

Mercados

# Ojos bien



María Luján Bianchi, *Chief Compliance Officer*, y Lorena Sánchez, gerente de Asuntos Societarios de YPF.

Foto: Nico Pérez.

Cada vez más empresas suman un **C h i e f C o m p l i a n c e O f f i c e r .**

Por Lucila Lopardo

“Me cansé de lidiar con todo tipo de coimas de todos los Gobiernos”, declaró ante la Justicia Luis Betnaza, director de Techint. Al día siguiente, el propio Paolo Rocca, CEO de la firma, se presentó en el evento de la Asociación Empresaria Argentina (AEA) y reconoció que, desde la compañía, tuvieron que pagar un “apoyo” para poder salir de Venezuela en 2008. Techint, la gran multinacional argentina, principal fabricante de tubos sin costura en el mundo y compañía a la que más de un joven ingeniero quisiera ingresar a trabajar, quedó acorralada, como varias otras, por la pericia de un chofer que, durante 10 años, apuntó en ocho cuadernos todos los movimientos que hacía el funcionario al que transportaba. Esos movimientos eran, nada más ni nada menos, que la movilización de bolsos cargados de dinero. Bolsos que contenían presuntos sobornos que empresas constructoras pagaron al gobierno de Cristina Kirchner a cambio de contratos con el Estado.

incompatibles con la función pública, concusión, enriquecimiento ilícito y falsificación de balances.

Hay quienes no creen en las casualidades, pero la sanción de la ley y el estallido de la causa crearon un combo perfecto que se refleja en la preocupación de las empresas. “Estamos viviendo un pico de consultas y de trabajo. Hay mucha inquietud en firmas que antes no le daban demasiada importancia a esto y ahora están con mucha más atención siguiendo todo lo que pasa y preguntando”, detalla Maximiliano D’Auro, socio de Beccar Varela a cargo del Departamento de *Compliance*. D’Auro hace un llamado de atención y reconoce que hay una tendencia muy grande a querer resolver el tema de manera rápida y barata. “Llaman y nos dicen: ‘Haceme un manual de ética’ No, nosotros directamente no lo hacemos, porque no sirve. Tu programa de integridad tiene que estar basado en los riesgos concretos de tu empresa y para eso tenés que conocerla, hacer una auditoría y, en función de eso, diseñar el programa. Un *copy paste* no sirve para nada”, dispara.

**El desafío de una función que hoy cobra un rol relevante.**

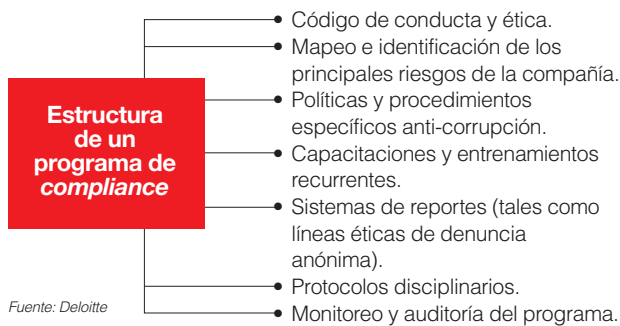
Al cierre de esta edición, la catalogada como “causa de los cuadernos” dejó 42 procesados por asociación ilícita, de los cuales casi la mitad son empresarios. Desde el propio Betnaza, pasando por Enrique Pescarmona, fundador de IMPSA; Aldo Roggio, de Grupo Roggio –firma que, entre otras operaciones, maneja la concesión de Metrovías– y Gerardo Ferreyra, VP de Electroingeniería.

“La causa de los cuadernos disparó geométricamente el tema: si teníamos una cantidad de consultas, ahora se triplicaron”, reconoce Carlos Rozen, socio de BDO, especializado en *Governance, Risk & Compliance*. Las consultas previas a la causa corresponden a la puesta en vigencia el 1° de marzo de 2018 de la Ley 27.401 de responsabilidad penal de las personas jurídicas. Por primera vez en la Argentina, se prevé la sanción a empresas por actos de corrupción. Los delitos contemplados bajo la normativa son: cohecho y tráfico de influencias, negociaciones

La ley recomienda que las empresas implementen un programa de integridad o de cumplimiento, en inglés, *compliance*, palabra con la que se reconoce al sector a nivel internacional. Para esto, llama a las firmas a que seleccionen un responsable interno para la coordinación y el monitoreo del mismo. “Esto representa un claro llamado de atención para las empresas en la Argentina y el indicio de que las cosas están cambiando”, detalla Rodrigo Olivero, director de *Forensic & Dispute Services* de Deloitte, quien tiene más de 15 años de experiencia en la temática. Olivero explica que los programas de *compliance* existen en los Estados Unidos desde la década del ’60, pero la posición del *Compliance Officer* comienza con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos –*Foreign Corrupt Practices Act* o FCPA, por sus siglas en inglés–, aprobada en 1977 con el objetivo de castigar el soborno destinado a influir en funcionarios. “Sin embargo, fue recién a

Hablan los protagonistas.

abiertos



mediados de los '90, cuando la Unión Europea comenzó a implementar legislaciones similares, que el nivel de sanciones y multas por incumplimiento ameritó que las empresas comenzaran a tomar en serio el tema y el puesto de *Compliance Officer* se fuera masificando”, agrega el especialista. Con lo que respecta a legislación argentina, previo a la sanción de la nueva ley, no existía como regla general la necesidad de tener un programa de integridad o de cumplimiento. D'Auro detalla como única excepción la Ley de Prevención de Lavado de Dinero del año 2000, que en su artículo 20 cita categorías a las que denomina como sujetos obligados. “Son los sujetos obligados bajo la ley de lavado que, básicamente, refieren a conocer el cliente y hacer reporte de operaciones sospechosas. Esos sujetos sí tenían la obligación de tener un programa de cumplimiento”, reconoce el abogado como el único antecedente.

La obligatoriedad o no de tener que contar un área de *Compliance* fue el punto que más confusión causó entre sus clientes. El abogado aclara que sigue sin ser obligatorio, salvo para establecer contrataciones con el Estado Nacional: “De ahora en más es requisito para cualquier empresa que quiera participar de un proceso de compra con el Estado tener un programa de integridad como lo pide la ley. Fuera de eso, sigue siendo una decisión de riesgo de las compañías”, explica y agrega que el haber establecido este punto fue un suceso innovador para la legislación. “Algunos países no llegaron tan lejos”.

Sin embargo, desde Beccar Varela recomiendan a todas las empresas, sean o no contratistas del Estado, a trabajar en un programa de *compliance*. “Hay que tenerlo por un montón de factores, no solo para obtener los beneficios de la ley si algo sale mal, sino para crear una cultura ética dentro de la empresa”, sostiene D'Auro y va más allá: “Si sos una empresa de *retail* que realiza importaciones, tenés riesgos en la Aduana, que sabemos que en la Argentina representa un riesgo alto. ¿La firma no importa? Bueno, como abogado, yo pregunto

**Para que la inversión en compliance realmente sirva, se necesita un compromiso verdadero de la alta dirección, sea del dueño o del board, alertan los especialistas.**

‘¿Tiene sucursales?’ Y muchas veces me dicen que sí, en el interior. Bueno, en ese caso me fijo en cómo se gestionan las habilitaciones. Es muy raro que una empresa pueda decir que su riesgo es cero.”

#### Adaptar a cada compañía

Lilian Domínguez es directora de Asuntos Legales del Grupo Adecco para Argentina y Uruguay desde junio de 2016 y sumó su rol de *Chief Compliance Officer* en junio de 2017. En marzo de ese año participó de un *kick off de compliance* en Suiza, donde se encuentra la casa matriz de la consultora en empleo. “Todas las empresas de derecho privado estamos intentando implementar un programa de *compliance* con un gran énfasis”, reconoce a la hora de hablar del clima. Encargada de implementar y llevar a cabo el plan, Domínguez describe que la propia ley da los *tips* para aplicar el programa, que luego cada profesional debe adaptar según el sector para el que trabaje.

Entre estos *tips* destaca el tener un código de conducta, ética y buenas prácticas; contar con una línea de denuncia en la que cualquier empleado de cualquier jerarquía pueda denunciar de forma anónima un delito de corrupción; y realizar capacitaciones y formaciones de empleados para bajar el programa de integridad y que firmen la constancia de capacitación.

Al hablar de los beneficios y herramientas que da la ley para proteger a las empresas, señala los acuerdos de colaboración eficaz, a los cuales los especialistas catalogan como un instrumento novedoso que permite a la empresa cooperar con la Justicia previa citación a juicio. Domínguez detalla que si la compañía puede generar una investigación interna en la que se demuestre que hubo una denuncia o una autodenuncia del empleado y, sumado a esto, se devuelve el monto equivalente al beneficio de negocio obtenido de forma indebida, la empresa, posiblemente, no se vea sancionada. “Si no, puede tener como multa de dos a cinco veces el monto de ese beneficio obtenido”, aclara. Sin embargo, las sanciones no quedan solo en lo económico. En casos en los que no pueda demostrar que se hizo un trabajo de prevención, el juez puede quitar habilitaciones y hasta determinar el fin de la sociedad. Es decir, que la firma no pueda operar más en la Argentina. “Si nos quitan la habilitación, el 80 por ciento de nuestro negocio no podría funcionar”, ejemplifica la letrada. A esto, Domínguez suma el daño intangible que puede generar sobre la reputación de la firma. “Como abogados no sabemos cuánto puede valer la buena fama de la empresa en el mercado local e internacional, pero el daño puede ser muy grande y hasta irreversible”, sostiene.

Olivero recomienda comenzar cualquier tipo de proceso con un análisis de riesgo: “Primero hay que autodiagnosticarse. No alcanza con mirar hacia afuera y ver cuáles son los últimos ilícitos, hay que mirar adentro, hacer un poco de introspección, detectar los riesgos del negocio y para eso no va a quedar otra opción que la de crear la figura interna del *compliance*”, reconoce. Claudia Maskin es responsable de *Compliance* de Johnson & Johnson Medical Devices, rol que ocupa desde hace cuatro años, pero trabaja en la temática desde hace 10, pasado que la transforma en una de las ejecutivas con más *expertise* del país. La especialista reconoce que para cumplir con los estándares de *compliance* que impone una multinacional que cotiza en el exterior resulta fundamental trabajar con la integridad de la cadena de valor, para lo que realizan capacitaciones tanto presenciales como *online*, además, participan de iniciativas en universidades pri-





Foto: Nico Pérez.

Fernando Lapajne, head of Financial Compliance, y Diego Ramallo, head of Compliance de HSBC Argentina.

vadas y el grupo Alianza para la Integridad, en donde la propia Mas-kin da soporte en estas temáticas a pequeñas y medianas empresas de manera gratuita. “Desde hace varios años trabajo en esto y hay cada vez hay más compañías participando en eventos, conversaciones, foros y grupos. Localmente se ve un convencimiento genuino de que es el modo en que hay que avanzar”, destaca.

#### **Tercerizar procesos no es tercerizar riesgos**

“Muchas empresas multadas por leyes análogas en los Estados Unidos o en Brasil han sido víctimas del funcionamiento de sus proveedores o de sus gestores, que se imponen como la figura que paga las coimas”, subraya Rozen a modo de alerta. El mensaje del consultor es claro: “La ley también responsabiliza a la empresa por los mandatos que da a terceros, por lo que la organización tiene que poder demostrar que trató, por todos los medios, que ese tercero se porte bien.”

Que las empresas locales entiendan que la tercerización de un proceso no responde, directamente, a la tercerización de los riesgos es uno de los puntos que desvela a los asesores. “En la Argentina es muy común la vinculación con proveedores y distribuidores que manejan un alto nivel de informalidad y escasos controles, lo que puede implicar enormes riesgos legales, financieros y principalmente reputacionales”, detalla Olivero.

“Imaginate en los casos en los que empresas deben trabajar con proveedores por obligación, ya sea por una acuerdo provincial o nacional. Tal vez técnicamente tenga cosas interesantes, pero desde el punto de vista de la integridad es impresentable o el dueño es un familiar de un político. Arrancas desde menos 10”, reconoce el consultor. En estos casos, recomienda tratar al proveedor como un empleado más. Es decir, capacitarlo: “Tenés que tener garantías razonables de que no vas a tener problemas, si no tenés que abandonar la actividad”.

Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography



Lilian Domínguez es directora de Asuntos Legales del Grupo Adecco y, el año pasado, sumó el rol de *Chief Compliance Officer*.

*Tone at the top* es la frase que sale de la boca de todos los consultores al hablar de *compliance*. En la jerga se usa para hacer referencia a la necesidad del compromiso de la alta dirección con las políticas de integridad. “Esto implica que, si no hay un compromiso verdadero de la primera línea, ya sea del dueño o del *board*, la inversión en *compliance* termina siendo totalmente inservible”, aclara D’Auro. El abogado explica que, en la práctica, a nivel internacional, existía el concepto de *facilitation payments*. Se trataba de una excepción que establecía la FCPA para denominar a los pequeños pagos o atenciones que las empresas estadounidenses hacían en el extranjero para acelerar la obtención de un resultado. “Hoy, en el mundo, no se habla más de *facilitation payments*, porque era para problemas. En la mayoría de las jurisdicciones eso es una coima y no se tolera”, dice.

Este punto desvela a la mayoría de sus clientes, quienes argumentan que, aunque como líderes del negocio puedan establecer el

tono, muchas veces, la corrupción aparece en las operaciones diarias: “Vas a ir a la aduana, te va a quedar trabado un contenedor y tu despachante no va a poder pagar por vos. Tendrás que ser mil veces más prolijo en los papeles, garantizar que el contenedor que traigas esté impecable porque siempre encuentran algo. Si falta una etiqueta, ya pueden jugar con eso”, ejemplifica D’Auro. En estos casos, Rozen llama a las empresas a trabajar en conjunto: “Es algo que en otros países es más usual. Acá es innovador, pero el contexto hace que el empresario tenga más valentía y empiece a no aceptar ciertas prácticas”, detalla. Por ejemplo, 10 navieras, laboratorios o las propias consultoras se podrían juntar entre sí, firmar un pacto de integridad y actuar en conjunto para erradicar una práctica que afecte a su negocio en particular. “El contexto da lugar a que eso ocurra, a diferencia de otros años en los que ese *chip* era inviable”, concluye Rozen.

### El nuevo rol

“El impacto para YPF, en algún sentido, es positivo”, destaca Lorena Sánchez, gerente de Asuntos Societarios de YPF, quien ingresó a la firma en 2009 como asesora de Gobierno Corporativo a cargo de la Coordinación del Directorio. Para Sánchez, lo positivo viene de que el contexto deja en evidencia el trabajo en políticas de ética e integridad que realiza la firma desde hace 25 años, cuando comenzó a operar tanto en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, como en el New York Stock Exchange.

“El trabajo que venimos haciendo desde hace años es el que nos permite resistir este tipo de embates o las crisis de confianza que puedan generarse en los mercados”, destaca. Sánchez recibió a APERTURA junto a María Luján Bianchi, *Chief Compliance Officer* quien, al cierre de la edición, llevaba algunas semanas en su nuevo cargo. Su función más reciente fue como directora de Legales y *Compliance* en General Mills para Latinoamérica.

El ingreso de Bianchi es uno de los últimos cambios de la firma en cuanto a políticas de integridad: “El año pasado, como consecuencia de una práctica de revisión en el plan de mejora continua que aplicamos, se llegó a la conclusión de que era conveniente que una empresa como YPF tuviera el área de *Compliance* fuera de las vicepresidencias ejecutivas y que esta reporte directamente al Comité de Auditoría dentro del directorio”, señala Sánchez, y destaca la llegada de Bianchi como una manera de jerarquizar el área.

Previo a la incorporación de Bianchi, YPF ya se encontraba inmersa en un proceso de mejora en el que, a nivel directorio, empezó a modificar el estatuto social. En primer lugar, se separó la función del presidente de la de CEO, entendida como una mejor práctica establecida por los estándares de la OCDE. “Nuestra postura no es simplemente cumplir con la normativa legal, sino estar por encima del estándar”, sostiene Sánchez, quien señala que otro de los hitos fue la creación de comités a nivel directorio. Entre estos, se destacan el de riesgos y sustentabilidad; el de estrategia y transformación; el de nombramientos y remuneraciones y el de *compliance* que evolucionó como área independiente. En paralelo, se incorporó el valor de la equidad de género al código ético y se comenzó a trabajar en políticas para impulsarlo, lo cual llevó a Sánchez a que, gracias a su experiencia, se la reconociera con un puesto en el directorio en abril de 2018.

“Trabajar en la empresa más importante hoy en la Argentina para mí es un honor”, responde Bianchi cuando se le consulta por el des-

### Nueva Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (27.401)

#### Delitos contemplados

Cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con la función pública, concusión, enriquecimiento ilícito y falsificación de balances.

#### Sanciones

- Multas correspondientes a entre dos y cinco veces el beneficio indebido obtenido a partir del hecho de corrupción.
- Suspensión total o parcial de las actividades, por un plazo no mayor a 10 años.
- Suspensión para participar en concursos o licitaciones estatales de obras o servicios públicos, o en cualquier actividad vinculada con el Estado, también por un plazo que no exceda los 10 años.
- Disolución o liquidación de la personería — cuando haya sido creada al solo efecto de la comisión del delito, o esos actos constituyan la principal actividad de la entidad —.
- Pérdida o suspensión de beneficios estatales, en caso de tenerlos; la publicación de un extracto de la sentencia condenatoria.

Fuente: Deloitte y Estudio Marval O'Farrell & Mairal.

afío que significa continuar con la tarea de *compliance* dentro de la petrolera, pero de manera independiente. A futuro, aclara que su foco estará puesto en la tarea preventiva y espera generar un equipo de entre tres y cuatro personas, cada una enfocada en las aristas del *compliance*: investigación interna, capacitaciones y la línea de ética.

YPF cerró 2017 con ingresos por \$ 251.813 millones y un promedio de 19.000 empleados. A la envergadura de la empresa se le suman sus antecedentes como firma que se origina como dependencia del Estado, luego pasa a ser una sociedad del Estado y en los '90 se privatiza y transforma en YPF Sociedad Anónima. "A partir de ese momento pasa por distintos controles y empieza a cotizar", señala Sánchez quien suma la expropiación, a fines de 2012, del 51 por ciento de las acciones que estaban en manos de Repsol. "YPF lleva 25 años cotizando en dos bolsas, pasó los vaivenes nacionales y los de la propia empresa y siguió sosteniendo la confianza de los inversores", asegura la ejecutiva, para quien, si la firma no hubiese trabajado este tipo de temáticas, en los hechos no podría demostrar resultados.

"Incluso, en los momentos más complejos, con cambios de *management*, los inversores tuvieron la tranquilidad de que los estándares se seguían manteniendo. Por ejemplo, seguimos publicando en la Bolsa de Nueva York el 20F, el formulario de información clave y relevante de la compañía. El inversor se pregunta: ¿cómo informa YPF? ¿Es transparente? Y la respuesta y la experiencia son positivas", concluye Sánchez.

#### La ética del intermediario

Al consultar qué sectores poseen experiencia previa en *compliance*, surge el sistema financiero; específicamente, los bancos. Las normativas vinculadas al lavado de dinero en la Argentina hicieron que, en principio, las entidades comenzaran a detectar este tipo de prácticas para luego tratar de llevar las políticas de ética y *compliance* a toda la cadena de la organización: desde el directorio hasta el cajero que concreta las operaciones en las sucursales.

Los ascensores de la casa central de HSBC en Buenos Aires están ploteados con un juego de palabras en el que se puede leer ilícito o lici-

to. "Podés elegir sacar la I o elegir la palabra entera, y eso es lo que tratamos de que entiendan nuestros colaboradores", sostiene Fernando Lapajne, *head of Financial Crime Compliance* en el Grupo HSBC Argentina quien, junto a Diego Ramallo, *head of Compliance* de HSBC Argentina, se encargan de implementar las políticas de integridad en la filial local. Ramallo explica que la figura del *Compliance Officer* existe en los bancos desde hace mucho tiempo. "Ya en los '90 existía y fue evolucionando a medida que lo hicieron los negocios y las demandas regulatorias, crisis o conflictos. No es una figura nueva para el sector", destaca. En general este equipo se encargaba de la prevención de lavado de dinero, operaciones con riesgo operativo alto y todas las temáticas relacionadas a la conducta del mercado y transparencia frente a los reguladores. "Esto fue evolucionando con demandas más específicas que llevaron a dividir el equipo en dos", agrega Ramallo, quien se especializa en conducta de mercado, trato justo del cliente, trato transparente y el segmento de la banca minorista; mientras que Lapajne se especializa en prevención de lavado de dinero, antisoborno, corrupción, sanciones, reglamentaciones locales y globales. Si se suman los dos equipos, en total, son 180 personas abocadas a realizar controles, asesoramiento y *advisory*.

Tanto Lapajne como Ramallo reconocen que ellos no podrían hacer su trabajo sin la colaboración de todas las áreas del banco. "Somos muy estrictos hasta en la contratación de la gente, pasamos *testings* y exámenes de integridad. Si no se demuestran altos valores de integridad, no se contrata a la persona", confirma Ramallo.

A la hora de hablar de la dinámica interna Lapajne destaca como punto fundamental las líneas de escalamiento: "Durante mucho tiempo estuvimos trabajando en que los empleados entiendan que tienen que escalar sus preocupaciones y no quedárselas", comenta y ejemplifica: "Si un ejecutivo de cuentas está frente al cliente y este omite o colabora, seguramente eso sea algo que se escale, se analice y ahí se tome una definición".

Como banco, en la práctica HSBC ya posee la línea de denuncias internas que va directamente a Londres. Los ejecutivos sostienen que, muchas veces, en algunos mercados el nivel de confianza hace que esas denuncias no lleguen a la línea anónima, sino que se traten directamente con los superiores. Lapajne explica que otro de los trabajos internos que realizó la entidad fue el de definir el apetito de riesgo: "Es decir, con qué clientes o qué actividades de por sí, por más que sean rentables, el banco no quiere aceptar por detectar un riesgo de corrupción o lavado de dinero".

En total, hay 111 personas que se encargan de analizar operaciones sospechosas. "El *compliance* del futuro va a tener otro *skill* y va a estar más enfocado en la evaluación del riesgo desde el punto de *data analytics*", sostiene Lapajne. Desde HSBC, aseguran que otra de las cuentas pendientes es la posibilidad de compartir datos entre el regulador, el sector privado y la Justicia. "Tiene que venir porque es en beneficio de todos", afirma Lapajne quien agrega que en el Reino Unido existe una iniciativa en la que se comparten informaciones. "Hoy, si vemos una operación sospechosa, cerramos la cuenta, pero si no se comparte la información, el cliente va y la abre en otro banco. Todo el tema del *partnership* para el trabajo conjunto entre el sector privado, el público y la Justicia se está incrementando y tiene que seguir para el beneficio de la sociedad", concluye. <AP>