna actividad comercial -desde compañías multinacionales hasta pequeñas y medianas empresas (PYMEs). El uso de la palabra "empresa" no implica ninguna estructura corporativa en particular, y este documento está destinado a todo tipo de entidad, ya sea constituidas, no constituidas, asociaciones o consorcios.

Por último, el compromiso con la **supervisión permanente y la mejora continua** es una característica esencial de cualquier buen programa de cumplimiento del derecho de la competencia.

1. Cumplimiento integrado como cultura y política de empresa

La clave del éxito de cualquier programa de cumplimiento de derecho de la competencia es alcanzar la fase en la que el comportamiento exigido por el programa sea **una parte indistinguible de la cultura de su empresa**[3].

Sin embargo, crear una cultura de cumplimiento e integridad no es algo que pueda lograrse con una sola sesión de formación o un mensaje de correo electrónico de su director general ("*Chief Executive Officer*" o "CEO")[4]. Su programa de cumplimiento en materia de competencia debe estar diseñado **para fomentar una cultura ética continua** de integridad, que promueva la competencia libre y leal y el cumplimiento de la ley.

El elemento ético del cumplimiento del derecho de la competencia puede entenderse como una cultura o filosofía empresarial "positiva" que fomenta el **consenso sobre la necesidad de "hacer lo correcto"**, además de subrayar que conocer y cumplir la normativa de defensa de la competencia crea importantes oportunidades para su empresa.

El reto de su empresa es asegurarse de que la dirección y los empleados **comprenden y respetan las normas aplicables de defensa de la competencia**, para evitar riesgos innecesarios e inapropiados.

La dirección de su empresa tiene un papel esencial a la hora de persuadir a todos los empleados para que se comporten de forma procompetitiva en todos sus compromisos comerciales y otros compromisos externos. **Las acciones hablan más que las palabras**. Cuando la actitud desde los organismos de **alta dirección** de la empresa sea clara y esté incorporada correctamente en la cultura de la empresa, los empleados generalmente cumplirán porque creen que es lo correcto.

a. Reconocer la Defensa de la Competencia como un riesgo que su empresa debe abordar

El **primer paso práctico** es asegurarse de que su empresa reconoce que el cumplimiento de la legislación de defensa de la competencia es relevante para sus operaciones. La mayoría de las grandes empresas cuentan con un departamento legal que debería identificar el cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia como una necesidad. Si no existe un departamento legal, deberá contar con un director financiero u otro directivo similar de la empresa que pueda plantear este tipo de cuestiones de competencia.

Una vez que se ha reconocido el riesgo, alguien en su empresa debe **asumir la responsabilidad del esfuerzo de cumplimiento**.

En lo que respecta a la gestión de los riesgos del derecho de la competencia, la diferencia entre que una empresa prospere o se enfrente a problemas potencialmente importantes depende de un programa de cumplimiento bien diseñado.

---

3 DOJ, Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations, septiembre y noviembre, 2024 (ver: - https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline= y https://www.justice.gov/atr/media/1376686/dl) ; DOJ, Monaco memo: "Further Revisions To Corporate Criminal Enforcement Policies", Septiembre 2022 (ver: https://www.justice.gov/d9/pages/attachments/2022/09/15/2022.09.15_ccag_memo.pdf); Canadian Competition Bureau, "Build a credible and effective compliance", 2024 (ver: https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/why-compliance-law-good-your-business).

4 El término CEO se utiliza para referirse al Director Ejecutivo de la empresa o a un cargo corporativo equivalente de máximo nivel.

b. Obtener el compromiso de la dirección

Otro paso práctico esencial en la creación de una cultura de cumplimiento es obtener la aceptación y el **compromiso del personal de alta dirección** (incluido el compromiso a nivel del Consejo de Administración), ya que la cultura de su empresa está casi inevitablemente impulsada por la alta dirección.

El éxito de los programas de cumplimiento también **depende en gran medida del compromiso y el apoyo** de los empleados y la dirección en todos los niveles de su empresa. El simple despliegue de un programa de formación nunca conducirá a un cumplimiento pleno o sostenible. Dicho esto, el éxito de los programas de cumplimiento ayudará inevitablemente a la empresa, ya que contribuirá a identificar los comportamientos que infringen la normativa de defensa de la competencia[5]. Además, dependiendo de su jurisdicción, las autoridades de competencia pueden recompensar los programas de cumplimiento, por ejemplo, mediante la reducción de multas sujeto a ciertas condiciones[6].

Los medios para sensibilizar a los miembros de la dirección sobre el riesgo empresarial que suponen las prácticas anticompetitivas, así como para asegurar su compromiso con el cumplimiento de la defensa de la competencia, pueden variar de una empresa a otra, e incluyen, entre otros:

- Utilizar ejemplos de la prensa o medios de comunicación sobre el daño a la reputación de las empresas (incluido —para las empresas cotizadas— el efecto negativo en el precio de las acciones) por el incumplimiento (infracciones derivadas del incumplimiento de la normativa de competencia u otros temas de cumplimiento como la lucha contra el soborno y la corrupción);
- Utilizar estadísticas sobre infracciones derivadas del incumplimiento de la normativa de competencia (multas, sanciones personales);
- Aprender de la experiencia de los problemas de cumplimiento, relacionados o no con la defensa de la competencia (incluido el valor que supone el poder detectarlos a tiempo);
- Establecer un plan realista para la dirección sobre los pasos necesarios para implementar un programa creíble de cumplimiento del derecho de la competencia, así como los recursos necesarios,[7] incluido el calendario para la introducción de los controles y el presupuesto necesario.[8]

---

5 Autoridad francesa de la competencia, Documento marco de 23 de mayo de 2022 sobre programas de cumplimiento de la normativa de competencia (véase: https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/2022-06/Conformite_nouveau%20doc-cadre_VEN.pdf). Orientación sobre programas de cumplimiento de la normativa de competencia en Canadá (véase: https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/compliance-hub) Departamento de Justicia de EE.UU., Programa de cumplimiento corporativo (véase: https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline=). La 10ª enmienda a la Ley alemana contra las restricciones de la competencia permite a la Oficina Federal Alemana de Cárteles tener en cuenta los programas de cumplimiento.

6 Documento político de la OCDE DAF/COMP/WP3/M(2021), *Resumen del debate sobre los programas de cumplimiento de la normativa de competencia*, 2021, en la página 3 (véase: https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP3/M(2021)1/ANN1/FINAL/en/pdf) y también Comisión Europea, DG COMP, *Compliance matters*, 2012, en las páginas 9 y 10 (véase: https://op.europa.eu/en/ publicationdetail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a/language-es)

7 Capítulo 2: Organización y recursos de cumplimiento; DOJ, Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo en investigaciones penales en materia de defensa de la competencia, julio de 2019 en las páginas 2 y 3 (véase: https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl); Oficina Canadiense de Competencia, "*Construya un programa de cumplimiento creíble y eficaz para su negocio*", véase en: "*Principios básicos para desarrollar un programa de cumplimiento creíble y eficaz*", 2023 (véase: https://competition-bureau.canada.ca/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/compliance-hub).

8 *DOJ*, Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo en investigaciones penales en materia de defensa de la competencia, julio de 2019 en las páginas 2 y 3 (véase: https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl); Oficina Canadiense de la Competencia, "*Construya un programa de cumplimiento creíble y eficaz para su negocio*", véase en: "*Principios básicos para desarrollar un programa de cumplimiento creíble y eficaz*", 2023 (véase: https://competition-bureau.canada.ca/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/compliance-hub).

c. Código de conducta y/o declaración de principios empresariales

En los últimos años se ha **producido un aumento espectacular de las expectativas éticas de las empresas y los otros sectores profesionales**. Esto ha llevado a muchas empresas —tanto PYMES como grandes empresas— a adoptar un Código de Conducta/Declaración de Valores Fundamentales/Declaración de Principios Empresariales.

Un Código de Conducta (o un documento similar) pretende ser una **guía central y una referencia para todos los individuos** de su empresa en relación con la toma de decisiones cotidiana. Un Código es una divulgación abierta y pública de la forma en que su empresa pretende operar. Un Código es también una herramienta para fomentar el debate sobre la ética y el cumplimiento, y para mejorar la forma en que los empleados de su empresa afrontan los dilemas éticos y las zonas grises que se encuentran en el trabajo diario. Sin embargo, un Código de Conducta o una Guía de Cumplimiento son insuficientes por sí solos para demostrar que la empresa tiene un compromiso con el cumplimiento (e incluso pueden ser contraproducentes si la empresa no "vive conforme" a sus valores) —también deben considerarse los pasos adicionales articulados en este Toolkit.

d. Integre su programa en materia de Derecho de la Competencia en sus otros programas y controles

Su programa de cumplimiento de derecho de la competencia no debe desarrollarse aislado de otros riesgos de cumplimiento. Por lo tanto, desde el principio es importante que reflexione sobre cómo puede vincular su programa de competencia, a los demás programas de cumplimiento de su empresa (por ejemplo, los programas contra el soborno y la corrupción y de protección de datos, etc.) y a los sistemas de riesgo, control y gobernanza de su empresa.

Un enfoque holístico del cumplimiento es importante y resulta más eficaz:

- Todas las empresas, desde las PYME hasta las más grandes, contarán con un área financiera/un director financiero o un asesor financiero que tendrá en cuenta todos los riesgos materiales a los que se enfrenta la empresa. Si las conductas contrarias al derecho de la competencia figuran en su lista central de riesgos corporativos, será más fácil que los controles apropiados se apliquen de forma coherente en toda la empresa;
- Este enfoque implicaría la aplicación de una metodología coherente de evaluación de riesgos que reconozca el impacto potencial negativo de las conductas anticompetitivas (especialmente la aparición de cárteles) con vistas a mitigar dichos riesgos.

Es esencial que el programa de cumplimiento en materia de derecho de la competencia y quienes lo apoyan cuenten con recursos adecuados suficientes[9].

e. Compromiso continuo y sostenido de la alta dirección

El apoyo de la alta dirección a su programa de derecho de la competencia debe mantenerse de forma continuada. La actitud de cumplimiento debe demostrarse claramente no sólo mediante el compromiso inicial de la dirección y mediante la publicación de un Código de Conducta de la empresa, sino también a través de los altos dirigentes y directivos.

---

9 *DOJ*, Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations, septiembre y noviembre de 2024, (véase: https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline= y https://www.justice.gov/atr/media/1376686/dl); Canadian Competition Bureau, "*Build a credible and effective compliance program for your business*", véase en "*Core principles to develop a credible and effective compliance program*", 2024 (véase: https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/core-principles-credible-and-effective-compliance-program).; Autoridad francesa de la competencia, Documento marco de 23 de mayo de 2022 sobre los programas de cumplimiento en materia de competencia, en la página 6 (véase: https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/2022-06/Conformite_nouveau%20doccadre_VEN.pdf).

El cumplimiento eficaz empieza por el liderazgo. Destacando activamente la importancia de la formación en materia de competencia y respaldándola personalmente, la alta dirección puede crear una cultura de concienciación y capacitar a los empleados para tomar decisiones éticas. Este enfoque continuo garantiza que la organización opere dentro de los límites legales y evite riesgos innecesarios.

Las declaraciones de los altos directivos reafirmando proactivamente su propio compromiso con el cumplimiento de la normativa de competencia pueden tener un impacto más profundo y duradero que cualquier documento escrito. Promover a líderes que tengan un historial de mostrar su compromiso con el cumplimiento de la normativa ayuda a establecer una sólida cultura de defensa de la competencia en las empresas, lo que es considerado positivamente por las autoridades de defensa de la competencia[10].

Para evitar la impresión de que el cumplimiento de la normativa de competencia sólo lo comunican su director general y el consejo de administración y no se percibe como algo asumido por toda la empresa, podría ordenarse el envío de correos electrónicos regulares y otras comunicaciones directas por parte de otros directivos de nivel superior e inferior a sus equipos, recordando la importancia del cumplimiento de la normativa de competencia, haciendo referencia a la política de cumplimiento y a las expectativas e indicando lo que deben hacer los individuos si tienen alguna duda sobre el cumplimiento.

10 Capítulo 9: Incentivos para el cumplimiento.

2. Organización y recursos para el cumplimiento

Aunque la organización y la dotación de recursos de un programa de cumplimiento de la normativa de competencia diferirán de una empresa a otra, todas las empresas deben tener una estructura interna clara de información en lo que respecta al cumplimiento de la misma.

Deberían cubrirse los siguientes elementos clave:

a. Liderazgo y organización del cumplimiento

Aunque **la alta dirección de la empresa debe ser responsable** de promover una cultura de cumplimiento sostenible, la aplicación cotidiana de un programa eficaz y creíble puede delegarse en una **persona de alto nivel designada**. La necesidad o no de un **equipo dedicado al cumplimiento** dependerá del tamaño, la escala y la naturaleza de su negocio, incluidos los riesgos a los que se enfrenta su empresa.

Las directrices de las autoridades de competencia han dejado muy claro que una persona **de alto nivel** que forme parte **del consejo de administración/comité de dirección de la empresa o que dependa de él** debe ser responsable del programa de cumplimiento de su empresa (incluido el programa de cumplimiento de derecho de la competencia). Podría ser el **Consejero General/Director Jurídico** o incluso el Director de Cumplimiento/Director de Ética y Cumplimiento (CECO).

Será esencial que esta persona **tenga acceso directo** no sólo al Consejo/Comité Ejecutivo de Gestión, sino también a otros comités internos pertinentes, como el Comité de Auditoría y el Comité de Responsabilidad Corporativa/Social (o ESG).

Es probable que las grandes empresas cuenten con uno o más abogados internos, y sería sensato contratar a **un abogado especializado en derecho de la competencia** para que aporte conocimientos sustantivos clave. En las empresas que cuentan con un abogado interno especializado en esta materia, éste normalmente sería el encargado de **informar regularmente a nivel del consejo de administración**.

Las empresas más grandes suelen tener que decidir si optan por **estructuras de cumplimiento centralizadas o nacionales/regionales**, teniendo en cuenta la estructura empresarial y organizativa general de la empresa. **Los pros y los contras** de cada opción dependen en gran medida de la estructura general de la empresa. Las empresas muy grandes con múltiples líneas de negocio pueden incluso nombrar a varios responsables de cumplimiento empresarial (por línea de negocio o por país/región), para realizar un seguimiento de las métricas de cumplimiento (cifras de finalización de la formación, notificación de incidentes, gestión de investigaciones, etc.) dentro de la línea de negocio.

b. Informes periódicos al Consejo de Administración y a otros altos directivos

El compromiso de la alta dirección depende de que **la dirección siga y comprenda** cómo se está aplicando un programa de cumplimiento (incluido el de competencia), lo que a su vez requiere **oportunidades regulares de información**. En muchas empresas con programas de cumplimiento bien desarrollados, se suele presentar **un informe anual** sobre todos los programas de cumplimiento (incluido el de competencia) (destacando los resultados pasados, los posibles problemas futuros —como la colusión algorítmica y de IA—, y los planes futuros) al Consejo, a los directores no ejecutivos y al comité de Auditoría (y/o al comité de Riesgos del Grupo).

Además, para garantizar que el Consejo de Administración de su empresa (u otro órgano responsable) esté debidamente informado de —y pueda reaccionar ante— todos los riesgos relevantes de la legislación de competencia, se debe **informar periódicamente** al director general, a los equipos de dirección de las empresas y a otras partes interesadas clave en todos los niveles de la cadena de gestión. Especialmente si las empresas cotizan en bolsa, esto puede tener lugar **trimestralmente** (de acuerdo con otros requisitos de información trimestral), pero también debe existir un **proceso que permita informar urgentemente de los acontecimientos** que creen un riesgo material adicional para la empresa, así como un diálogo regular sobre el cumplimiento con los equipos directivos.

c. Dotación adecuada de recursos

Los recursos dedicados al programa de cumplimiento de la normativa de competencia dependerán claramente tanto del tamaño de su empresa, como de los riesgos a los que ésta se enfrente. Las PYME no disponen de los mismos recursos que las grandes empresas. **Incluso dentro de las empresas muy grandes, los recursos se ven limitados** por las importantes demandas que compiten entre sí, tanto de otros riesgos de alto perfil como de áreas de cumplimiento relacionadas, como la lucha contra el soborno y la corrupción y la protección de datos. Cuando los altos ejecutivos ven un beneficio tangible en dedicar recursos simplemente "adecuados" a un área determinada porque haberlo hecho en otras áreas de cumplimiento puede —en algunas jurisdicciones— proporcionar una **defensa completa a la empresa**.[11]

Si su empresa no cuenta con un abogado in-house especializado en derecho de la competencia, los **bufetes de abogados privados** más grandes y medianos cuentan ahora con departamentos especializados en derecho de la competencia a los que su empresa podría acudir para que le asesoren en el establecimiento de su programa de cumplimiento.

La financiación del cumplimiento de la normativa de competencia no debe considerarse como un "coste a fondo perdido", ya que las multas por infracciones de competencia impuestas por las autoridades de defensa de la competencia pueden alcanzar ahora millones o incluso miles de millones de euros, por ejemplo, en el caso de reiteración de una infracción. Además, a muchos procedimientos de derecho de la competencia les sigue ahora la aplicación privada de la normativa de competencia, a través de la cual las posibles víctimas de una conducta anticompetitiva pueden solicitar una indemnización por daños y perjuicios para compensar los daños individuales que la conducta les pueda haber generado.

11 Véase la defensa "Procedimientos adecuados" en la Sección 7 de la Ley de Soborno del Reino Unido, y la orientación sobre lo que constituye "Procedimientos adecuados" emitida por el Ministerio de Justicia del Reino Unido *Orientación sobre los procedimientos que las organizaciones comerciales pertinentes pueden poner en marcha para evitar que las personas asociadas a ellas sobornen* disponible en https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act y las Directrices del DOJ de EE.UU. sobre el cumplimiento de la FCPA: *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* disponible en https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/fcpa-resource-guide

Sobre esta cuestión, la aplicación adecuada de un programa de cumplimiento de la normativa de competencia puede incluso dar lugar a multas y reclamaciones de daños más bajas en casos de infracción.[12] Unas medidas de cumplimiento sólidas también pueden evitar el daño a la reputación de una empresa causado por la aplicación de las normas de competencia, incluido —para las empresas que cotizan en bolsa— el impacto negativo en el precio de las acciones. Por último, la financiación del cumplimiento de la normativa de competencia no debe considerarse un coste a fondo perdido, ya que cada vez más regímenes nacionales prevén la responsabilidad penal de los directivos y empleados implicados en infracciones derivadas del incumplimiento de la normativa de competencia.[13]

12 Según lo dispuesto por la Ley alemana contra las restricciones de la competencia ("ARC"), véase el artículo 81d, párrafo 1, n.º 5 de la ARC. Por ejemplo, las jurisdicciones que también ofrecen reducciones de multas son la República Checa (véase: "*Aviso de la oficina de protección de la competencia sobre programas de cumplimiento de fecha 1/1/2024*"), Canadá (véase: "*Construya un programa de cumplimiento creíble y eficaz para su empresa*"), Australia (véase: "*Directrices sobre el enfoque de la ACCC para las sanciones en materia de competencia y derecho del consumidor*"), España ("*Directrices sobre los programas de cumplimiento de las normas antimonopolio*"), Estados Unidos (véase: "*Evaluación de los programas de cumplimiento de las empresas en las investigaciones penales de defensa de la competencia*"), Italia (véase: "*Directrices sobre el cumplimiento de las normas antimonopolio*"), Brasil (véanse: "*Directrices sobre el cumplimiento de la competencia*"), Singapur (véase: "*Directrices de la CCCS sobre la cuantía adecuada de la sanción en los casos de competencia*").

13 Por ejemplo, entre las jurisdicciones cuyas leyes prevén multas sustanciales y/o penas de prisión para las personas se incluyen Australia, Brasil, Canadá, Grecia, Irlanda, Israel, Japón, México, Sudáfrica y Estados Unidos.

3. Identificación y evaluación de riesgos

La eficacia del programa de cumplimiento en materia de defensa de la competencia de su empresa y la asignación de recursos relacionada dependerá **del adecuado despliegue de los recursos en las áreas correctas**. Comprender **los riesgos** empresariales y operativos a los que se enfrenta su empresa no sólo ayudará a centrarse en actividades relevantes.

Por poner un par de ejemplos sencillos, puede que no sea pertinente concienciar sobre los peligros de la manipulación de licitaciones en empresas que no operan en un contexto de adjudicaciones/licitaciones. Del mismo modo, puede que no sea eficaz hacer un uso de los recursos formando a los empleados sobre los riesgos del abuso de posición dominante/poder de mercado si la empresa opera en mercados muy fragmentados en los que todos los actores tienen cuotas de mercado bajas.

Por lo tanto, las empresas deben **definir una metodología y un proceso de evaluación de riesgos**[14], de modo que puedan adaptar su programa de cumplimiento a su perfil de riesgo específico. Según las autoridades de competencia, un **programa de cumplimiento creíble** depende, en última instancia, de poder justificar los motivos del enfoque elegido por su empresa para la gestión de riesgos, teniendo en cuenta el riesgo, la probabilidad y el impacto de un comportamiento que infrinja la normativa de defensa de la competencia.

a. Comprender el enfoque general de la empresa para la gestión de riesgos

Tiene mucho mérito alinear el enfoque general de su empresa respecto a (y la metodología para) la gestión de riesgos y el enfoque de evaluación de riesgos que su empresa decida utilizar como parte de un programa de cumplimiento en materia de competencia. A la hora de emprender una evaluación de riesgos, resulta útil implicar al área financiera (por ejemplo, a los controladores del grupo, al área de riesgo y garantía o al área de auditoría) y (si es posible) a un abogado especializado en derecho de la competencia.

Encontrar una forma significativa de **tener en cuenta el "factor humano"** en el cumplimiento puede ser todo un reto; puede que merezca la pena considerar qué indicadores utilizar para estimar la madurez del cumplimiento, como la proporción de empleados que completan la formación cuando se les solicita por primera vez y la tasa de "rotación de empleados" dentro de su empresa.

Varios organismos reconocen la validez de adoptar un enfoque basado en el riesgo a la hora de establecer normas y procedimientos internos de cumplimiento de la normativa de competencia.[15] Sin embargo, su empresa puede enfocar legítimamente el cumplimiento de la misma gestionando los riesgos anticompetitivos, ya que es probable que éstos se produzcan en el mundo real.

---

14 Véase, por ejemplo, "Desarrollar un programa de cumplimiento normativo creíble y eficaz.", publicado por la Oficina de Competencia de Canadá (véase: https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/compliance-hub)

15 Véase, por ejemplo, U.S. DoJ, Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations, 2024; CMA, Guidance Competition law risk: a short guide, 2020; EC, Compliance matters, What companies can do better to respect EU competition rules 2012; Competition Bureau Canada,: "Build a credible and effective compliance program for your business", https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/compliance-and-enforcement/compliance-hub, 2024.

Las **conductas anticompetitivas típicas** que son importantes para tener en cuenta incluyen:

- Acuerdos anticompetitivos como la posible actividad de cártel entre competidores, incluida la fijación de precios, el reparto de mercados, la manipulación de licitaciones, los boicots colectivos y los acuerdos de limitación de la producción;
- Intercambios de información comercial o sensible desde el punto de vista de la competencia que puedan dar lugar a una actividad de cártel, lo que puede considerarse el mayor riesgo de actividad ilegal de cártel, incluso de forma no intencionada;
- Mantenimiento del precio de reventa en jurisdicciones en las que está prohibido;
- Conducta excluyente por parte de empresas con un poder de mercado significativo (por ejemplo, abusos de posición dominante y otras conductas unilaterales prohibidas);
- Riesgos emergentes como la cooperación en los campos de la inteligencia artificial (IA) y la cooperación en materia de sostenibilidad, acuerdos relacionados con los recursos humanos como discusiones sobre salarios y acuerdos de no captación con otras empresas. Las actividades de recursos humanos son muy a menudo subestimadas como un riesgo anticompetitivo por las empresas, porque esas actividades a menudo no son vistas como "comerciales", pero se están convirtiendo en un foco cada vez mayor de las autoridades de competencia a nivel mundial.

Un compromiso empresarial significativo con el cumplimiento de las normas de competencia debe incluir una prohibición clara de las conductas manifiestamente ilegales (como la fijación de precios y el reparto del mercado). La "probabilidad" de una acción coercitiva nunca debe considerarse un factor relevante a la hora de determinar el riesgo.

Evaluar la probabilidad de cualquiera de las actividades o riesgos mencionados puede ser todo un reto. Por lo tanto, será importante que implique en el proceso de gestión de riesgos a expertos en derecho de la competencia y en evaluación de riesgos. Las consideraciones relevantes podrían incluir:

- La normativa de derecho de la competencia pertinente allí donde opere su empresa;
- El enfoque de los organismos y reglamentos de defensa de la competencia en determinados tipos de conducta o industrias, por ejemplo, debido a un historial de colusión en la industria;
- Cumplimiento de la normativa de competencia por parte de la empresa en el pasado, nivel de competencia y normas del sector;
- Mercados sensibles que pueden suponer un mayor riesgo debido a los niveles de concentración en comparación con los mercados fragmentados;
- Estrategias de expansión de la empresa, como la entrada en nuevas áreas de negocio, la fijación de precios agresivos o la ampliación del alcance geográfico del negocio;
- Rotación o contratación de personal de empresas competidoras;
- Interacciones con competidores (como en asociaciones empresariales, eventos del sector o a través de empresas conjuntas);

El impacto y la evaluación de los riesgos relevantes deben incluir el impacto negativo en la reputación, multas corporativas, demandas por daños y perjuicios, recursos de la empresa relacionados con las investigaciones por conductas anticompetitivas, honorarios legales, nulidad de cláusulas o de acuerdos anticompetitivos y sanciones personales para directivos y empleados.

b. Introducir o mejorar los puntos de control

Los controles internos son procesos diseñados para proporcionar **una garantía razonable** para la mitigación de riesgos y el cumplimiento de las leyes de competencia aplicables. Implican **tareas y actividades continuas (controles)**, aplicadas por los empleados de una empresa a varios niveles y diseñadas de forma significativa para reducir la probabilidad de conductas problemáticas, pero es poco probable que eliminen los riesgos por completo.

Desde este punto de vista, los empleados deben estar expuestos a una combinación de manuales de cumplimiento, cursos de formación, acciones de concienciación para la alta dirección y los empleados, alertas empresariales, controles o registros internos y otras actividades de consultoría en contacto directo con la empresa.

Por ejemplo, si su empresa desea introducir **controles específicamente diseñados** para abordar los riesgos asociados a la **participación en eventos del sector** (como asociaciones empresariales, conferencias del sector y otros eventos), éstos pueden consistir en:

- Materiales de orientación en forma de políticas de competencia, normas, folletos de formación o cursos electrónicos;
- Procedimientos y controles específicos, como los requisitos para obtener la aprobación previa del superior jerárquico (y quizás incluso para registrar la asistencia en una base de datos interna);
- Deberes de registro en torno a las reuniones (por ejemplo, llevar un registro de los órdenes del día y las actas, si procede).

c. Eficacia de los puntos de control

Un sólido programa de cumplimiento de defensa de la competencia que logre implantar con éxito una cultura empresarial para "hacer lo correcto" debería reducir o mitigar significativamente los riesgos anticompetitivos mediante:

- Una mayor concienciación sobre los comportamientos anticompetitivos;
- Detección y resolución tempranas de los problemas anticompetitivos;
- Multas potencialmente más bajas y reducción del impacto adverso sobre la reputación (mala publicidad y efecto negativo sobre el precio de las acciones / pérdida de confianza de los inversores) en caso de incumplimiento;
- Mayores oportunidades de beneficiarse de los programas de clemencia (de las autoridades); y
- La capacidad de contratar y retener a personal con talento que quiera trabajar para una empresa ética.

Para medir esto y hacer balance del riesgo potencial, puede considerar lo siguiente:

- ¿Existe un control adecuado? (podría tratarse de un código de conducta, mensajes de la dirección, un plan de formación debidamente ejecutado y documentado, etc.);
- ¿Cómo se articula el control (es claro e inequívoco)?
- ¿Está la documentación de control fácilmente disponible y se actualiza con regularidad?
- ¿Cómo se informa a los individuos sobre el control?
- ¿Cuál es el "índice de aciertos" (por ejemplo, el porcentaje de la audiencia objetivo a la que se ha formado con éxito)? También debe hacer un seguimiento de los que no han sido formados y averiguar por qué.

- ¿Qué estructura existe para realizar un seguimiento de la concienciación y el cumplimiento del control? (Por ejemplo, muchas grandes empresas organizan ahora pruebas o “concursos” periódicos para los empleados, que pueden hacerse “divertidos” concediendo premios menores —una tableta de chocolate o una bonificación modesta— a los que demuestren una mejor comprensión del programa y de los requisitos de la normativa de competencia).
- ¿Qué sanciones existen en caso de incumplimiento del control?

4. Conocimientos sobre el cumplimiento de la normativa de competencia

El siguiente paso tras identificar los riesgos anticompetitivos y su alcance geográfico es determinar la formación necesaria en materia de derecho de la competencia y la documentación de apoyo para aumentar la concienciación de los empleados y minimizar el riesgo de infracciones anticompetitivas.

Incluso con una excelente formación en derecho de la competencia, algunas personas pueden seguir ignorando la política de la empresa. Por lo tanto, el cumplimiento de la normativa de competencia debe ser un debate proactivo continuo y los asesores jurídicos deben participar en los proyectos y en las decisiones empresariales diarias. En este sentido, el cumplimiento de la normativa de competencia no debe considerarse un proceso aislado o un ejercicio de marcar casillas.

En las empresas más grandes, se considera la posibilidad de formar a terceros[16] como empresas conjuntas, distribuidores y asociaciones empresariales, además de a los propios empleados de la empresa. Sin embargo, esto no debe eludir las cuestiones de responsabilidad, y la empresa no debe descuidar la formación de sus propios empleados en la gestión de riesgos anticompetitivos, sobre todo proporcionándoles directrices sencillas de comportamiento (incluyendo "qué hacer y qué no hacer" en eventos del sector o cuando los competidores planteen cuestiones delicadas).

a. Conocimientos: manuales, guías

Sea cual sea el tamaño de su empresa, no es razonable esperar que los empleados de su empresa comprendan lo que constituye un comportamiento ético y conforme a las normas de competencia si no han recibido alguna orientación o unos sencillos "Qué hacer y qué no hacer", libres de lenguaje complicado.

Ya sea a través de documentos de orientación proporcionados por abogados internos o bufetes de abogados externos, los materiales de formación en materia de derecho de la competencia deben ser relevantes para las actividades de la empresa, las diferentes unidades de negocio y los riesgos anticompetitivos específicos.

Algunos **conceptos y cuestiones clave** que puede considerar incluyen:

- Disponga de normas claras, sencillas y concisas: utilice un lenguaje empresarial sencillo, sin jerga legalista ni referencias detalladas a las leyes, y evite las notas extensas sobre el derecho de la competencia;
- Adapte las directrices a las necesidades de las diferentes unidades de negocio y situaciones, y considere el uso de notas breves para temas o riesgos específicos;
- Presente las orientaciones de forma que tengan sentido desde una perspectiva empresarial: confirme lo que es posible, quizá cuando sea necesario sujeto a ciertos límites o umbrales (reflejando "puertos seguros");
- Piense en cómo lograr el máximo alcance (método e idioma de impartición, etc.).

16 Véanse las directrices del Ministerio de Justicia del Reino Unido sobre la Ley antisoborno mencionadas en la nota 13, en particular el principio 5.7 relativo a la (posible) necesidad de formar a las "personas asociadas" sobre el cumplimiento de la legislación antisoborno.

b. Formación en Derecho de la Competencia

La formación en derecho de la competencia sigue siendo una parte fundamental de un programa eficaz de cumplimiento de la normativa de competencia, tanto si la organizan asesores externos como departamentos internos.

Debe asegurarse de que estas formaciones de su empresa estén diseñadas para proporcionar ejemplos prácticos (específicos de la empresa). Debe explicar los objetivos y las razones de las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la normativa de competencia de su empresa, así como las consecuencias si éstos no se siguen.

Entre las consideraciones prácticas que puede tener en cuenta a la hora de organizar este tipo de formaciones se incluyen:

- **La identificación de los empleados que deben recibir formación**. El requisito de recibir formación, así como los métodos y la frecuencia de la formación deben ser adecuados para el perfil de riesgo anticompetitivo de las actividades empresariales de aquellos empleados cuyas funciones se consideren de mayor riesgo, como el personal de ventas o aquellos que asisten a reuniones comerciales o industriales y a redes de negocios con competidores (en contraposición a aquellos que no tienen una actividad de ventas / área de adquisición o gestión);

  Los nuevos empleados deben recibir formación en materia de derecho de la competencia según lo requiera el perfil de riesgo de su puesto durante su iniciación / incorporación. Lo mismo se aplica cuando los empleados pasan de un puesto de menor riesgo a otro de mayor riesgo en la empresa o el agente económico;

- Asegurarse de que **el estilo y el contenido de la formación** reflejan las necesidades en materia de derecho de la competencia de su empresa y el perfil de riesgo de conductas anticompetitivas que pueden darse en su empresa. Considerar si su empresa necesita formación en línea, formación presencial (FTF), formación "virtual" (una mezcla de formación por ordenador y un webcast/conferencia telefónica con un formador/experto en derecho de la competencia), o una combinación:

  - La formación en línea y virtual es útil para tener un alcance global y para los empleados que se encuentran en lugares remotos. La pandemia del COVID-19 hizo que la formación en línea fuera esencial. Sin embargo, la formación en línea por sí sola probablemente no sea adecuada para las funciones que se consideran de mayor riesgo, ya que los empleados que desempeñan esas funciones necesitan poder hacer preguntas y recibir respuestas inmediatas. En tales casos, puede que desee considerar un módulo de formación "virtual", ya que combina el alcance de la formación en línea con la posibilidad de hacer preguntas (como las llamadas "Zoom" o "Outlook Meetings" o plataformas similares).

  - Existen muchos productos de formación en línea disponibles a través de proveedores externos, pero algunos pueden ser demasiado genéricos o legalistas y abarcar todas las cuestiones anticompetitivas sean o no relevantes para la actividad de la empresa. Por ello, algunas empresas multinacionales han desarrollado su propia formación específica en materia de derecho de la competencia en línea o virtual por ordenador.

  - Hoy en día, un enfoque útil para aplicar es la "Gamificación", que significa utilizar el diseño de juegos basados en ordenador y los procesos del sistema para fomentar el aprendizaje de una manera fácil de usar y agradable[17]. Esto se puede utilizar para ayudar a los empleados a comprender conceptos anticompetitivos complejos

17 Mario Silic & Paul Benjamin Lowry (2020) Using Design-Science Based Gamification to Improve Organisational Security Training and Compliance, Journal of Management Information Systems, 37:1, p. 131.

a través de retos que simulan situaciones de la vida real, incluyendo elementos como recompensas, tablas de clasificación e insignias para incentivar a los empleados a completar la formación y ayudar a las empresas a crear una cultura de cumplimiento. También ayuda a las empresas a enfocar el cumplimiento de una manera holística, ya que el "juego" puede incluir muchos retos de cumplimiento, incluyendo no sólo en materia de derecho de la competencia, sino también ABC, AML (Anti Blanqueo de Capitales), Protección de Datos, etc.

- Los sistemas en línea eficaces ayudan a los empleados a realizar un seguimiento de su rendimiento y proporcionan a los usuarios materiales fácilmente disponibles que pueden consultar cuando sus horarios se lo permitan. Las características de flexibilidad y rentabilidad de la formación en línea ayudan a las empresas a actualizar fácilmente sus materiales. La posibilidad de incluir una sección de "preguntas frecuentes" o un canal de comunicación directa para enviar un mensaje a un abogado o iniciar un chat en línea con un experto en defensa de la competencia (por ejemplo, a través de una App o un grupo de WhatsApp específico) es útil para crear una sensación de familiaridad entre los empleados y el formador en defensa de la competencia, lo que permite reconocer fácilmente posibles problemas.

- **Identificación de formadores adecuados** para la formación:
  - Los formadores seleccionados para llevar a cabo la formación sobre el cumplimiento de la legislación de competencia de su empresa deben ser conocedores de las leyes de defensa de la competencia. Sin embargo, si los recursos son limitados, su empresa puede tener que considerar la posibilidad de desarrollar un curso de "formación de formadores". Esto es más adecuado para las grandes empresas que cuentan con un departamento jurídico, pero puede no ser factible para las PYME, que pueden tener que recurrir a formadores externos;
  - En las grandes empresas, puede ser útil ofrecer orientación adicional sobre defensa de la competencia a los abogados internos que no dominen este ámbito, como parte de un programa de formación profesional continua. Los abogados externos pueden ofrecer boletines, publicaciones, Apps dedicadas y seminarios web que proporcionen actualizaciones de alta calidad sobre desarrollos recientes. Las conferencias adecuadas son también una forma útil de informarse sobre cuestiones y tendencias de actualidad en materia de derecho de la competencia.
- Decidir el **tamaño del grupo a formar**, ya sea FTF o en línea, es de vital importancia. Puede haber un ahorro de costes a corto plazo en "formar" a un grupo grande en un formato tipo conferencia. Sin embargo, esto puede ser menos eficaz para conseguir el compromiso de los empleados, ya que es menos probable que los grupos grandes sean interactivos y animados.
- Incorporar a la alta dirección o a los jefes de equipo a la formación ayudará a reforzar la importancia de la cultura de ética y cumplimiento de la empresa, que espera que los empleados adopten y demuestren;
- Asegurarse de que se realizan y conservan **registros adecuados** de asistencia a todos los cursos de formación es importante a la hora de medir la eficacia de los controles y mejorar el programa (véase el capítulo 10: Seguimiento y mejora continua).

c. Encuentre formas de estimular el compromiso positivo de los empleados

Para ser eficaces, los mecanismos de concienciación sobre las directrices de cumplimiento de la normativa de competencia deben incluir los siguientes **recordatorios** claros y concisos **y materiales de referencia** que comuniquen los mensajes de forma que estimulen el compromiso de los empleados:

- Tarjetas de bolsillo y/o carteles;
- Boletines informativos y folletos;
- "Juegos" de cumplimiento (como se ha comentado anteriormente);
- Intranet e Internet (como una página web interna dedicada al cumplimiento del derecho de la competencia —o al menos a la ética y el cumplimiento—);
- Obsequios promocionales (por ejemplo, bolígrafos, blocs de notas, calendarios, tazas);
- Mensajes alentadores frecuentes de la dirección sobre la importancia del cumplimiento de la normativa de competencia y la importancia de buscar orientación.

Para lograr un compromiso positivo de los empleados, un programa de cumplimiento de defensa de la competencia debe centrarse en capacitar a los empleados y proporcionarles claridad, sobre lo que pueden hacer legalmente (lo que "se debe hacer"), lo que no pueden hacer (lo que "no se debe hacer" —y lo que es importante— cuándo pedir ayuda).

Algunas empresas celebran a los "héroes del cumplimiento" (y a las heroínas) como medio de fomentar una imagen positiva del cumplimiento (véase el capítulo 9: Incentivos para el cumplimiento).

d. Información sobre las investigaciones en materia de Derecho de la Competencia

Evidentemente, es importante que los empleados y la dirección de su empresa **comprendan lo que ocurre en una investigación de competencia** y, en particular, que entiendan el deber de cooperación en caso de inspección y que cualquier forma de obstrucción durante la investigación (ya implique la ruptura de precintos o de otro tipo) será tratada con seriedad por la empresa y puede dar lugar a medidas disciplinarias. La formación de los empleados sobre lo que ocurre en las investigaciones de competencia o en las inspecciones sorpresa o (también llamadas, "dawn raids"), en caso de que se lleve a cabo una investigación real puede ser útil en ciertos casos, por ejemplo:

- **El personal de IT**: son ahora fundamentales en cualquier investigación de competencia, ya que gran parte —quizá la mayor parte— de la investigación y de las búsquedas de documentos se realizan digitalmente utilizando herramientas informáticas forenses. Debe quedar claro para todos que ningún dispositivo, ya sea profesional o personal, ninguna plataforma de comunicación o aplicación de mensajería está exenta de las herramientas informáticas forenses que utilizan las autoridades de defensa de la competencia en sus investigaciones de competencia.
- **Los empleados encargados de la seguridad de la recepción**: en las instalaciones de su empresa deben saber cómo tratar a los investigadores de forma cortés, rápida y adecuada, con el fin de minimizar el riesgo de que una autoridad de competencia alegue obstrucción o falta de cooperación por parte de su empresa;

Algunas empresas utilizan inspecciones "simuladas" que imitan las inspecciones sorpresa, aunque existen opiniones discrepantes sobre el uso de este tipo de inspecciones "simuladas" por los problemas que pueden generar en materia de cumplimiento.

5. Sistemas de gestión de los problemas en materia de Derecho de la Competencia

Cuando su empresa tiene una actitud por parte de la alta dirección ("*tone from the top*"), que anima y estimula **activamente** a los empleados a comportarse de forma ética, los empleados de su empresa estarán (con toda probabilidad) más atentos y dispuestos a plantear sus preocupaciones cuando se sientan incómodos con determinadas formas de conducta. Para facilitar esto, es importante contar con mecanismos bien publicitados que permitan a los empleados "hablar", fuera de las líneas de información normales, y estar protegidos contra posibles represalias[18].

La responsabilidad social de las empresas, la ESG y la ética empresarial han llevado al desarrollo de estrategias de cumplimiento cada vez más sofisticadas, incluida la adopción de medidas internas de Procedimientos de denuncia de irregularidades, canal de denuncias, "líneas de ayuda" o líneas directas. Estos mecanismos permiten a las personas —tanto de dentro como de fuera de la empresa— informar de sus preocupaciones en materia de cumplimiento, lo que permite a la dirección y a sus abogados descubrir y tratar los delitos corporativos, las infracciones de competencia, la corrupción y otros problemas de cumplimiento. Estos mecanismos de gestión de problemas también pueden servir como elemento disuasorio para los empleados que puedan tener la tentación de eludir los controles e infringir el Código de Conducta de su empresa.

a. Diferentes tipos de sistemas de denuncia interna

Existe una gran variedad de sistemas de denuncia interna entre los que puede elegir para que los empleados de su empresa puedan plantear sus preocupaciones en materia de cumplimiento o denunciar presuntas conductas indebidas:

- Un enfoque para plantear las preocupaciones sobre el cumplimiento es el informal de "puertas abiertas", que permite plantear las preocupaciones directamente a la dirección en cualquier momento. Aunque este enfoque es sencillo, no proporciona anonimato y depende de la existencia de un entorno en el que los empleados se sientan cómodos hablando. Esto se vuelve problemático si el superior jerárquico está implicado en el problema que el empleado desea discutir. Incluso si el superior jerárquico no está implicado, muchos empleados se sienten avergonzados de que se les vea "quejándose" de otro.
- El programa de cumplimiento debe animar a los directivos y a los empleados a pedir ayuda. Dependiendo de si trabaja en una gran empresa o en una PYME, la ayuda y el asesoramiento podrían obtenerse del departamento jurídico interno, del responsable de cumplimiento o de otra área adecuada como Finanzas, Auditoría o RRHH.
- Las empresas también pueden establecer un enlace web formal para denunciantes o una línea telefónica conocida a veces como línea de ayuda/línea directa o línea de denuncia del Código de Conducta. La necesidad de una línea de ayuda formal depende de los riesgos a los que se enfrente la empresa y de su tamaño, ámbito y

18 Véase, por ejemplo, CMA Guidance on Whistleblowing, 16 de julio de 2021; Directiva (UE) 2019/1937, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que denuncian infracciones del Derecho de la Unión, DO L 305 de 26.11.2019; H.R.2988-Whistleblower Protection Improvement Act of 2021. Georgina Halford-Hall, Directora Ejecutiva de WhistleblowersUK. "Debemos normalizar la denuncia y ayudar a quienes se sienten solos y abandonados por la sociedad. Denunciar irregularidades es de vital importancia para mantenernos a todos a salvo". https://www.wbuk.org/.

alcance geográfico. Muchas empresas gestionan algún tipo de **sistema de línea de ayuda** (a menudo además de una línea formal de "denuncia de irregularidades") diseñado para responder a las preguntas de los empleados sobre ética, políticas de la empresa y cuestiones de cumplimiento, proporcionando respuestas a los dilemas cotidianos en materia de cumplimiento.

Las autoridades de competencia animan ahora a las personas a ponerse en contacto directamente con ellos cuando tengan conocimiento de una conducta problemática, ofreciendo a veces recompensas económicas. Esto puede crear una tensión entre los sistemas internos de su empresa para prevenir y detectar el incumplimiento y el enfoque de las autoridades en la disuasión efectiva. También por esta razón, a su empresa le interesa fomentar un entorno en el que las preocupaciones se planteen primero internamente, para abordarlas con prontitud, investigar los asuntos y preparar potencialmente una solicitud de clemencia corporativa si procede.

La implantación de un **sistema de denuncia confidencial y anónimo** es crucial para las empresas comprometidas con unas prácticas de gobernanza más sólidas y eficaces.

Las líneas directas/líneas de ayuda para denunciantes en el lugar de trabajo adoptan muchas formas y dependen en gran medida de la disponibilidad de recursos. Algunas empresas gestionan su línea directa internamente, mientras que otras la subcontratan. Algunas combinan los recursos internos (con fines de investigación) con la gestión externa (independiente) y el registro de la denuncia para garantizar el anonimato.

Cuando se descubre una conducta anticompetitiva realmente problemática (como la fijación de precios), suele ser necesario implicar sin demora a asesores jurídicos externos especializados (en defensa de la competencia), para que ayuden en las investigaciones que pudieran darse y proporcionen asesoramiento protegido por **el secreto profesional y el privilegio legal**, y para determinar si una solicitud de **inmunidad o clemencia** es apropiada (o incluso posible).

Un **sistema de línea directa/de denuncia debe evolucionar para satisfacer las nuevas necesidades** a medida que los requisitos de cumplimiento y las empresas crecen y cambian (por ejemplo, la reciente atención prestada por las autoridades a las cuestiones relacionadas con la IA y los recursos humanos ha cambiado el enfoque de los programas de cumplimiento). Esto puede incluir añadir categorías de riesgo a medida que surgen nuevas áreas de negocio, añadir ubicaciones, unidades de negocio a medida que crece la empresa, y proporcionar informes o capturar nuevos puntos de datos procedentes de personas que informen de problemas de competencia, según lo dicten los requisitos de cumplimiento.

b. Comunique, eduque y cree una cultura de denuncia

Sea cual sea el tamaño de su empresa, es importante reconocer que no basta con establecer un sistema de gestión de los problemas en materia de cumplimiento y esperar que los empleados empiecen a hacer preguntas o a presentar denuncias. Para que sea eficaz, los empleados deben saber que la línea directa/ línea de denuncia está disponible y por qué y cuándo deben utilizarla, y cómo estarán protegidos si la utilizan.

Las empresas deben promover el uso de la línea directa/de denuncia a través de un amplio programa de comunicación y educación en toda la empresa y, en el caso de una empresa pública, a través de sus diversas Divulgaciones e Informes.

Deben tenerse en cuenta las sensibilidades culturales a la hora de implantar un sistema de línea de denuncia, ya que algunos empleados pueden reaccionar negativamente ante el concepto de denuncia asociándolo con el espionaje a los compañeros. En algunos países,

también puede haber reticencias a denunciar problemas utilizando las líneas asociadas a la sede central en lugar de las operaciones locales. Es importante tener sensibilidad ante este tipo de consideraciones para evitar una estructura ineficaz que genere escepticismo y acritud en lugar de apoyo.

En última instancia, el objetivo es que todos los empleados de su empresa sepan que disponen de un medio para informar de sus preocupaciones en materia de cumplimiento y que se les anima a hablar sabiendo que su informe será tratado confidencialmente y que no sufrirán represalias.

c. No represalias y confidencialidad

Tal vez aún más importante que comunicar la disponibilidad de diferentes sistemas de gestión de preocupaciones sean las medidas adoptadas dentro de su empresa para crear **un entorno de trabajo sin represalias** en el que los empleados se sientan cómodos y se les anime a plantear sus preocupaciones. Un paso clave para crear este entorno es asegurarse de que el sistema de gestión de las preocupaciones de cumplimiento de su empresa incluya las salvaguardias adecuadas de protección de los denunciantes. Todos los empleados deben estar en condiciones de denunciar sucesos graves sin temor a represalias o de medidas discriminatorias o disciplinarias. Por lo tanto, el empleo, la remuneración y las oportunidades profesionales del denunciante deben estar protegidos por su empresa.

Debe intentar mantener, en la medida de lo posible, la confidencialidad de los datos revelados a través de la denuncia y la identidad del denunciante, a reserva de los requisitos legales imperativos que exijan su revelación, y debe proteger dichos datos con los medios más adecuados.

d. La respuesta rápida y justa de la empresa a un problema

Una respuesta lenta o inexistente a un problema de cumplimiento planteado por un empleado puede minar su confianza en el sistema de gestión de problemas de cumplimiento de su empresa. Por lo tanto, es crucial que su empresa proporcione recursos suficientes y cualificados para responder adecuadamente a los problemas o dudas planteados a través del sistema. En cuanto a los informes sobre problemas de cumplimiento, su programa de cumplimiento de competencia debe dejar claro que:

- Los directivos tienen la obligación de tomarse en serio cualquier problema de cumplimiento que se les plantee;
- La empresa investigará cualquier informe de *buena fe* o preocupación genuina de que se estén infringiendo las normas;
- Se tomarán las medidas adecuadas para evitar que vuelvan a producirse incidentes similares (si se han infringido las normas);
- El proceso de investigación será completo y justo para todos los implicados (véase el capítulo 6: Tratamiento de las investigaciones internas);
- No se tomarán medidas contra nadie antes de que se haya investigado adecuadamente una acusación/inquietud; y
- Se garantizará la no represalia y la confidencialidad.

A los empleados de su empresa les interesará saber y tener la confirmación de que el sistema de gestión de los problemas de cumplimiento de su empresa es eficaz y produce resultados justos, por lo que también debe considerar la posibilidad de comunicar la eficacia del enfoque elegido por su empresa.

6. Gestión de las investigaciones internas

Las empresas se enfrentan a menudo a la necesidad de llevar a cabo investigaciones internas de cumplimiento para examinar las denuncias/acusaciones de infracciones. Esto se aplica no sólo a la defensa de la competencia, sino también a otras áreas de cumplimiento.

Para investigar cualquier denuncia de incumplimiento (tanto si la denuncia se realiza externamente, internamente, a través de la línea directa/de denuncia o de la línea de ayuda interna), la dirección de su empresa debe considerar la posibilidad de poner en marcha un proceso eficaz, fiable y debidamente financiado para investigar la denuncia y documentar la respuesta de su empresa, incluidas las medidas disciplinarias o correctivas adoptadas.

Su empresa querrá considerar la posibilidad de extraer las "lecciones aprendidas" de cualquier infracción o problema de cumplimiento denunciado y del resultado de cualquier investigación resultante, y actualizar los controles internos de su empresa y su programa de cumplimiento de defensa de la competencia (véase el capítulo 10: Supervisión y mejora continua).

La incorporación de las lecciones aprendidas en los programas de cumplimiento corporativo es una piedra angular de la comunicación eficaz. Al integrar estas lecciones en las presentaciones, usted establece credibilidad ante su audiencia. Este enfoque trasciende la mera recitación de estatutos legales o estudios de casos hipotéticos. En su lugar, usted transmite las consecuencias tangibles del incumplimiento mediante la presentación de escenarios del mundo real que han afectado directamente a empresas similares. Esto fomenta una comprensión más profunda de las implicaciones prácticas del cumplimiento y de su papel vital en la consecución del éxito.

a. Tipos de investigaciones internas

Existen muchos tipos de investigaciones internas de cumplimiento, algunos de los cuales pueden ser (y a menudo lo son) desencadenadas por acontecimientos externos, como una investigación por parte de un organismo externo. Las investigaciones internas ayudan a su empresa a comprender lo sucedido y a determinar las líneas de actuación apropiadas (y le ayudan a actualizar y mejorar el programa de cumplimiento de defensa de la competencia de su empresa). En muchas jurisdicciones, es fundamental contratar a un abogado externo para ayudar a la empresa en estas investigaciones internas y garantizar que las comunicaciones estén protegidas por el secreto profesional y el privilegio legal.

Los tipos de investigaciones internas de cumplimiento que podría considerar incluyen:

- La "investigación" *ad hoc* mediante IA (para más detalles, véase más abajo);
- Evaluaciones jurídicas en profundidad (utilizando una combinación de recursos jurídicos internos y externos);
- Auditorías internas de los procesos de cumplimiento e investigaciones forenses sustantivas sobre el cumplimiento[19] para abordar las denuncias de los denunciantes u otras preocupaciones o quejas sobre el cumplimiento;

19 Algunas empresas también utilizan "simulacros" de inspecciones sorpresa que imitan las inspecciones sorpresa de las autoridades de competencia, aunque la opinión está dividida en cuanto a los méritos de llevar a cabo tales ejercicios como medio para descubrir problemas de fondo (véase el capítulo 5: Sistemas de gestión de las preocupaciones anticompetitivas).

- Investigaciones de *Due Diligence* para detectar conductas inapropiadas de directivos, consejeros o empleados;[20]
- Comités especiales de litigios y otros comités del Consejo diseñados para investigar y abordar las denuncias de posibles irregularidades.

Como subrayan muchas leyes de todo el mundo, una evaluación franca del alcance y la naturaleza de la conducta y la valoración de las posibles ventajas y desventajas de la autodivulgación a los organismos gubernamentales (o supranacionales) pertinentes de las infracciones son esenciales para lograr el mejor resultado para la empresa.

b. Cosas a tener en cuenta/herramientas prácticas y consejos

Las investigaciones internas pueden plantear graves riesgos a las empresas y a los empleados de su empresa, dañar la reputación de su empresa, interferir en las operaciones comerciales de su empresa y exponer a su empresa a un mayor escrutinio público y de las autoridades de competencia, así como a una posible responsabilidad penal, civil y administrativa.

El abanico de consideraciones que puede desear tener en cuenta incluye:

- Formular la mejor defensa posible ante las acusaciones de una conducta anticompetitiva;
- Decidir si revelar voluntariamente una conducta anticompetitiva (delictiva) a las autoridades de defensa de la competencia pertinentes y cómo hacerlo;
- Decidir si debe disciplinar a los responsables de su empresa;
- Decidir si renuncia o retiene cualquier privilegio profesional legal con respecto a los asuntos anticompetitivos investigados;
- Determinar cómo realizar entrevistas a la dirección y a los empleados de su empresa, así como a quién entrevistar;
- Determinar cómo investigar a los antiguos empleados (si es legal y prácticamente posible);
- Determinar cómo tratar a los denunciantes (su empresa debe tener una política clara de no represalias —véase el Capítulo 5: Sistemas de gestión de las preocupaciones anticompetitivas—) y a los testigos colaboradores, así como un proceso para presentar denuncias y solicitar información de forma anónima y confidencial;
- Determinar qué tipos de quejas y "señales de alarma" requieren una investigación interna en profundidad;
- Determinar cómo documentar la investigación interna de competencia;
- Establecer salvaguardias para garantizar la protección de la privacidad, los datos y los derechos de los empleados durante el proceso de investigación interna;
- Evaluar las lecciones aprendidas e identificar las medidas que deben aplicarse para evitar (o al menos reducir las posibilidades de que se repitan).

Responsabilidad general de la investigación interna

Por lo general, si su empresa cuenta con un Director de Ética y Cumplimiento ("*Chief Ethics and Compliance Officer*" o "CECO"), el funcionamiento de la investigación interna suele delegarse en esa persona o en otras áreas que trabajen con él. Si su empresa no dispone de esta capacidad interna, puede que desee externalizar toda o parte de la investigación.

---

20 Véase el capítulo 8: *Due Diligence* en materia de Derecho de la Competencia.

Incluso si trabaja en una empresa muy grande con su propia capacidad forense interna, puede optar por externalizar toda o parte de la investigación interna de competencia, ya sea por razones de Secreto Profesional y Privilegio Legal o para demostrar la imparcialidad de los métodos de investigación.

Sin embargo, independientemente del tamaño de su empresa, sería habitual que el CECO (o una persona similar con responsabilidad general sobre el programa de cumplimiento) conserve la supervisión y la responsabilidad últimas de las investigaciones internas sobre el Código de Conducta/Cumplimiento.

Establecer principios generales de investigación

Es importante —en aras de la transparencia— que su empresa establezca y ponga a disposición de sus empleados los principios que su empresa (y sus asesores) observarán al emprender investigaciones internas sobre el Código de Conducta/Cumplimiento (incluidas las relativas a supuestas infracciones de las normas de competencia). Estos principios incluirían normalmente normas sobre confidencialidad, imparcialidad de los investigadores, plazos, alcance de la investigación y protección frente a represalias.

Principios específicos de investigación en materia de Derecho de la Competencia[21]

Además de los principios generales de investigación que podrían aplicarse a la investigación interna de cualquier posible infracción del Código de Conducta/Cumplimiento, en función de los riesgos a los que se enfrente su empresa (en particular si su empresa ha tenido investigaciones por conductas anticompetitivas previas), puede considerar la posibilidad de preparar principios específicos de investigación en materia de derecho de la competencia. El propósito de éstos es tener en cuenta la peculiaridad de las investigaciones de competencia internas, en las que una cuestión que puede tener que considerarse es una solicitud de inmunidad/clemencia.

Estos principios de investigación en materia de derechos de la competencia podrían abarcar una explicación de:

- Quién formará parte del equipo de investigación (jurídico interno, abogado externo, otras personas que puedan tener que participar);
- Los papeles de otras áreas internas que puedan estar implicadas en la investigación (es decir, investigadores forenses internos/externos, TI, Auditoría, RRHH, Asuntos Externos, según proceda);
- La confidencialidad y la necesidad/importancia del Secreto Profesional y el Privilegio Legal (si es relevante en la jurisdicción);
- La importancia de la conservación de documentos y registros electrónicos (así como la integridad de la cadena de pruebas);[22]
- El momento en que las personas investigadas son informadas sobre la investigación (un retraso en la información a los empleados puede ser deseable —si es legalmente posible— para evitar el posible riesgo de destrucción de pruebas. Sin embargo, también es importante evitar que los empleados se enteren de la investigación a través de filtraciones o rumores internos —véase más adelante—);
- Cómo (de qué manera) se llevarán a cabo las entrevistas y quién estará presente;
- Cómo se llevarán a cabo las búsquedas electrónicas, quién las realizará y con qué

21 Véase también el capítulo 8: *Due Diligence* en materia de Derecho de la Competencia.

22 Puede ser útil solicitar el asesoramiento de un experto en litigios sobre la necesidad de emitir Avisos de Conservación de Documentos.

medios, lo que incluye abordar las preocupaciones relativas a la privacidad de los datos;

- Cuál es el alcance de la investigación (y cómo se delimita) y qué canales de comunicación se controlarán. Debe prestarse especial atención a los nuevos canales de comunicación, sobre todo mediante el uso de dispositivos personales, plataformas de comunicación y aplicaciones de mensajería, incluidas las aplicaciones de mensajería efímera. Por lo general, las comunicaciones por WhatsApp pueden controlarse tanto si se borran los mensajes como si no;
- Si se utilizará IA durante la investigación interna y cómo se hará (para más detalles, véase más abajo);
- El derecho del individuo a un abogado independiente (en caso de conflicto potencial, y en particular en jurisdicciones con responsabilidad penal individual) y la política de su empresa sobre el pago de honorarios legales;
- Los próximos pasos de la investigación y (en la medida en que sea posible predecirlo) el calendario futuro probable de la investigación.

Otros asuntos que gestionar durante una investigación interna en materia de Derecho de la Competencia

- Si su empresa está llevando a cabo una investigación interna en materia de derecho de la competencia, sería prudente considerar (con la ayuda de un asesor externo experto en derecho de la competencia, según proceda) el enfoque de la empresa para solicitar inmunidad/clemencia (incluidas las responsabilidades que puedan surgir en relación con las demandas de daños y perjuicios subsiguientes).
- Igual de importante será controlar los rumores/filtraciones dentro de todos los equipos comerciales de su empresa, con el fin de garantizar que los negocios continúen durante la investigación interna de competencia sin avisar a terceros (el riesgo es que otras partes puedan solicitar inmunidad/clemencia antes que su empresa y/o que las autoridades de competencia concluyan que su empresa está intentando activamente obstruir su investigación).
- Todos los documentos obtenidos durante la investigación interna deben estar debidamente desglosados y controlados, indicando la procedencia del documento y la identidad de la persona de la empresa (o de sus asesores externos) que ha tomado y mantiene el control del documento o documentos. Estos pasos son esenciales para preservar la cadena de pruebas.
- Dependiendo del resultado de la investigación interna, si su empresa cotiza en alguna Bolsa de Valores, deberá considerar (con sus asesores) si será necesario hacer una divulgación a cualquier Bolsa de Valores pertinente o a cualquier otro organismo pertinente (por ejemplo, la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU.). Si su empresa está regulada por alguna Autoridad Financiera (como la Autoridad de Conducta Financiera en el Reino Unido) su empresa puede tener la obligación legal de informar del resultado de la investigación al regulador (si la investigación identifica irregularidades).

Uso de la IA en las investigaciones internas de cumplimiento

Con el desarrollo de las tecnologías digitales y los algoritmos, las pruebas directas de prácticas que infringen las leyes de competencia son cada vez más complejas de detectar, lo que intensifica la necesidad de una investigación interna activa.

El uso de la IA en las investigaciones internas de cumplimiento constituye una herramienta complementaria para apoyar a las empresas en su supervisión, prevención y detección de prácticas contrarias a la competencia.

A través de los programas de cribado, la IA permitirá a las empresas identificar de forma proactiva posibles infracciones, lo que puede resultar especialmente interesante en el contexto de las solicitudes de clemencia[23]. Más concretamente, entre las ventajas del cumplimiento basado en datos se incluyen:

- Supervisión simplificada de los comportamientos contrarios a la competencia, con búsquedas basadas en palabras clave de indicios sospechosos en las comunicaciones internas y con terceros o competidores, especialmente en los nuevos canales de comunicación, plataformas o aplicaciones de mensajería;
- Una detección más rápida de los comportamientos contrarios a la competencia y una recopilación de pruebas más sencilla, con la posibilidad de denunciar los actos perjudiciales a las autoridades de competencia en una fase temprana como parte de un procedimiento de clemencia;
- Un efecto disuasorio sobre los empleados, que son conscientes de que es más difícil disimular un comportamiento ilegal;
- Una mejor asignación de los recursos, ya que el uso de pantallas empíricas mejora la identificación de las áreas de alto riesgo y permite orientar las auditorías a estas áreas.

La empresa también debe ser consciente de los riesgos asociados al uso de la IA con fines empresariales, especialmente cuando se utilizan algoritmos de fijación de precios y herramientas similares. Tanto en los programas de cumplimiento como en los procesos empresariales, la IA y los algoritmos deben emplearse de forma responsable. Su uso debe ser transparente, evaluar continuamente los riesgos y permitir una plena rendición de cuentas.

23 La detección temprana y el acceso facilitado a un gran conjunto de datos en muy poco tiempo ofrecen un valor añadido considerable en los procedimientos de clemencia. El elevado coste que supone el uso de filtros puede compensarse rápidamente con las ventajas que ofrece la prevención de riesgos de derecho de la competencia. Sobre el valor añadido de las herramientas de cribado, véase Rosa M. Abrantes-Metz y Albert D. Metz, «Why Screening is a "Must Have" Tool for Effective Antitrust Compliance Programs», *CPI Antitrust Chronicle*, noviembre de 2019, y «Antitrust & Regulatory Compliance in the 21st Century: New Challenges, New Opportunities and the Role of AI», *CPI Antitrust Chronicle*, septiembre de 2023.

7. Medidas disciplinarias

Es esencial que su empresa desarrolle un **código** o política **disciplinaria** interna dirigida a los empleados y directivos de la empresa que inicien o participen en conductas que infrinjan el Código de Conducta de su empresa (incluido lo relacionado con el cumplimiento de la defensa de la competencia). Esto es importante no sólo con fines disuasorios, sino también como reflejo del compromiso real de su empresa de implementar y fomentar una cultura de cumplimiento.

Un programa creíble de cumplimiento de la legislación de competencia debe dejar claro que se tomarán medidas disciplinarias (hasta e incluyendo la suspensión, la degradación, el despido o incluso acciones legales contra un empleado o antiguo empleado —si esto último fuese posible según la legislación local aplicable—) si alguien en su empresa contraviene la normativa de competencia. Es importante que la política disciplinaria se aplique de forma coherente en toda su empresa y, en particular, que los empleados/directivos no estén protegidos de las medidas disciplinarias por infringir las normas.

Los organismos encargados de la aplicación de la ley (incluidas las autoridades de competencia) esperan cada vez más que las empresas demuestren que se toman en serio el cumplimiento normativo mediante la creación de programas de cumplimiento de defensa de la competencia que incluyan disposiciones para la adopción de medidas disciplinarias apropiadas o para la "gestión de las consecuencias", ya que se considera fundamental para la eficacia del programa.[24]

a. Requisitos generales para los procedimientos disciplinarios

Su empresa tendrá que desarrollar su propia **política disciplinaria** de la manera que mejor se adapte a las necesidades de su empresa y tenga en cuenta todas las leyes laborales aplicables (es decir la legislación laboral de cada país en el que su empresa tenga empleados) y otras consideraciones de equidad y derechos humanos. En este sentido, es esencial que cualquier medida disciplinaria prevista sea revisada por un asesor local especializado en legislación laboral, para garantizar su compatibilidad con las prácticas locales.

Para garantizar la credibilidad del programa de cumplimiento de su empresa, es importante que cualquier medida disciplinaria adoptada se aplique de forma completa y coherente. La empresa no debe ser percibida como que "hace la vista gorda" ante las infracciones del Código de Conducta.

Además, una política disciplinaria clara y transparente en su diseño y aplicación refuerza la legitimidad del programa de cumplimiento. Para integrar adecuadamente los riesgos, los empresarios deben tener visibilidad y conocimiento de las medidas disciplinarias existentes.

Al preparar la política disciplinaria de su empresa, puede que desee abordar varios puntos generales[25] como:

- ¿Quién tomará en su empresa la decisión sobre si imponer medidas disciplinarias y qué medidas imponer? Como recomendación general, se sugiere que las medidas disciplinarias por infracciones del Código de Conducta no se dejen en manos de

24 División Penal del Departamento de Justicia de EE.UU., *Evaluation of Corporate Compliance Programs*, Updated March 2023, page. Esta guía puede encontrarse en: https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline=

25 Tenga en cuenta que su empresa deberá obtener asesoramiento específico sobre legislación laboral en el país o países pertinentes.

una sola persona. Sería mejor que las decisiones disciplinarias fueran tomadas (por razones de coherencia) por un panel de individuos, incluyendo a los departamentos de Cumplimiento, Legal y RRHH, así como a la alta dirección de la línea de negocio en cuestión.

- Si un panel de su empresa tomará la decisión sobre las medidas disciplinarias, ¿cómo se estructurará el panel?
- ¿Qué notificación de posibles problemas y derechos de defensa/representación deben recibir los empleados afectados?
- ¿Qué posibles circunstancias agravantes o atenuantes debe tener en cuenta?
- ¿Qué medidas debe adoptar su empresa contra los superiores jerárquicos que no tomen medidas razonables para evitar (o peor aún, que fomenten o toleren) las faltas de conducta?
- ¿Cómo equilibrará la necesidad de confidencialidad (y en algunas situaciones el Secreto Profesional y Privilegio Legal en función de las circunstancias del caso) y la necesidad de documentar plenamente las medidas y procedimientos disciplinarios contra los empleados que infrinjan las leyes de defensa de la competencia?

b. Posibles medidas disciplinarias

Para establecer una política disciplinaria coherente y justa, su empresa puede elaborar una escala de posibles sanciones, en función de la gravedad de la falta cometida por el empresario. Esto ayudará a determinar la sanción más apropiada y proporcionada en cada caso (sujeto al asesoramiento de la legislación laboral local). También evitará que faltas similares sean tratadas de forma dispar.

La escala de graduación puede definirse del siguiente modo:

- Uso de una "puntuación de cumplimiento"/seguimiento como parte de las evaluaciones de rendimiento;[26]
- Amonestación informal más un curso obligatorio de formación y asesoramiento en materia de derecho de la competencia;
- Advertencia formal por escrito más un curso obligatorio de formación y asesoramiento en materia de derecho de la competencia;
- Degradación o no ascenso más un curso obligatorio de formación y asesoramiento en materia de derecho de la competencia;
- Pérdida de los componentes de la remuneración (bonificación diferida, pérdida de la bonificación, opciones sobre acciones u otros elementos de la remuneración);
- Despido con o sin preaviso (según proceda conforme a la legislación local aplicable);
- Pueden considerarse otras acciones en los casos apropiados (acción por daños y perjuicios/retirada de bonificaciones/beneficios de pensión) sujetas a las consideraciones legales locales.

La política disciplinaria de su empresa para las infracciones del Código de Conducta debe estar claramente articulada y debe distribuirse y darse a conocer a todos los empleados y directivos de su empresa. Sin embargo, será importante no sugerir un resultado predeterminado para los procedimientos disciplinarios que interfiera con una revisión

26 Estos factores de rendimiento pueden utilizarse como medidas disciplinarias y como incentivos para que los empleados cumplan y superen los objetivos de cumplimiento; véase el capítulo 9: Incentivos de cumplimiento.

completa y justa de los hechos disponibles relacionados con la implicación del empleado en una conducta prohibida por el Código.

c. Posibles factores agravantes y atenuantes

En primer lugar, puede que desee decidir, al desarrollar la política de su empresa, si es necesario un enfoque progresivo de las sanciones disciplinarias. Si su empresa ha tenido previamente una cultura de no tomar medidas disciplinarias apropiadas contra los empleados, una buena cantidad de advertencias (quizás junto con una oportunidad para que los empleados se presenten voluntariamente)[27] podría ofrecer una transición menos dramática hacia la "tolerancia cero".

En segundo lugar, pueden tenerse en cuenta factores atenuantes y agravantes para evaluar adecuadamente la sanción más adecuada a la situación. Los factores atenuantes que puede considerar su empresa durante un procedimiento disciplinario contra un empleado por comportamientos anticompetitivos incluyen lo siguiente: (i) la plena cooperación del empleado con la investigación interna; (ii) la función no directiva/de nivel no superior del empleado; (iii) la asistencia a una formación de competencia no obligatoria[28]; (iv) el empleado actuó de buena fe (y de acuerdo con el asesoramiento jurídico)[29] ; (v) la conducta fue permitida, pasada por alto a sabiendas o fomentada por el superior jerárquico del empleado.[30]

Los factores agravantes que su empresa debe tener en cuenta pueden ser los siguientes: (i) la falta de cooperación durante la investigación interna; (ii) el papel directivo del empleado (véanse más adelante las consideraciones relativas a los empleados de alto nivel); (iii) la realización por parte del empleado de una formación en materia de derecho de la competencia (el empleado estaba al corriente de las normas de conducta exigidas); (iv) la falta de realización por parte del empleado de una formación de competencia (a pesar de que su empresa la exigía); [31] (v) participación del empleado en infracciones anteriores en el mismo ámbito ("reincidente"); (vi) el empleado animó a otros empleados a participar en la infracción;[32] (vii) el empleado ignoró o no se asesoró legalmente antes de participar en la actividad que infringía la normativa de competencia.

En el caso de **una persona de alto nivel** (por ejemplo, un directivo o hasta incluso los miembros del Consejo de Administración)[33], que no esté claramente implicada de forma directa en las conversaciones ilícitas, su empresa puede desear considerar si ese directivo fomentó activamente la infracción, "hizo la vista gorda" ante ella —o no garantizó por negligencia un control adecuado sobre la actividad en cuestión—. En este contexto, al

---

27 Véase el Capítulo 8: *Due Diligence* en materia de Derecho de la Competencia: cualquier "amnistía" interna (dentro de la empresa) a los empleados tendría que ser estrictamente interna, y sólo podría referirse a la intención de la empresa de disciplinar al individuo; no se pueden dar garantías en relación con las acciones de agencias y/o fiscales externos hacia el individuo.

28 Si no se ha identificado adecuadamente a los empleados con el fin de garantizar que las personas adecuadas asistieran a la formación sobre defensa de la competencia, esto supondría un problema para la eficacia del propio programa de cumplimiento y debería dar lugar a una revisión urgente de las nominaciones para la formación (como parte de la supervisión y la mejora continuas; véase el capítulo 10: Supervisión y mejora continua).

29 Tenga en cuenta que es poco probable que un asesoramiento jurídico incorrecto proteja a la empresa de una multa si se produce una infracción de la legislación de defensa de la competencia, aunque si un empleado individual se basa en un asesoramiento jurídico fiable, puede tener una defensa frente a cualquier responsabilidad penal individual; sin embargo, se trata de una cuestión de legislación local que se aplica en la jurisdicción pertinente.

30 Esto sería un factor agravante que su empresa debería tener en cuenta al considerar la adopción de medidas disciplinarias en relación con el superior inmediato (véase más adelante).

31 Si los empleados no reciben regularmente la formación requerida, se trata de una cuestión que debería abordarse en una revisión de su programa de competencia (véase el capítulo 10: Supervisión y mejora continua).

32 Como se ha señalado, si el propio empleado es un superior jerárquico que aprobó o alentó la infracción, se trata de un claro factor agravante.

33 En cuanto al compromiso de los altos directivos y de los mandos intermedios, véase División Penal del Departamento de Justicia de EE.UU., *Evaluation of Corporate Compliance* Programs, Updated March 2023, páginas 9 y 10.

examinar si un superior jerárquico "conocía o debería haber conocido" la actividad, los factores relevantes que puede llegar a considerar son:

- El papel, la responsabilidad y la autoridad del superior jerárquico en su empresa;
- La relación del superior jerárquico con quienes cometieron la infracción;
- Los conocimientos y la comprensión que se esperaría que poseyera una persona en ese puesto y de ese grupo de trabajo;
- La formación en derecho de la competencia que el propio dirigente ha tenido (o debería haber tenido);
- Si el superior jerárquico alentó o aprobó la infracción (o creó a sabiendas una situación en la que un empleado entendió o creyó razonablemente que los resultados financieros y los objetivos empresariales debían alcanzarse a cualquier precio), esto sería un claro factor agravante que sugeriría que está justificada alguna acción disciplinaria en relación con ese superior jerárquico.

d. Consideraciones específicas del Derecho de la Competencia

La credibilidad del programa de cumplimiento de defensa de la competencia se pondrá a prueba en el momento de evaluar cómo la empresa gestiona los casos de empleados implicados en infracciones graves, como la participación en cárteles u otras conductas anticompetitivas de especial gravedad.

Si el Código de Conducta de su empresa y las políticas relacionadas con él prohíben claramente la participación en cárteles, y la política disciplinaria de su empresa prevé el despido como sanción para las formas más graves de infracción del Código de Conducta, las sanciones disciplinarias deberían aplicarse lógicamente a las infracciones claras del Código de Conducta por parte del empleado.

Sin embargo, si su empresa está considerando solicitar inmunidad/clemencia, es necesario tomar ciertas precauciones a la hora de aplicar su política disciplinaria. De hecho, la decisión de disciplinar (y cuándo hacerlo) a un empleado por una infracción anticompetitiva muy grave (como participar en un cártel) puede ser compleja. En tales casos, será importante que su empresa garantice la cooperación continua de los empleados implicados en la infracción para cumplir con las propias obligaciones de su empresa (como parte de la concesión condicional de inmunidad o clemencia) de ayudar y cooperar plenamente con las autoridades de competencia pertinentes en sus investigaciones. Esto significa que su empresa deberá mantener a sus empleados disponibles a efectos de la investigación de competencia externa y de cualquier procedimiento posterior. Por lo tanto, el despido puede no ser una opción mientras duren los procedimientos en materia de derecho de la competencia, o hasta el momento en que las autoridades de competencia ya no requieran la contribución del empleado.[34] Su empresa puede establecer un sistema de "sanciones diferidas" y puede necesitar mantener al empleado en excedencia/ausencia remunerada hasta la resolución final del caso por conductas anticompetitivas contra la empresa.[35] Puede ser útil que su empresa considere la posibilidad de llegar a un acuerdo con el empleado en el sentido de que el pago de la excedencia dependa de que el empleado coopere plenamente con su empresa y con todas las autoridades de competencia pertinentes.

---

34 También debe tener en cuenta que el aumento de los litigios civiles y de las demandas consecutivas por daños y perjuicios puede ampliar aún más la necesidad de garantizar que los empleados "culpables" sigan estando a disposición de su empresa durante cualquier litigio consecutivo.

35 Debe tener en cuenta que la decisión de aplazar las sanciones y otorgar al empleado un permiso de ausencia será complicada (y puede incluso no ser posible) si el individuo está sujeto a sanciones penales personales en alguna jurisdicción. En cualquier caso, tanto si el empleado está sujeto a sanciones penales como si no, deberá asegurarse de buscar asesoramiento en materia de derecho laboral en el país pertinente.

Es posible que también tenga que reconsiderar la posición general de su empresa en relación con la financiación/reembolso de los honorarios legales personales de los empleados y/o las multas personales en caso de una investigación de competencia, en particular si el empleado es declarado personalmente responsable penal. Es importante buscar asesoramiento jurídico local en cada país pertinente, ya que las consideraciones legales y de política pública a menudo impiden el pago de multas individuales y, en algunos casos, también exigen la recuperación de los honorarios legales asociados a un caso penal.[36] Incluso si su empresa no tiene realmente prohibido realizar tales pagos, es posible que desee considerar el mensaje (negativo) que tal pago podría dar a los empleados (y a las autoridades) sobre el compromiso genuino de su empresa con el comportamiento ético y el cumplimiento.

36 Si el empleado en cuestión es un director o responsable de su empresa, también debe comprobar la póliza de seguros de su empresa, ya que muchas pólizas de seguros de directores y responsables no cubrirán los actos delictivos de los directores y responsables de su empresa.

8. *Due Diligence* en materia de Derecho de la Competencia

La *Due Diligence* en materia de derecho de la competencia adopta diversas formas. Abarca la verificación cotidiana del cumplimiento sustantivo de la normativa de competencia dentro de la empresa, como parte del funcionamiento del programa de cumplimiento del derecho de la competencia. Incluye también revisiones estructuradas más profundas ("*deep dives*"), auditorías o evaluaciones de cumplimiento —ya sean puntuales o periódicas— sobre determinadas áreas de negocio, cuando se han identificado (o se sospechan) posibles riesgos. Asimismo, comprende ejercicios de *Due Diligence* jurídica más específicos, como los realizados en relación con asociaciones empresariales o en el contexto de operaciones de M&A (fusiones, adquisiciones y creación de sociedades en participación), con el fin de verificar la existencia de riesgos o contingencias vinculados con el derecho de la competencia.

La *Due Diligence* en materia de defensa de la competencia no sólo es importante como parte del funcionamiento del programa de cumplimiento de su empresa (para garantizar que el programa se supervisa adecuadamente y que las evaluaciones de riesgos anticompetitivos se mantienen actualizadas),[37] sino que además **diversas autoridades de competencia** esperan que las empresas **realicen una *Due Diligence* apropiada** para **prevenir y detectar infracciones del derecho de la competencia** (que también pueden ser conductas delictivas dependiendo de la jurisdicción) y que promuevan una cultura empresarial que fomente la conducta ética y el compromiso con el cumplimiento.[38]

a. *Due Diligence* en la contratación de nuevos empleados

Para demostrar su compromiso con el cumplimiento, su empresa debe esforzarse en realizar *Due Diligence* en la contratación de nuevos empleados. Si es posible, es importante no contratar ni asignar responsabilidades a ejecutivos o empleados de los que se sepa que han infringido las normas del derecho de la competencia o de los que se sospeche razonablemente (objetivamente) que lo han hecho.[39]

Incluso si no es posible realizar una comprobación de antecedentes, su empresa debe contar con un proceso de incorporación claro en el que se instruya a los nuevos contratados sobre las expectativas de su empresa en cuanto al cumplimiento de su Código de Conducta y del derecho de la competencia.

b. *Due Diligence* en la evaluación del cumplimiento sustantivo

La *Due Diligence* en el cumplimiento sustantivo de la legislación en materia de derecho de la competencia (es decir, la verificación práctica del cumplimiento de la normativa) puede ir desde una autoevaluación ligera hasta listas de comprobación (*checklists*)[40], asesoramiento especializado en materia de competencia, seguimiento de la formación de competencia,

37 Véase el capítulo 3: Identificación y evaluación de riesgos y el capítulo 10: Supervisión y mejora continua.

38 Véanse las US Federal Sentencing Guidelines, §8B2.1(a)(1), ("una organización ejercerá la Due Diligence para prevenir y detectar conductas delictivas" y "una organización promoverá de otro modo una cultura organizativa que fomente la conducta ética y el compromiso con el cumplimiento de la ley", y las obligaciones de divulgación en virtud de la US Sarbanes-Oxley Act (disponible en https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98).

39 Si bien no requiere específicamente la debida diligencia previa al empleo, las Pautas Federales de Sentencia de EE. UU. establecen en §8B2.1 (b) 3: "La organización hará todos los esfuerzos razonables para no incluir dentro de la autoridad sustancial al personal de la organización a ninguna persona que la organización supiera, o debería haber sabido mediante el ejercicio de la debida diligencia, que ha participado en actividades ilegales u otra conducta inconsistente con un programa efectivo de cumplimiento y ética".

40 Véase, por ejemplo, el material de la Oficina de Competencia de Canadá a este respecto.

profundizaciones selectivas en áreas concretas de la empresa y, en el otro extremo de la escala, "auditorías" forenses exhaustivas en materia de competencia. Cada vez más, también puede resultar necesario considerar si los datos producidos por una empresa durante sus actividades cotidianas pueden utilizarse (también con la ayuda de la inteligencia artificial)[41] para identificar de forma proactiva posibles riesgos en materia de derecho de la competencia.

Algunas empresas optan por incluir, como parte del material de su programa de cumplimiento del derecho de la competencia[42], un kit de autoevaluación de *Due Diligence* en materia de competencia (*Antitrust Due Diligence Self-Assessment Toolkit* o *ADD Kit*), que consiste esencialmente en una lista de preguntas o verificación destinada a permitir que los empleados evalúen si una determinada conducta podría resultar problemática conforme a las normas de competencia. El propósito del ADD Kit no es sustituir la necesidad para el asesoramiento especializado en materia de competencia u otro tipo de asesoramiento jurídico, sino más bien para proporcionar herramientas prácticas que permitan a sus empleados identificar las "señales de alarma" o las zonas de peligro relacionadas con los comportamientos anticompetitivos.

c. Evaluaciones en materia de Derecho de la Competencia (auditorías) o revisiones selectivas ("*deep dives*")

Esta sección considera las **evaluaciones en materia de derecho de la competencia** (o revisiones selectivas) como aquellas que implican una revisión legal de las actividades y prácticas empresariales para detectar si se han producido o pueden producirse infracciones reales o potenciales de la normativa de competencia. Será importante que cualquier evaluación jurídica o revisión en materia de derecho de la competencia se lleve a cabo de forma coherente con los Principios de Investigación de la empresa.[43]

Es importante distinguir una **evaluación jurídica sustantiva** del cumplimiento del derecho de la competencia de una auditoría de procesos o controles del programa de cumplimiento. Una auditoría de procesos o controles examina si su empresa ha establecido y aplicado las mejores prácticas, controles y procedimientos, con el fin de supervisar, escalar y tomar medidas sobre infracciones reales o potenciales del cumplimiento. Una evaluación sustantiva en materia de derecho de la competencia se centra en si, de hecho, se ha producido o es probable que se haya producido una infracción real de la normativa de competencia. Su objetivo es:

- Identificar infracciones reales o potenciales del derecho de la competencia antes de que una empresa se enfrente a una investigación o a una denuncia por parte de un tercero o de una autoridad de competencia;
- Determinar o confirmar la naturaleza y el alcance de una infracción anticompetitiva cuando ya exista una denuncia o sospecha específica;
- Detectar prácticas empresariales que presenten riesgos de infracción potencial, por ejemplo, en sectores o mercados con antecedentes históricos de infracciones (incluso si la empresa no estuvo implicada) o con altos niveles de concentración de mercado.
- Evaluar la eficacia del programa de cumplimiento de las normas del derecho de la competencia y de la formación impartida de su empresa para evitar infracciones.

d. *Due Diligence* en relación con asociaciones empresariales

41 Del mismo modo que el uso de la IA para investigaciones de cumplimiento interno (véase el capítulo 6: Gestión de las investigaciones internas), el uso de la IA también puede considerarse para complementar el proceso de *Due Diligence*.

42 Véase el capítulo 4: Conocimientos sobre el cumplimiento de la normativa de competencia.

43 Véase el capítulo 6: Tratamiento de las investigaciones internas.

La asistencia de los empleados de su empresa a **asociaciones empresariales** (o a eventos similares como "mesas redondas"/eventos sociales del sector) da lugar a riesgos específicos en materia de derecho de la competencia. Las asociaciones empresariales pueden desempeñar muchas funciones útiles y perfectamente legales, y a menudo desempeñan un papel procompetitivo y útil en la economía, o al menos actúan de forma competitivamente neutral. Si se gestionan con cuidado y teniendo plenamente en cuenta el asesoramiento especializado en derecho de la competencia, los objetivos dignos y legítimos de la mayoría de las asociaciones empresariales pueden lograrse sin riesgos indebidos.

Sin embargo, las asociaciones empresariales son —por su propia naturaleza— un lugar donde los competidores se reúnen para discutir asuntos de interés e importancia para la industria. Si los empleados de su empresa que asisten a las asociaciones empresariales no están constantemente atentos para asegurarse de que no se divulga información sensible desde el punto de vista de la competencia, existe un riesgo significativo de que las discusiones en las reuniones de la asociación puedan representar un riesgo para la competencia, y posiblemente incluso infringir la normativa de defensa de la competencia.

Si las asociaciones empresariales (y sus miembros) no tienen en cuenta las consideraciones de competencia, podrían acabar participando en una conducta anticompetitiva, lo que implicaría responsabilidad tanto para los miembros de la asociación empresarial como para la propia asociación empresarial (así como, potencialmente, responsabilidad personal individual para los implicados).

La *Due Diligence* en torno a las asociaciones empresariales suele adoptar un par de formas:

- *Due Diligence* antes de asistir a reuniones de asociaciones empresariales, asegurándose de que los empleados de su empresa están plenamente formados y son conscientes de los riesgos anticompetitivos de un intercambio de información inadecuado;
- *Due Diligence* sobre las actividades de las propias asociaciones empresariales (incluida la garantía de que la propia asociación empresarial cuente con una política adecuada de cumplimiento de la normativa de competencia que se respete con diligencia).

Si los empleados de su empresa asisten a reuniones o eventos de asociaciones empresariales, es esencial asegurarse de que **reciben la formación** adecuada. Para asegurarse de que los empleados adecuados reciben la formación de competencia adecuada, tendrá que saber quién de su empresa asiste a asociaciones empresariales y eventos similares. Algunas grandes empresas con varios cientos (o incluso varios miles) de empleados realizan un seguimiento de la afiliación a asociaciones empresariales en la empresa mediante una "plataforma de registro" o "herramienta de registro" en línea, en la que el empleado registra afiliación a la asociación, dando a la dirección la oportunidad de comprobar las actividades del empleado en la asociación e intervenir si procede. Una herramienta en línea de este tipo puede no ser necesaria para las PYME o incluso para las grandes empresas en las que relativamente pocos empleados asisten a asociaciones empresariales. Sin embargo, puede ser una herramienta útil cuando el número es suficientemente grande, ya que permite a la empresa dirigir la formación de competencia a los empleados de mayor riesgo.

Debido a los riesgos anticompetitivos inherentes a las asociaciones empresariales, puede optar por llevar a cabo una "*Due Diligence*" (de vez en cuando, según proceda) sobre las **actividades de las asociaciones empresariales** de las que su empresa es miembro.

e. *Due Diligence* en operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A)

Si la empresa no realiza una *Due Diligence* adecuada en materia de derecho de la

competencia antes de una fusión, adquisición o creación de una sociedad en participación (*Joint Venture*, JV), puede enfrentarse a riesgos tanto jurídicos como comerciales. Una *Due Diligence* inadecuada puede permitir que una conducta anticompetitiva continúe sin ser detectada después de la transacción pertinente, infringiendo su Código de Conducta, con todos los perjuicios concomitantes para la reputación de su empresa, así como la posible responsabilidad civil y penal. Por el contrario, si lleva a cabo una *Due Diligence* eficaz sobre un objetivo de adquisición, podrá evaluar con mayor precisión el valor del objetivo y negociar para que los costes derivados de una posible infracción de competencia corran a cargo del vendedor. Sin embargo, incluso un ejercicio exhaustivo de *Due Diligence* puede no conseguir descubrir los cárteles duros, ya que éstos son encubiertos y secretos por naturaleza.

Antes de acercarse a un posible objetivo/proveedor/comprador o contraparte de una empresa conjunta, es más habitual prestar mucha atención a los posibles riesgos de cumplimiento (en particular, los relacionados con la defensa de la competencia y el soborno y la corrupción, pero también pueden ser relevantes otros riesgos de cumplimiento).

Hay ciertas cuestiones clave que deben examinarse al realizar la *Due Diligence* en situaciones de fusiones y adquisiciones para evitar sorpresas en materia de cumplimiento y comprender los puntos débiles que habrá que corregir en el futuro.

- **¿El programa de cumplimiento del derecho de la competencia (y los controles en otras áreas de cumplimiento) es moderno y está actualizado?**
- **¿Cuál es el perfil de riesgo del objetivo?** Considere: (i) la naturaleza del negocio y la industria del objetivo, (ii) la naturaleza de las jurisdicciones en las que opera, (iii) cómo lleva a cabo sus negocios (por ejemplo, ¿utiliza intermediarios, consultores, terceros, socios de empresas conjuntas?) y (iv) el perfil de sus clientes y competidores.
- **¿Existe una cultura de cumplimiento?**
- **¿Existe un entorno sólido de control del cumplimiento?**
- **¿Hay en curso alguna investigación (interna o externa) sobre cumplimiento?** Obtenga informes sobre cualquier investigación de competencia en curso (incluidas las investigaciones pendientes, amenazadas o previstas).
- La *Due Diligence* adicional en materia de cumplimiento de la normativa de competencia podría indagar sobre:[44]
    - La existencia de procedimientos/litigios cerrados (dentro de un periodo especificado) en materia de derecho de la competencia que impliquen a la empresa objetivo;
    - Existencia de sanciones/penalizaciones/indemnizaciones por daños y perjuicios impuestas a, o condiciones/compromisos en materia de derecho de la competencia (estructurales y/o de comportamiento) asumidos por la empresa objetivo (dentro de un periodo especificado) por infracción de competencia;
    - Existencia de cualquier garantía o indemnización relacionadas con el derecho de la competencia pendiente dada por la empresa objetivo;
    - Detalles de la participación de la empresa objetivo en cualquier asociación empresarial o industrial, copia de los estatutos de dicha asociación, descripción de sus objetivos, copia de las actas de las últimas [número indicado de] reuniones;
    - Participación en cualquier producción conjunta, logística conjunta, acuerdo de

44 No pretende ser una lista de comprobación exhaustiva de la *Due Diligence*; es simplemente una sugerencia de algunas preguntas relacionadas con la defensa de la competencia que podrían plantearse como parte de un ejercicio más exhaustivo de la *Due Diligence*. Tampoco pretende sugerir preguntas de *Due Diligence* para otras áreas de cumplimiento no relacionadas con la defensa de la competencia.

distribución/venta conjunta o adquisición conjunta (ya sea formal o informal, incorporada o no incorporada);

- Detalles de cargos directivos, participaciones u otros intereses en cualquier empresa competidora;
- Existencia de autorizaciones de control de fusiones para toda la actividad relevante de fusiones y adquisiciones en el objetivo (para garantizar que el objetivo ha obtenido todas las autorizaciones de fusiones relevantes y que no ha incurrido en "*gun jumping*", es decir, que el objetivo no ha llevado a cabo una transacción antes de recibir todas las autorizaciones de competencia necesarias).

La *Due Diligence*, sin embargo, es normalmente sólo el comienzo del proceso de cumplimiento para fusiones, adquisiciones y la creación de sociedades en participación. Como empresa adquirente, también tendrá que asegurarse de que la empresa adquirida adopte y satisfaga con prontitud todos los controles internos de su propia empresa, incluido su programa de cumplimiento de defensa de la competencia.

Debe considerar la posibilidad de organizar una formación en materia de derecho de la competencia para todos los nuevos empleados que desempeñen una función comercial (es decir, aquellos que cumplan los criterios de sus nominaciones para la formación— véase el capítulo 4: Conocimientos sobre el cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia). Cuando proceda, también debe considerar la realización de evaluaciones jurídicas en profundidad en materia de derecho de la competencia en las nuevas unidades comerciales (véase el apartado (c) de este capítulo, más arriba).

"Amnistía" interna

Con el fin de identificar más rápidamente las infracciones de la normativa de competencia, algunas empresas han considerado la posibilidad de ofrecer una "amnistía"[45] interna a los empleados de la empresa objetivo tras la adquisición si se presentan en un breve plazo de tiempo para confesar que han actuado mal. La intención de esto desde una perspectiva de competencia es permitirle a usted —como empresa adquirente— presentar una solicitud de amnistía/clemencia a las autoridades de competencia pertinentes, y activar las indemnizaciones contractuales si procede en el momento oportuno. Sin embargo, no deben subestimarse las dificultades legales de seguir este camino, y si está contemplando esta posibilidad, su empresa debe buscar asesoramiento jurídico, en particular en relación con la legislación laboral, los deberes de los directores, los requisitos de divulgación (para las empresas que cotizan en bolsa y para las empresas reguladas, por ejemplo, por la Autoridad de Conducta Financiera o similar), el Secreto Profesional y Privilegio Legal, la lucha contra el blanqueo de dinero y las consideraciones sobre el producto del delito, por nombrar sólo algunos.

45 Como se ha mencionado anteriormente, la "amnistía interna" tendría que ser claramente estrictamente interna, y sólo podría referirse a la intención de la empresa de disciplinar al individuo; no se pueden dar garantías en relación con las acciones de las autoridades y/o fiscales externos hacia el individuo.

9. Incentivos al cumplimiento

Los incentivos de cumplimiento pueden ayudar a **cambiar** positivamente **el comportamiento** dentro de su empresa. Los incentivos pueden funcionar como herramientas eficaces para una empresa que desee promover el cumplimiento mediante el empleo de acciones concretas y pueden desempeñar un papel importante en el fomento de una cultura de cumplimiento. La introducción de incentivos de cumplimiento puede ser más adecuada si su empresa ya cuenta con un programa de cumplimiento bien desarrollado y maduro.

Se considera que los incentivos (sobre todo por parte de las autoridades) ofrecen un apoyo a la cultura de cumplimiento de una empresa[46]. Sin embargo, a diferencia de otras medidas habituales de los programas de cumplimiento de defensa de la competencia, como la formación y las evaluaciones jurídicas en materia de derecho de la competencia, en profundidad, los incentivos han resultado a veces controvertidos en teoría y difíciles de aplicar en la práctica.

Por lo tanto, debe considerar cuidadosamente qué incentivos desea (o puede legalmente) ofrecer su empresa para garantizar que se siguen los procesos de cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia.

a. ¿Por qué tener incentivos de cumplimiento?

La razón principal por la que podría considerar la posibilidad de contar con incentivos para reforzar el programa de cumplimiento de su empresa es porque muchas autoridades consideran que los incentivos son una parte importante de un programa creíble que podría impulsar los resultados de las auditorías.

b. Tipos de incentivos

Existe una amplia gama de incentivos de cumplimiento, desde los más "suaves" hasta los más tangibles:

- Los incentivos "más suaves" incluyen el estímulo/reconocimiento no tangible, como los elogios (públicos o no, según convenga) de los altos dirigentes de su empresa por la conducta ejemplar de un empleado en relación con el cumplimiento (es decir, como "campeones del cumplimiento" o "héroes del cumplimiento");
- Estos incentivos "más suaves" también pueden dirigirse a un grupo (por ejemplo, dar a conocer que una jurisdicción o una unidad de negocio es el primero de su empresa en conseguir que el 100% de sus empleados complete la formación);
- Pueden incluir recompensas tangibles, posiblemente monetarias (que pueden ser muy eficaces, pero que en ocasiones ofenden a quienes consideran que hacer lo correcto forma parte del trabajo de todos); también podrían incluir (sin llegar a las recompensas monetarias) elogios en las evaluaciones del personal, que, a su vez, en su momento, pueden tenerse en cuenta en los ascensos o en las primas por rendimiento);
- Podría considerar la posibilidad de utilizar criterios de cumplimiento en las evaluaciones del personal (evaluaciones de los empleados), que —junto con otros criterios— pueden repercutir en la remuneración y/o en las perspectivas de ascenso de un empleado;

46 Consulte los materiales publicados en la sección "Compliance and Enforcement, Compliance Hub" de la Oficina Canadiense de la Competencia.

- Los incentivos relacionados con el cumplimiento pueden ser generales o específicos de un área de riesgo; por ejemplo, en una evaluación del personal (valoración de los empleados) podría comprobar si un empleado ha demostrado conocer y cumplir las políticas y procedimientos de su empresa;
- Algunas empresas exigen que se tenga en cuenta el desempeño en materia de cumplimiento como parte de la planificación de la sucesión en el liderazgo, lo que puede ser un poderoso motivador relacionado con el cumplimiento para los líderes y futuros líderes de su empresa;
- También debe considerar cómo otros incentivos (como las bonificaciones vinculadas a objetivos empresariales ambiciosos) podrían disuadir del cumplimiento (por ejemplo, si el sistema de recompensas incita a los empleados a asumir riesgos indebidos, por ejemplo, fomentando la actitud de "hacerlo o morir").

Para la planificación interna de la carrera profesional, puede considerar si los ascensos pudieran depender también del historial de cumplimiento de un empleado individual.

10. Supervisión y mejora continua

Su empresa debe tomar medidas razonables con regularidad para evaluar la eficacia de su programa de cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia. **Las evaluaciones periódicas son características esenciales** de cualquier programa de cumplimiento de la normativa de competencia, dado el contexto empresarial y normativo dinámico en el que operan las empresas y cómo éste afecta a los factores de riesgo tanto internos como externos (véase el Capítulo 3: Identificación y evaluación de riesgos). El programa de cumplimiento y ética de su empresa debe medirse como cualquier otra capacidad crítica.

Hay dos aspectos de la supervisión y evaluación del cumplimiento que su empresa podría utilizar para determinar si el diseño de su programa de cumplimiento ayuda de forma significativa a prevenir, detectar y responder a las infracciones de la normativa de defensa de la competencia aplicables (también conocido como "garantía"):

- La primera consiste en comprobar que los **procesos** y controles de su programa son —y siguen siendo— adecuados, se están aplicando y funcionan de forma eficaz y eficiente;
- El segundo aspecto (considerablemente más difícil) es una revisión periódica de partes de la actividad de su empresa o de determinadas prácticas para evaluar si éstas cumplen la normativa (es decir, una **evaluación sustantiva del cumplimiento**).[47]

a. Supervisión y evaluación de los procesos y controles

Utilizando datos recientes y precisos para medir si los procesos del programa de cumplimiento de defensa de la competencia de su empresa y los controles relacionados están diseñados adecuadamente y se aplican de forma coherente y adecuada en toda la empresa, deberá evaluar la eficacia de esos controles y mejorarlos cuando sea necesario. Este proceso de garantía puede realizarse como parte de su evaluación periódica de riesgos (analizada en el capítulo 3: Identificación y evaluación de riesgos) o puede llevarse a cabo como un ejercicio independiente.

La supervisión y evaluación de los procesos y controles implica una revisión y evaluación periódicas del programa de cumplimiento de su empresa mediante:

- Supervisar si los comportamientos individuales dentro de su empresa cumplen los requisitos del proceso del programa (es decir, haciendo un seguimiento de los índices de finalización de la formación de competencia, asegurándose de que otros controles en materia de derecho de la competencia funcionan eficazmente y evaluando si los empleados cumplen otras medidas de "control" (como mantener actualizada una base de datos de asociaciones comerciales (si procede));
- Comprobar que se siguen las tareas de gestión diseñadas para aumentar la probabilidad de éxito del programa; por ejemplo, si su empresa adopta un control que requiere la aprobación del superior jerárquico para la asistencia a asociaciones comerciales, asegurarse de que existen procesos para que los empleados obtengan dichas aprobaciones y para que estas aprobaciones (o denegaciones) sean objeto de seguimiento y control;
- Revisar la información elaborada por los auditores internos y/o externos (es decir, sobre los niveles de concienciación y comprensión de los empleados de los controles en materia de derecho de la competencia pertinentes);

47 Véase también el capítulo 8: *Due Diligence* en materia de Derecho de la Competencia.

- Considerar el alcance de la evaluación comparativa interna y externa con respecto a las "mejores prácticas" comúnmente aceptadas.

Tanto si se lleva a cabo una revisión interna del programa como si se realiza una evaluación comparativa externa, tiene sentido decidir de antemano qué métricas se van a utilizar para poder recopilar y capturar los datos pertinentes desde el principio; la recopilación de datos a posteriori puede resultar más compleja.

b. Medir la eficacia de los procesos y controles

Tiene mérito que su empresa decida "por adelantado" **cómo medir los procesos y controles relacionados**, centrándose en tres aspectos clave:

- Eficacia, es decir, la calidad de (i) la eficacia del diseño del programa (grado en que los procesos y controles del programa están diseñados de forma lógica para cumplir los requisitos definidos) y (ii) la eficacia operativa (grado en que el programa funciona según lo diseñado);
- Eficiencia, es decir, el coste del programa. Es muy importante (para garantizar la integridad y eficacia del programa de cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia) que el coste de determinados sistemas o controles no se utilice como motivo para implantar controles más baratos, pero menos adecuados/menos eficaces que no mitiguen adecuadamente el riesgo;
- Capacidad de respuesta, es decir, la capacidad del programa para funcionar con rapidez y flexibilidad en respuesta a circunstancias cambiantes.

El enfoque seleccionado debe estar diseñado para ayudar a garantizar, mantener y mejorar el rendimiento de su programa de cumplimiento de la normativa de competencia, basándose en las conclusiones que surjan. Las métricas y los indicadores clave deben ser específicos, sencillos, mensurables, procesables, pertinentes y oportunos. El sistema de medición del rendimiento de su empresa (para evaluar la eficacia de los procesos y controles de cumplimiento de su empresa) debe perfeccionarse de forma continua, pero es mejor diseñarlo teniendo en cuenta el marco de control financiero y de riesgos existente en su empresa. Al adquirir experiencia en la medición del rendimiento del programa de su empresa, podrá afinar y mejorar el sistema con el tiempo.

- Si el programa de defensa de la competencia ha sido bien diseñado, ¿funciona correctamente?
- ¿Funciona de la forma en que fue diseñado?
- Si no es así, ¿cómo debe gestionarse/alterarse para mejorar su nivel de funcionamiento?

c. Auditoría y evaluación comparativa

Los informes de auditoría de los auditores externos y/o internos de su empresa (es decir, la realización de auditorías confidenciales de programas departamentales) pueden ser fuentes de información muy útiles sobre el funcionamiento de los elementos del proceso de un programa de cumplimiento de la normativa de competencia.

Las auditorías con un componente de competencia o "tema de enfoque" generalmente consideran el funcionamiento del programa en términos de la eficacia de sus procesos y controles para aumentar la concienciación y la comprensión de las consideraciones de cumplimiento que son relevantes para las operaciones de una empresa, pero no son una auditoría de cumplimiento sustantivo (que los auditores a menudo no están en la mejor posición para evaluar —véase más adelante).

Las revisiones del programa de cumplimiento de la normativa de competencia de su empresa por parte de asesores especializados en la materia, bien informados (es decir, especializados) también pueden ser útiles para identificar tendencias.

En última instancia, el objetivo es fomentar un diálogo constructivo en el que las empresas puedan cuestionarse a sí mismas (o ser cuestionadas) sobre lo bien que funciona su enfoque y qué mejoras pueden introducirse (y en qué plazo).

d. Supervisión y evaluación del cumplimiento sustantivo[48]

Evaluar periódicamente si partes del negocio de su empresa o determinadas prácticas empresariales cumplen en la práctica la normativa de defensa de la competencia permite a los altos directivos saber si la empresa se está acercando a sus objetivos de cumplimiento de la normativa. Ayuda a garantizar que existe un compromiso continuado, claro e inequívoco con el cumplimiento de la legislación de competencia desde arriba hacia abajo, que se identifican los riesgos anticompetitivos o que la evaluación de estos riesgos no ha cambiado (o si han cambiado, que se reevalúen los controles) y que las actividades/control de mitigación de riesgos siguen siendo apropiadas y eficaces. También puede permitir a su empresa identificar problemas anticompetitivos sustanciales, rectificar cualquier comportamiento ilegal y evaluar si es apropiado solicitar inmunidad/clemencia a una o más autoridades de competencia.

Una consideración inicial importante al planificar la realización de una **evaluación anticompetitiva sustantiva** es asegurarse de que se le dedican los recursos adecuados. Esto implica considerar lo siguiente:

- **¿Quién debe realizar la evaluación?**
  Por lo general, será aconsejable que la evaluación sea realizada por personas con conocimientos y experiencia especializados en defensa de la competencia. Por esta razón, muchas empresas confían estas evaluaciones a asesores expertos en materia de derecho de la competencia, internos o externos especializados, en lugar de (por ejemplo) encargarlas a auditores o controladores financieros.
- **¿Se mantendrá el Secreto Profesional y Privilegio Legal?**
  Esta es una de las razones por las que las empresas a menudo optan por recurrir a asesores externos expertos en derecho de la competencia para las evaluaciones de cumplimiento con el fin de proteger sus resultados.
- **¿Cómo se llevará a cabo la revisión?**
  Puede implicar búsquedas electrónicas de documentos y bases de datos, el uso de IA para realizar búsquedas continuas de documentos internos (en la medida en que lo permita la legislación local aplicable), entrevistas a empleados clave, etc. La empresa deberá tener en cuenta cuestiones legales como la privacidad de los datos, consideraciones de derecho laboral (la necesidad de solicitar la aprobación del consejo de personal), etc.
- **¿Cómo se compartirán los resultados de la evaluación dentro de la empresa?**
  Querrá equilibrar la necesidad de compartir los aprendizajes con la importancia de proteger el secreto profesional (véase más arriba).
- **¿Cómo se financiará la revisión (consideraciones presupuestarias internas)?**

e. Plan de mejora del programa de cumplimiento

Una vez evaluada la eficacia de los procesos y controles de un programa de defensa de la competencia, (y habiendo comprobado el cumplimiento sustantivo de las normas de

48 Véase también el capítulo 8: Due Diligence en materia de Derecho de la Competencia.

competencia según proceda), será importante considerar si la empresa debe desarrollar un plan de mejora del programa de cumplimiento (CPIP).

Si su empresa adopta un CPIP, debe establecer acciones realizables para abordar las lagunas de control identificadas, para introducir nuevos controles (según sea necesario) y debe articular plazos para la entrega, incluyendo detalles de quién es responsable en la empresa para garantizar la entrega. Por lo general, el plan también articulará cómo se pondrá a prueba la entrega de los puntos de acción acordados y cómo se supervisarán objetivamente las mejoras deseadas en el programa.

Agradecimientos

ICC agradece al Grupo de Trabajo de ICC sobre Armonización de Políticas de Cumplimiento de la Normativa de Defensa de la Competencia y a otros miembros y comités nacionales de ICC cuyas contribuciones han sido esenciales para el desarrollo del Toolkit de ICC para el Cumplimiento de la Normativa de Defensa de la Competencia, y especialmente:

Comisión Global de Competencia de ICC

- Paola Pugliese Socia y Directora de la Práctica Antitrust/Competencia, Lefosse-. *Presidenta de la Comisión Global de Competencia de ICC*

Grupo de Trabajo de ICC sobre Armonización de Políticas de Cumplimiento Antitrust co-editores del Toolkit

- Charlotte Breuvart, Socia, Jones Day, Bélgica
- Gordon Christian, Consejero Principal Competencia, Siemens Energy, Alemania
- Joyce Honda, Abogada, Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Sociedade de Advogados, Brasil
- Anne Riley, antigua Consejera Antitrust del Grupo Global, Shell plc,- antigua Presidenta del Grupo de Trabajo de ICC sobre Cumplimiento y Abogacía; Copresidenta del Grupo de Trabajo de ICC sobre la RIC, Reino Unido
- Dan Roskis, Socio, Eversheds Sutherland, Francia
- Carolina Soto, Abogada, Prieto, Chile
- Mickael Viglino, Abogado, J.G. Assis de Almeida Advogados e Associados-Sociedade de Advogados, Brasil
- Johannes Wiehe, Asociado, White & Case, Alemania (las opiniones aquí expresadas son estrictamente personales y no deben atribuirse a su bufete, sus afiliados o clientes)

Sede mundial de ICC

- Caroline Inthavisay, Responsable de Política Global-Competencia

Colaboradores del Grupo de Trabajo de ICC sobre Armonización de Políticasde Cumplimiento Antitrust

ICC también desea dar las gracias a los colaboradores de la primera edición, sin los cuales esta nueva edición no habría sido posible.

Los colaboradores de la nueva edición son:

- Jesús Alvarado-Rivera, Director Global-Antitrust, Anheuser-Busch InBev, Estados Unidos
- Sahin Ardiyok, Socio, Dentons, Turquía
- José Gabriel Assis de Almeida, Socio, J.G. Assis de Almeida Advogados e AssociadosSociedade de Advogados, Brasil
- Oguczan Bülbül, Director del Grupo de Cumplimiento de la Competencia, Anadolu Efes, Turquía
- Daniel Castelo, Director, Bustamante & Fabara, Ecuador
- Cecil Chung, Jefe de Antitrust Internacional, Yulchon LLC, República de Corea
- J. Brady Dugan, Socio, Squire Patton Boggs, Estados Unidos
- Andreas Gayk, Director de Relaciones Políticas, Responsable de Cumplimiento,

Markenverband E.V., Alemania

- Christoph Hirschmann, Director de Cumplimiento, ÖBB-Holding AG, Austria
- Wei Huang, socio principal y gerente, Tian Yan Law Firm, China
- Dina Kallay, Jefa de Derecho de la Competencia, Ericsson INC., Estados Unidos
- Kyu Hyun Kim, Socio, Yulchon LLC, República de Corea
- Elise Lelong, Abogada-Competencia, BNP Paribas-Paris, Francia
- Katerina Mandulova, Gerente, PwC, República Checa
- Guilherme Misale, Socio, Caminati Bueno Advogados, Brasil
- Jacques Moscianese, Jefe de Asuntos Antitrust y Apoyo Estratégico-Departamento de Asuntos Internacionales y Normativos, Intesa Sanpaolo Spa, Italia
- Leonardo Ortiz Mendieta, Director Jurídico, CCB, Colombia
- Luca Pardo, Socio Director, Ontier, Italia
- Svitlana Pereverzeva, Secretaria General, ICC Ucrania
- Théodore Plat, Asociado Junior, Jones Day, Bélgica
- Brian Rafkin, Socio, Baker & McKenzie, Estados Unidos
- Ulrike Suchsland-Maser, Asesora Jurídica, Bundesverband der Deutschen Industrie E.V., Alemania
- Andreas Traugott, Socio, Baker & McKenzie, Austria
- André Uhlmann, Responsable de Cumplimiento, Thyssenkrupp AG, Alemania
- Andrea Von Chrismar, Asesora en Regulación y Competencia, Prieto, Chile
- German Zakharov, Socio, Prácticas de Competencia/Antitrust y Delitos de Cuello Blanco, Cumplimiento e Investigaciones, Bufete Alrud, Rusia
- Lixia Zhou, Intérprete Senior de Conferencias, Universidad de Negocios Internacionales y Economía, China

Acerca de la Cámara de Comercio Internacional

La Cámara de Comercio Internacional (ICC) es la representante institucional de más de 45 millones de empresas en más de 170 países. La misión principal de ICC es hacer que los negocios funcionen para todos, todos los días y en todas partes. A través de una combinación única de promoción, soluciones y establecimiento de normas, promovemos el comercio internacional, la conducta empresarial responsable y un enfoque global de la regulación, además de proporcionar servicios de resolución de disputas líderes en el mercado. Entre nuestros miembros se encuentran muchas de las principales empresas del mundo, micro, pequeñas y medianas empresas, asociaciones empresariales y cámaras de comercio locales.

33-43 avenue du Président Wilson, 75116 Paris, France
T +33 (0)1 49 53 28 28 E icc@iccwbo.org
www.iccwbo.org @iccwbo