Guía de

PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LIBRE COMPETENCIA



Indecopi

Marzo **2020**

GUÍA DE PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LIBRE COMPETENCIA

Participaron en la elaboración de la versión final del documento los siguientes miembros de la Secretaria Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia:

Jesús Eloy Espinoza Lozada
Secretario Técnico

María Luisa Egúsquiza Mori
Consultora

David Jesús Fernández Flores
Asesor legal

Sofía Guadalupe Rivera Alvarado
Practicante Pre Profesional

Documento aprobado por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia:

Maria del Pilar Cebrecos González
Presidenta de la Comisión

Dante Mendoza Antonioli
Vicepresidente de la Comisión

Raúl Lizardo García Carpio
Miembro de la Comisión

Lucio Andrés Sánchez Povis
Miembro de la Comisión

Indecopi
Calle de la Prosa 104, San Borja, Lima, Perú.
Teléfono: (51-1) 2247800, anexo 3101.

http://www.indecopi.gob.pe

GLOSARIO *05*

INTRODUCCIÓN *08*

1. ¿Qué es un Programa de Cumplimiento? *10*
1.1. Los Programas de Cumplimiento en general *10*
1.2. Los Programas de Cumplimiento en materia de libre competencia *13*

2. Beneficios del Programa de Cumplimiento para las empresas *15*

3. Los costos de incumplir *17*

4. Componentes esenciales de un Programa de Cumplimiento *19*
4.1. Compromiso real de cumplir ("tone at the top") *20*
4.2. Identificación y gestión de riesgos, tanto actuales como potenciales *21*
4.3. Procedimientos y protocolos internos *26*
4.4. Capacitaciones para los trabajadores *27*
4.5. Actualización constante y monitoreo del Programa de Cumplimiento *29*
4.6. Auditorías al Programa de Cumplimiento *30*
4.7. Procedimientos para consultas y denuncias *31*
4.8. Oficial o Comité de Cumplimiento *32*

5. Componentes complementarios del Programa de Cumplimiento *35*
5.1. Manual de Libre Competencia *35*
5.2. Incentivos para los trabajadores *36*
5.3. Medidas disciplinarias *38*

6. Implementación del Programa de Cumplimiento en el caso de PYMEs *39*

7. Programas de Cumplimiento y detección de infracciones *40*
7.1. Detección de infracciones en una etapa más temprana *41*
7.2. Colaboración oportuna con la autoridad y beneficios de exoneración o reducción de la multa *41*
7.3. Graduación en el cálculo de la multa *41*

8. Los Programas de Cumplimiento como medidas correctivas dictadas por la Comisión *43*

9. Consideraciones adicionales por parte de la Comisión cuando la empresa infractora ya ha adoptado Programas de Cumplimiento *46*

10. Síntesis: Programas de Cumplimiento efectivos *48*

11. Consultas *49*

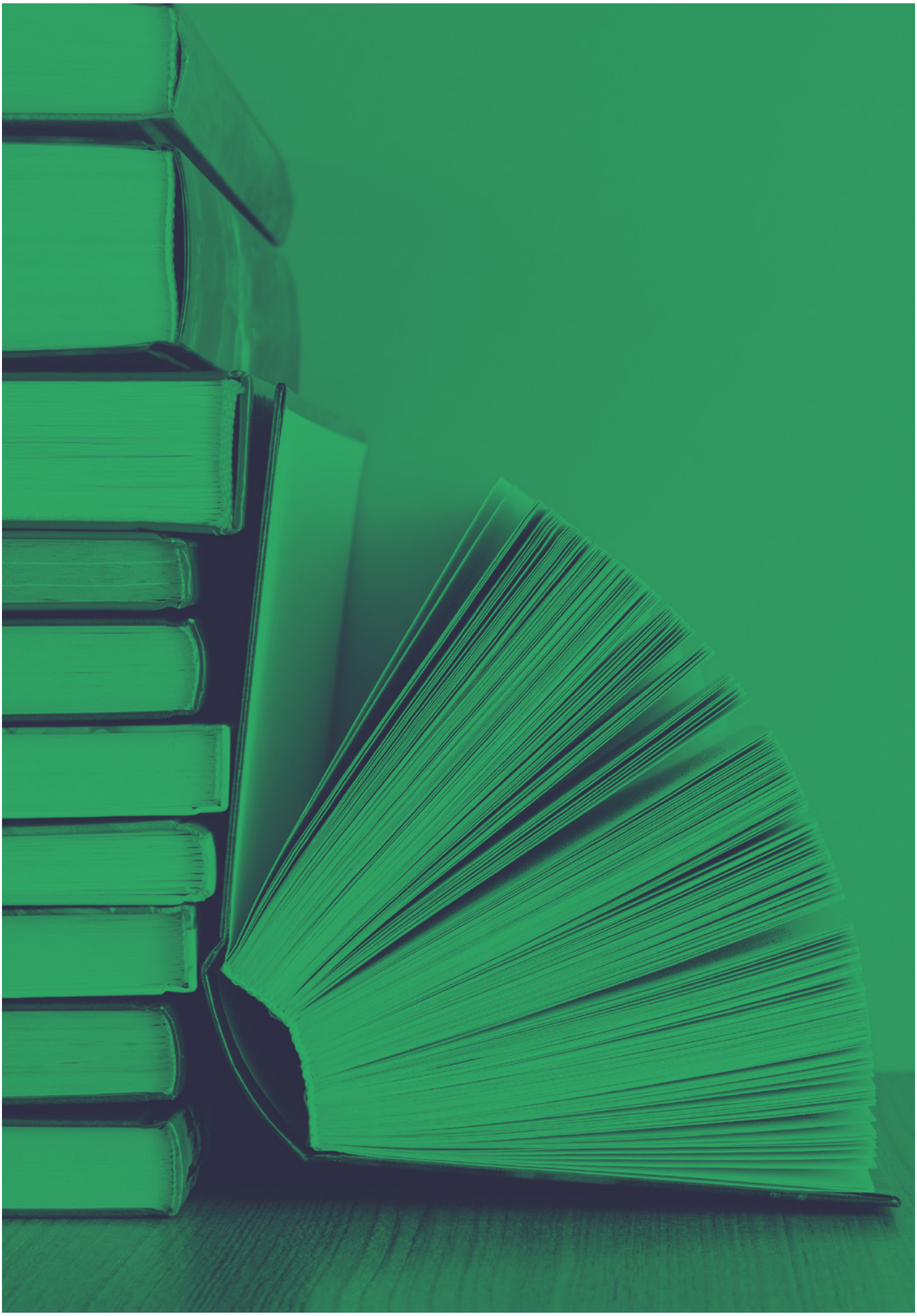
ANEXO A *54*
Modelo de Manual de Libre Competencia

ANEXO B *67*
Check-list para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (Grandes empresas)

ANEXO C *67*
Check-list para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (PYME)

ANEXO D *68*
Flujograma para analizar la implementación de un Programa de Cumplimiento como posible atenuante de la multa

ANEXO E *69*
Buenas prácticas relacionadas con la implementación de Programas de Cumplimiento



GLOSARIO

1. **Abuso de la posición de dominio:** Conducta mediante la cual una empresa que ostenta posición dominante en el mercado relevante utiliza esta posición para restringir de manera indebida la competencia, obteniendo beneficios y perjudicando a competidores reales o potenciales, directos o indirectos, en una manera que no hubiera sido posible de no ostentar dicha posición.

2. **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel[1]. Esta categoría incluye principalmente a la Gerencia General y al Directorio de la empresa. En líneas generales, la Gerencia General representa y dirige las actividades ordinarias de la empresa, respondiendo por sus acciones y decisiones ante el Directorio. Por su parte, el Directorio define las políticas generales de la empresa y responde frente a los accionistas por las decisiones adoptadas, correspondiéndole por tanto la adopción de políticas y estrategias de gestión de riesgo a ser implementadas por la organización.

3. **Asociación gremial:** Toda organización que relaciona a un grupo de empresas por razón del sector al que pertenecen o la actividad económica que desarrollan y que es utilizada como plataforma para discutir y canalizar intereses sectoriales y comerciales de sus asociados, y en determinados casos para la prestación de servicios.

4. **Cártel:** Infracción tipificada en el artículo 11.1 de la Ley de Libre Competencia y sancionable bajo una prohibición absoluta conforme al artículo 11.2 de dicha Ley. Estas conductas consisten en acuerdos entre empresas para limitar entre sí la competencia sobre precios, clientes, zonas geográficas, cantidades o condiciones de comercialización de sus productos en los mercados en que compiten, incluyendo restricciones a la competencia en procesos de selección públicos. También se consideran bajo esta definición las decisiones o recomendaciones emitidas en el marco de asociaciones gremiales que tienen el mismo objeto o efecto.

5. **Comisión:** La Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi, órgano con autonomía técnica y funcional encargado del cumplimiento de la Ley de Libre Competencia en todos los mercados, con excepción del mercado de servicios públicos de telecomunicaciones, a cargo de OSIPTEL[2]. En ejercicio de sus atribuciones, puede determinar la responsabilidad de las empresas y sus ejecutivos por las infracciones a la Ley, así como imponer las multas y dictar las medidas correctivas que estime pertinentes.

6. **Cumplimiento:** Actuación o desarrollo de la actividad empresarial de conformidad con las obligaciones previstas en la normativa sobre libre competencia.

7. **Empresas:** Personas naturales o jurídicas, sociedades irregulares, patrimonios autónomos u otras entidades de derecho público o privado, estatales o no, con o sin fines de lucro, que participen en la producción, distribución o comercialización de bienes o en la prestación de servicios.

8. **Indecopi:** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

9. **Ley de Libre Competencia:** Decreto Supremo N° 030-2019-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas.

---

1 INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD - INACAL. Norma Técnica Peruana NTP ISO 19600:2017. Sistemas de gestión de cumplimiento. Directrices, página 2.

2 En el caso de los servicios públicos de telecomunicaciones, la competencia en esa materia se encuentra a cargo del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL.

10. **Medidas correctivas:** Medidas accesorias a la imposición de sanciones administrativas que tienen por finalidad reestablecer el proceso competitivo o prevenir la comisión de conductas anticompetitivas[3]. Las medidas correctivas también pueden tener por objetivo revertir los efectos lesivos, directos e inmediatos, de la conducta infractora. Estas medidas no tienen finalidad punitiva.

11. **Prácticas colusorias horizontales:** Los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas realizadas por empresas competidoras entre sí que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia, tales como: la fijación concertada, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio; el reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas; la concertación o coordinación de ofertas, posturas o abstenciones en los procedimientos de selección del Estado, concursos públicos o privados u otras formas de contratación o adquisición pública previstas en la legislación pertinente, así como en subastas públicas y remates; entre otros[4].

12. **Prácticas colusorias verticales:** Los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas realizadas por empresas que operan en planos distintos de la cadena de producción, distribución o comercialización, que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia[5].

13. **Política de la empresa:** Intenciones y direcciones expresadas formalmente por la alta dirección de una empresa[6].

14. **Procedimiento**: Forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso, teniendo en cuenta la necesidad de control de riesgos identificados en una empresa[7].

15. **Programa de Cumplimiento:** Programa dirigido a asegurar el cumplimiento de las normas de libre competencia al interior de la empresa.

16. **Riesgo:** La probabilidad de que alguna conducta contraria a la normativa de libre competencia se materialice, en atención a las características particulares de la organización y de sus diferentes líneas de negocio.

17. **Sala:** Sala Especializada de Defensa de la Competencia del Tribunal del Indecopi, segunda instancia administrativa en materia de libre competencia.

18. **Secretaría Técnica:** Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi, órgano con autonomía técnica que realiza la labor de investigación de posibles infracciones e instructor del procedimiento de investigación y sanción de conductas anticompetitivas, y que emite opinión sobre la existencia de una posible conducta infractora.

19. **Trabajador:** Aquella persona natural que desempeña un oficio, trabajo o actividad remunerada para la empresa, profesional o de otra índole, actuando por cuenta de esta bajo una relación de dependencia, cualquiera que sea su cargo, rango o modalidad contractual (director, gerente, funcionario, ejecutivo, operario, etc.).

20. **UIT:** Unidades Impositivas Tributarias. En el 2020, la UIT asciende a S/4300.

3 Ver Artículo 49 de la Ley de Libre Competencia.
4 Ver Artículo 11 de la Ley de Libre Competencia.
5 Ver Artículo 12 de la Ley de Libre Competencia.
6 INACAL. Op. Cit., página 3.
7 *Ibídem*, página 4

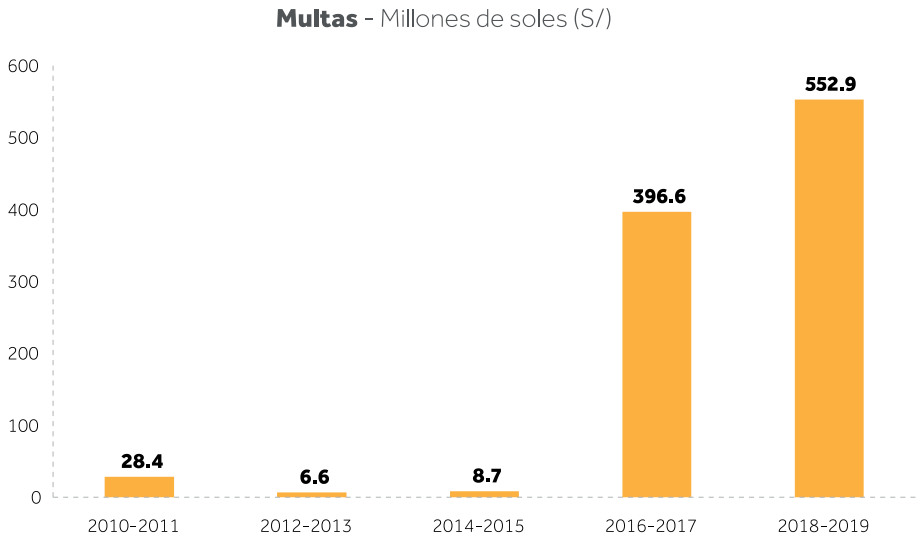


INTRODUCCIÓN

El Indecopi se encuentra encargado, entre otras funciones, de investigar, perseguir y sancionar conductas anticompetitivas (abuso de posición de dominio y prácticas colusorias horizontales y verticales) con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados en beneficio de los consumidores.

La normativa en materia de libre competencia faculta a la Secretaría Técnica a iniciar procedimientos de oficio, los cuales pueden concluir con la imposición de multas superiores a mil (1 000) Unidades Impositivas Tributarias (UIT)[8]. En los últimos años, la actividad de fiscalización de la Secretaría Técnica se ha intensificado. Como consecuencia de ello, se advierte un incremento significativo en el número de casos resueltos y multas impuestas por parte de la Comisión.

Gráfico N° 1:
Multas impuestas por la Comisión entre 2010 y 2019



*Algunas de las multas han sido modificadas por el Tribunal del Indecopi o se encuentran en apelación. Incluye montos fijados en compromisos de cese. No incluyen descuentos por colaboración.
* Estado actualizado al 24 de marzo de 2020.
Fuente: Secretaría Técnica. Elaboración propia

El marco normativo otorga a la Secretaría Técnica diversas herramientas para detectar conductas anticompetitivas, incluyendo la colaboración de infractores o de terceros que tienen información relevante sobre la infracción. Así, la Ley de Libre Competencia prevé la exoneración o reducción de la sanción por aporte de pruebas antes del inicio de un procedimiento sancionador[9] y recompensas económicas a aquellas personas que brinden información para detectar infracciones[10].

Estos mecanismos son por su propia naturaleza reactivos, es decir se desarrollan como consecuencia de la detección de una conducta anticompetitiva. Por ello, es estratégico que la labor de fiscalización a cargo de la Secretaría Técnica esté acompañada de acciones que, desde el sector privado, ayuden a prevenir la comisión de conductas anticompetitivas, a fin de evitar el costo social que estas ocasionan.

De acuerdo con la economía conductual, existen factores que influyen en la decisión de infringir una ley, los cuales pueden ser sesgos cognitivos (por ejemplo, atajos mentales que pueden consistir en una mayor valoración del *status quo* o el *sobre-optimismo*, el cual implica la subestimación de la probabilidad de ser detectado por la autoridad), así como una deficiente cultura organizacional, entre otros[11].

8 La multa superior a las 1000 UIT podrá ser impuesta cuando la infracción sea calificada como muy grave. Sin embargo, la multa no deberá superar el doce por ciento (12%) de las ventas o ingresos brutos percibidos por el infractor, o su grupo económico, relativos a todas sus actividades económicas, correspondientes al ejercicio inmediato anterior al de la resolución de la Comisión (Artículo 46.1(c) de la Ley de Libre Competencia).

9 Ver Artículo 26 de la Ley de Libre Competencia.

10 Ver Artículo 28 de la Ley de Libre Competencia.

11 Richard H. McAdams y Thomas S. Ulen. "*Behavioral criminal law and economics*". En: "*John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper N. 440-2008*", página 17.

De esa manera, la disuasión de conductas anticompetitivas a través de la imposición de multas, como principal mecanismo, puede resultar insuficiente, en tanto que no se ocupa de la moralidad del comportamiento regulado e impone únicamente un costo por el incumplimiento. Por ello, resulta deseable contar con medidas adicionales de manera previa (*ex ante*) a la comisión de la infracción[12].

Este esfuerzo de prevención se ha manifestado en la normativa de jurisdicciones como Estados Unidos, Canadá, Francia, Reino Unido, Chile, Brasil y la Unión Europea, las cuales han emitido lineamientos de Programas de Cumplimiento, con el fin de incentivar a las empresas a introducir estos programas dirigidos a evitar la comisión de conductas anticompetitivas[13].

Los Programas de Cumplimiento en materia de libre competencia son herramientas de autorregulación que tienen por finalidad crear una cultura organizacional de cumplimiento de las normas de libre competencia, a fin de evitar la comisión de infracciones en esa materia.

La Comisión y la Secretaría Técnica apuestan por la implementación de Programas de Cumplimiento efectivos, que se adapten a todo tipo de organización y cuya implementación no sea percibida por las empresas como un costo, sino como una inversión y una forma de fortalecer una cultura empresarial de respeto a la Ley.

A fin de garantizar su sostenibilidad, se sugiere que el Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia sea incorporado en uno de mayor envergadura, que aborde la gestión de riesgos de incumplimientos de normas de diversas materias, de manera simultánea. Asimismo, se promueve que dicho programa se inserte en la dinámica propia de la actividad económica de las organizaciones.

En ese contexto, la Guía de Programas de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia tiene por finalidad generar mayores incentivos para que las empresas, por su propia iniciativa, adopten políticas de cumplimiento de la normativa de libre competencia y que estas sean difundidas e interiorizadas por todos sus trabajadores. Se busca generar un cambio en la cultura de las organizaciones y la actitud de sus integrantes, a través de la implementación de Programas de Cumplimiento completos y adaptados a las circunstancias particulares de cada empresa.

Las empresas, en el ejercicio de su libertad de autorregulación, tienen la potestad de definir el alcance de los componentes que formarán parte de sus Programas de Cumplimiento, así como los procedimientos o metodologías para su diseño, implementación y evaluación, de acuerdo con sus propias necesidades y características. Sin perjuicio de ello, la presente Guía desarrolla los componentes esenciales y complementarios de un Programa de Cumplimiento modelo.

Cabe precisar que la presente Guía no es de obligatorio cumplimiento, por lo que no es mandatorio que las empresas cuenten con un Programa de Cumplimiento, aunque sea altamente recomendable.

Además, esta Guía tiene también por finalidad proporcionar lineamientos a la Comisión para el dictado de Programas de Cumplimiento en calidad de medidas correctivas, en mérito a lo dispuesto en el artículo 49.1(e) de la Ley de Libre Competencia[14].

Finalmente, cabe señalar que la emisión de la presente Guía se ajusta a lo previsto en los artículos 14.2(d) y 49.4 de la Ley de Libre Competencia[15], sobre expedición de Lineamientos para la mejor aplicación de la Ley y sobre Lineamientos para la aplicación de medidas correctivas por parte de la Comisión, respectivamente.

12 Wouter P.J. Wils, "*Is criminalization of EU competition law the answer?*" En: World Competition: Law and Economics Review. Volúmen 28, No 2. 2005, página 117.

13 OECD. "*Policy Roundtables. Promoting Compliance with Competition Law 2011*", página 12. Disponible en: http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf

14 **Ley de Libre Competencia**
Artículo 49.- Medidas correctivas
49.1. Además de la sanción que se imponga por infracción a la presente Ley, la Comisión podrá dictar medidas correctivas conducentes a restablecer el proceso competitivo o prevenir la comisión de conductas anticompetitivas, las cuales, entre otras, podrán consistir en:
e) El desarrollo de programas de capacitación y de eliminación de riesgos de incumplimiento de la normativa sobre libre competencia.

15 **Ley de Libre Competencia**
Artículo 14.- La Comisión
14.2. Son atribuciones de la Comisión:
d) Expedir Lineamientos que orienten a los agentes del mercado sobre la correcta interpretación de las normas de la presente Ley.
Artículo 49.- Medidas correctivas
49.4. La Comisión podrá expedir Lineamientos precisando los alcances del presente artículo, para su mejor aplicación.

1. ¿Qué es un Programa de Cumplimiento?

1.1 Los Programas de Cumplimiento en general

Los Programas de Cumplimiento en general constituyen mecanismos de autorregulación que tienen por finalidad garantizar que las organizaciones (empresas e instituciones públicas) cumplan de manera sostenible con sus obligaciones legales y con los compromisos voluntarios que hayan elegido cumplir[16]. Para ello, se busca que la integridad y el cumplimiento eficaz sean parte de la cultura de la organización y la actitud de las personas que trabajan en ella[17].

Los Programas de Cumplimiento pueden ser definidos como el conjunto de medidas internas (políticas, procedimientos, directrices y mecanismos) adoptadas por una empresa con el objetivo de prevenir y minimizar el riesgo de infringir la Ley y sus compromisos voluntarios, derivados de sus propias actividades y las de sus socios o trabajadores.

De esa manera, al contar con un Programa de Cumplimiento, las empresas deben procurar que se genere un cambio en su cultura organizacional ya que solamente así sus trabajadores cumplirán con la Ley y los compromisos voluntarios asumidos; asimismo, reportarán el riesgo de incumplimiento aun cuando se encuentren bajo presión o eventualmente reciban la orden de infringirlos[18]. Sus trabajadores sabrán que la organización tiene una expectativa y estándares respecto a su comportamiento.

Los Programas de Cumplimiento son aplicables a diversas materias, tales como las normas sobre el lavado de activos, corrupción de funcionarios, tributación, medio ambiente, laboral, libre competencia, entre otras[19]. En una organización, es recomendable que todos los Programas de Cumplimiento implementados se encuentren comprendidos en uno de mayor envergadura, el cual aborde las diversas materias de manera simultánea[20].

Es necesario precisar que no existe un modelo único de Programa de Cumplimiento aplicable a todas las empresas. Este debe ser elaborado y ejecutado sobre la base de las necesidades, características y circunstancias de cada una de ellas[21].

Los Programas de Cumplimiento serán exitosos en la medida que sean efectivos y se inserten en la dinámica empresarial. Aunque su implementación no garantiza que se elimine completamente el riesgo del incumplimiento de las leyes, sí permitirá identificar los riesgos de incumplimiento y tomar medidas para enfrentarlos y disminuirlos significativamente[22].

Finalmente, a título referencial, es importante señalar que en el Perú se ha reconocido a nivel normativo la implementación de Programas de Cumplimiento en materia penal, protección al consumidor y publicidad comercial, gobierno corporativo, así como en el sistema financiero y de mercado de valores para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

16 Los cuales pueden incluir lineamientos de buen gobierno corporativo, estándares organizacionales autoimpuestos, buenas prácticas adoptadas por las organizaciones, entre otros.

17 INACAL. Op. Cit., página xii.

18 CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO (*International Chamber of Commerce*). "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit*", 2013, página 4. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf

19 OECD. Op. Cit., página 12.

20 El ámbito de aplicación de los Programas de Cumplimiento se encuentra en crecimiento, tanto en las materias que abordan como en el alcance de sus componentes. De esa manera, una empresa no puede dedicar todos sus recursos a la implementación del Programa de Cumplimiento correspondiente a una sola materia, ni separar los programas por cada materia que abarquen, sino que debería considerar todas las áreas de interés en un único programa de mayor envergadura. Para ello, se debe considerar que, si bien cada área de interés tiene normativa propia, los componentes esenciales de un Programa de Cumplimiento efectivo son transversales a todas ellas. Al respecto, ver: OECD. Op. Cit., páginas 12 y 13.

21 *Ibidem*, página 13.

22 Al respecto, la División *Antitrust* del Departamento de Justicia de los Estados Unidos señala que el objetivo de un Programa de Cumplimiento es prevenir y detectar incumplimientos. Sin embargo, ningún Programa de Cumplimiento puede garantizar la prevención de todo tipo de incumplimiento, por lo que uno de los factores principales para su implementación debe ser un adecuado diseño que garantice su máxima efectividad. En: Departamento de Justicia – División Antitrust de los Estados Unidos. "*Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigation*", julio 2019, página 3. Disponible en: https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download

El siguiente cuadro presenta las principales características de la regulación de los Programas de Cumplimiento en las áreas antes señaladas:

Cuadro N° 1:
Programas de Cumplimiento regulados en el Perú

Materia	Base legal	Ámbito de aplicación subjetivo	Autoridad a cargo[23]	Componentes principales del Programa
Consumidor y publicidad comercial	**Decreto Supremo N° 185-2019-PCM**, Reglamento que promueve y regula la implementación voluntaria de programas de cumplimiento normativo en materia de protección al consumidor y publicidad comercial	Alcance general para los proveedores	Indecopi	**(i)** Involucramiento y respaldo por parte de los principales directivos de la empresa a la implementación del Programa. **(ii)** Política y procedimientos destinados al cumplimiento de la normativa. **(iii)** Mecanismos internos para el entrenamiento y educación del personal en el cumplimiento de la normativa. **(iv)** Mecanismos de monitoreo, auditorías y reporte de eventuales incumplimientos a la normativa. **(v)** Mecanismos para disciplinar internamente los eventuales incumplimientos a la normativa.
Responsabilidad administrativa de personas jurídicas en materia penal[24]	**Ley 30424,** Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas **Decreto Supremo N° 002-2019-JUS,** Reglamento de la Ley N° 30424	Alcance general para personas jurídicas	Ministerio Público con opinión técnica de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)	**(i)** Un encargado de prevención, designado por el máximo órgano de administración de la persona jurídica o quien haga sus veces, según corresponda. **(ii)** Identificación, evaluación y mitigación de riesgos para prevenir la comisión de los delitos objeto de la Ley. **(iii)** Implementación de procedimientos de denuncia. **(iv)** Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención. **(v)** Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.
Cumplimiento normativo en materia financiera	**Resolución SBS N° 272-2017,** Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y sus modificatorias	Entidades financieras[25]	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	**(i)** Gestión integral de riesgos **(ii)** Unidad centralizada o unidades especializadas en la gestión de riesgos específicos **(iii)** Plan de capacitación **(iv)** Oficial de Cumplimiento normativo

23 Por autoridad a cargo se hace referencia a la entidad responsable de evaluar la aplicación de la atenuante o de exoneración de responsabilidad administrativa o penal, por la implementación de los Programas de Cumplimiento, cuando corresponda; asimismo, a aquellas entidades que supervisan la implementación de los Programas de Cumplimiento, cuando esa disposición es de carácter obligatorio.

24 El sistema de prevención en materia penal se encuentra regulado para los delitos de cohecho activo transnacional, cohecho activo genérico, cohecho activo específico, colusión simple y agravada, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El juez penal está en capacidad de sancionar a las empresas (personas jurídicas) que hayan promovido o tolerado estos delitos con multas, inhabilitación, cancelación de licencias e, incluso, con la disolución de la empresa.

25 En específico, la Resolución SBS N° 272-2017 y sus modificatorias establecen que dicha norma es aplicable a las empresas señaladas en los artículos 16 y 17 de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), Banco de la Nación, Banco Agropecuario, Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Fondo Mivivienda, las Derramas y Cajas de Beneficios bajo control de la SBS, la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y el Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FOCMAC).

Materia	Base legal	Ámbito de aplicación subjetivo	Autoridad a cargo[23]	Componentes principales del Programa
Sistema de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo aplicable a entidades financieras	**Resolución SBS 2660-2015,** Reglamento de gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo y sus modificatorias	Entidades financieras[26]	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	**(i)** Compromiso del directorio y la Gerencia General de implementar el sistema de prevención. **(ii)** Políticas y procedimientos para la identificación y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo[27]. **(iii)** Manual y Código de conducta. **(iv)** Oficial de Cumplimiento. **(v)** Programas de capacitación. **(vi)** Sistemas de información para la gestión de riesgos en la empresa. **(vii)** Registro de operaciones y contratos. **(viii)** Detección y reporte de operaciones sospechosas. **(ix)** Evaluación del sistema de prevención, a través de auditorías internas y externas.
Sistema de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo aplicable a Sujetos Obligados	**Resolución Conasev N° 033-2011-EF-94.01.1,** Normas para el lavado de activos y financiamiento del terrorismo y sus modificatorias	Sujetos obligados[28]	Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)	**(i)** Compromiso del directorio y la Gerencia General de implementar el sistema de prevención. **(ii)** Procedimientos y controles para la identificación, evaluación, control, mitigación y monitoreo de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. **(iii)** Oficial de Cumplimiento **(iv)** Auditoría Interna y externa **(v)** Código de Conducta **(vi)** Programas de capacitación **(vii)** Registro de operaciones **(viii)** Comunicación de operaciones sospechosas **(ix)** Manual para la prevención del lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo

26 En específico, la Resolución SBS N° 2660-2015 y sus modificatorias establecen que el sistema de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo regulado por dicha norma es aplicable a las empresas señaladas en los artículos 16 y 17 de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, al Banco Agropecuario, al Banco de la Nación, al Fondo de Garantía para la Pequeña Industria - FOGAPI, a las administradoras privadas de fondos de pensiones, a la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE, al Fondo Mivivienda S.A. y a los corredores de seguros.

27 Entre otros, este componente incluye las políticas y procedimientos establecidos en la normativa del sector y las medidas para garantizar el deber indeterminado de reserva de la información y los procedimientos para la detección oportuna y de reporte de operaciones sospechosas.

28 En específico, la Resolución CONASEV N° 033-2011-EF-94.01.1 y sus modificatorias establecen que el sistema de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo regulado por dicha norma es aplicable a los siguientes Sujetos Obligados: (i) sociedades agentes de bolsa, (ii) sociedades intermediarias de valores, (iii) sociedades administradoras de fondos mutuos de inversión en valores, (iv) sociedades administradoras de fondos de inversión, (v) sociedades titulizadoras, (vi) bolsas de valores, (vii) instituciones de compensación y liquidación de valores, (viii) empresas administradoras de fondos colectivos; así como a cualquier otro sujeto, con autorización de funcionamiento otorgada por la SMV, señalado en la Ley o incorporado por la UIF-Perú, mediante Resolución de SBS.

1.2 Los Programas de Cumplimiento en materia de libre competencia

La normativa sobre libre competencia en el Perú se encuentra principalmente contenida en la Ley de Libre Competencia, la cual tiene por objeto prohibir y sancionar las conductas anticompetitivas con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores.

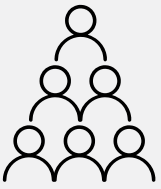
Dicha norma establece las conductas que atentan contra la libre competencia y que resultan sancionables, las cuales consisten en:

Conductas sancionables por la Ley de Libre Competencia

- **Prácticas colusorias horizontales:** aquellos acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas entre dos o más competidores respecto de alguna variable de competencia en el mercado[29].



- **Prácticas colusorias verticales:** los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas realizados por empresas que operan en planos distintos de la cadena de producción, distribución o comercialización, que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia[30].



- **Abuso de posición de dominio:** aquellas conductas unilaterales efectuadas por una empresa que ostenta posición dominante en un determinado mercado relevante y que utiliza dicha posición para restringir la competencia por razones diferentes a una mayor eficiencia económica[31].



Cabe señalar que, de acuerdo con la Ley de Libre Competencia, la empresa infractora y sus funcionarios se exponen a las siguientes sanciones como consecuencia de la realización de conductas anticompetitivas:

Personas sancionables por la Ley de Libre Competencia



Empresas

Multas de hasta el 12% de las ventas o ingresos brutos percibidos por el infractor o su grupo económico relativos a todas sus actividades económicas correspondientes al ejercicio inmediato anterior a la fecha de la sanción[32].



Ejecutivos

Multas de hasta 100 Unidades Impositivas Tributarias (S/ 430,000.00 [33]) aplicables a los representantes legales del infractor o a las personas que integran sus órganos de dirección o administración, según se determine su responsabilidad en el planeamiento, realización o ejecución de los ilícitos [34].

29 Ver el numeral 1 del artículo 11 de la Ley de Libre Competencia.
30 Ver el numeral 1 del artículo 12 de la Ley de Libre Competencia.
31 Ver el artículo 10 de la Ley de Libre Competencia.
32 Ver el numeral 1 del artículo 46 de la Ley de Libre Competencia.
33 El valor de la UIT en el 2020 es de S/ 4,300.
34 Ver el numeral 3 del artículo 46 de la Ley de Libre Competencia.

Considerando la gravedad de las infracciones y las multas a imponerse, los Programas de Cumplimiento en libre competencia deben contar con mecanismos para que las empresas puedan prevenir, detectar y tomar acción oportuna ante la ocurrencia de estas prácticas anticompetitivas.

En otras jurisdicciones, las agencias de competencia (como las de Estados Unidos, Canadá, Francia, el Reino Unido, Chile y la Unión Europea) han emitido guías para que las empresas conozcan las características mínimas con las que debe contar un Programa de Cumplimiento a efectos de que pueda cumplir con su finalidad de prevención, así como los beneficios derivados de implementar programas efectivos de cumplimiento.

Es de común entendimiento para las agencias de competencia que, si bien se puede orientar e informar a las empresas acerca de aquellas recomendaciones al desarrollar sus Programas de Cumplimiento, no corresponde a la autoridad la "aprobación" previa de programas individuales que cada empresa haya establecido[35].

Finalmente, como se ha mencionado, no existe un modelo único de Programa de Cumplimiento, por lo que es recomendable que las empresas consideren sus propias necesidades, características, circunstancias y costos al momento de evaluar la complejidad y amplitud de sus respectivos programas[36].

En esa línea, las empresas de menor magnitud, tales como las pequeñas y medianas empresas, podrían optar por Programas de Cumplimiento menos costosos y complejos, sin que ello enerve su efectividad.

35 Al respecto, ver: Comisión Europea. "*La importancia de cumplir*", 2012, página 18. Disponible en: https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a y Fiscalía Nacional Económica de Chile. "*Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia*", 2012, página 5. Disponible en: http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf

36 Es importante señalar que los Programas de Cumplimiento también pueden ser aplicables a asociaciones gremiales, las cuales deberán adecuar su implementación, en atención a sus características y funciones. Cabe indicar que la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi ha publicado una 'Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia', la cual puede ser revisada en el siguiente vínculo: https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3761587/Gu%C3%ADa+de+Asociaciones+Gremiales+y+Libre+Competencia.pdf/38048db5-e2fb-7ba0-f889-609f864f7d07

2. BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO PARA LAS EMPRESAS

Una empresa que cuenta con un Programa de Cumplimiento serio, completo y efectivo (de acuerdo con sus circunstancias particulares), podrá alcanzar, a través de dicho Programa, los beneficios que se enumeran a continuación[37]:

Beneficios del Programa de Cumplimiento



- **Prevención de infracciones y los costos que estas generan. -** Este es el principal objetivo de los Programas de Cumplimiento. Un programa efectivo evitará que las empresas asuman los costos de las multas, medidas correctivas y responsabilidad civil (indemnización por daños y perjuicios) e, incluso, los costos de tener que defenderse en un procedimiento administrativo o judicial, derivados de infracciones a la normativa de libre competencia.

- **Reducción de los costos del cumplimiento al establecer de manera más clara los límites para la actuación del personal.-** La información y capacitación brindada a los trabajadores generará que estos tengan mayor conocimiento en materia de libre competencia.

  De esa manera, sabrán cómo actuar y reaccionar frente a potenciales situaciones de riesgo y, por ende, tendrán mayor certeza de la legalidad o ilegalidad de su actuar. Al contar con un Programa de Cumplimiento, los trabajadores sabrán cuál es el procedimiento que deben seguir a efectos de informarse o esclarecer sus dudas respecto al incumplimiento de la Ley, ante la posibilidad o certeza de la comisión de una infracción por parte de ellos mismos o de otros trabajadores.

- **Reducción del riesgo de exposición de los trabajadores a responsabilidades.-** El contar con un Programa de Cumplimiento efectivo reducirá el riesgo de que los trabajadores que ejerzan la dirección, gestión o representación de las empresas se encuentren involucrados en un procedimiento sancionador por prácticas anticompetitivas y, por ende, sean susceptibles de ser sancionados por su participación en el planeamiento, realización o ejecución de tales infracciones[38].

37 Estos beneficios se encuentran en línea principalmente con los detallados en las guías de Canadá ("*Corporate Compliance Programs*"), Chile ("*Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia*") y Brasil ("*Guidelines on Competition Compliance Programs*"). Se puede acceder a estos documentos a través de los siguientes enlaces, respectivamente: https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03927.html, http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf y http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/compliance-guidelines-final-version.pdf.
Por otro lado, es preciso señalar que existen encuestas que demuestran la efectividad de los Programas de Cumplimiento. En particular, cabe mencionar la encuesta realizada por the Society of Corporate Compliance and Ethics, en el 2016. En la encuesta se evidencia lo siguiente respecto de los oficiales de cumplimiento encuestados: (i) el 83% de ellos informaron que su programa de cumplimiento había evitado uno o más incidentes en los últimos dos años; (ii) el 46% reportó que se habían prevenido alrededor de 5 incidentes; (iii) el 82% informó que las capacitaciones implementadas aumentaron las denuncias internas; y, (iv) el 76% reportó que tales denuncias permitieron prevenir o detener un incumplimiento. Al respecto, ver: *Society of Corporate Compliance and Ethics y Health Care Compliance Association, "Compliance Effectiveness Survey 2016"*. Disponible en: https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/Surveys/2016-compliance-effectiveness-survey-report.pdf?ver=2016-09-26-073541-920.

38 Ver artículo 2 de la Ley de Libre Competencia.

- **Detección y control de daños.-** La implementación del Programa de Cumplimento no elimina completamente la probabilidad de que las empresas incurran en infracciones. En caso exista alguna contravención a la normativa de libre competencia, esta podrá ser detectada de manera oportuna, en virtud de los protocolos internos implementados para esos efectos.

  En ese supuesto y frente a un caso de cártel, las empresas podrán solicitar a la Comisión acogerse al Programa de Clemencia, que prevé beneficios de exoneración y reducción de la sanción, dependiendo del orden de llegada[39].

  Finalmente, en caso la empresa se encuentre involucrada en un procedimiento administrativo sancionador iniciado por la Secretaría Técnica, esta podrá acreditar que cuenta con un Programa de Cumplimiento efectivo, lo cual podría ser considerado como un factor atenuante de la multa a imponer (Ver sección 7.3 de la presente Guía).

- **Mejora reputacional.-** Contar con un Programa de Cumplimiento permitirá a las empresas evidenciar la seriedad y responsabilidad de su actuación en el mercado. Especialmente, si se tiene en consideración que la contravención a la normativa de libre competencia tiene efectos perjudiciales en los consumidores.

  Asimismo, esa imagen proyectada por las empresas podría generar confianza en los inversionistas, socios comerciales, clientes, proveedores y consumidores que también valoren la operación ética y conforme a Ley.

  Finalmente, la adopción de un Programa de Cumplimiento también puede mejorar la habilidad de las empresas para contratar y retener talento preocupado por su imagen, reputación y por el cumplimiento de la Ley.

- **Detección de conductas anticompetitivas cometidas por otras empresas en el mercado.-** El conocimiento y capacitación de los trabajadores genera que estos puedan estar en capacidad de identificar posibles indicios de que otras empresas, tales como competidores, proveedores, distribuidores o clientes puedan contravenir la normativa de libre competencia.

  En este supuesto, las empresas podrían informar a la Secretaría Técnica de posibles indicios de conductas anticompetitivas o, de ser el caso, presentar una denuncia al haber sido perjudicados por tales agentes infractores.

39 La primera empresa en acogerse al programa puede ser beneficiada con la exoneración de la sanción bajo determinadas condiciones. Sin embargo, los posteriores solicitantes solo podrán recibir una reducción de la sanción. Al respecto, ver el Artículo 26 de la Ley de Libre Competencia y la Guía del Programa de Clemencia, aprobada por Resolución 059-2017/CLC-INDECOPI. Disponible en el siguiente enlace:https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/438150/Gu%C3%ADa+del+Programa+de+Clemencia/bacfcc6a-4637-6581-e9fd-de2271646a5c .

3. LOS COSTOS DE INCUMPLIR

En contrapartida a los beneficios descritos, a continuación se enumeran las consecuencias (costos) de contravenir la normativa en libre competencia[40]:



- **Multas y otras consecuencias para las empresas.-** En caso que una empresa cometa una infracción a la normativa de libre competencia, esta podría verse sujeta a multas, medidas correctivas y, posteriormente, a pagar una indemnización por daños y perjuicios (responsabilidad civil).

  Asimismo, en caso la conducta anticompetitiva haya consistido en un cártel en el contexto de un procedimiento de selección con el Estado[41], existe la alta probabilidad de que la empresa será inhabilitada para contratar nuevamente con el Estado (OSCE)[42].

- **Mala reputación y consecuencias colaterales.-** La comisión de prácticas anticompetitivas puede generar mala reputación y, en ese contexto, puede implicar pérdidas de clientes, oportunidades de negocios, inversiones, la disminución de las ventas y el valor de mercado; así como la hostilidad de clientes y consumidores al sentirse engañados, entre otras consecuencias.

- **Sanciones a ejecutivos involucrados en la práctica anticompetitiva.-** Los trabajadores que ejerzan la dirección, gestión o representación de las empresas que se encuentren involucrados en un procedimiento sancionador por prácticas anticompetitivas podrán ser sancionados por la Comisión.

  De manera ilustrativa, en el año 2019, la Sala confirmó la sanción impuesta por la Comisión a tres empresas que concertaron el precio del balón de gas entre el 2008 y el 2011. Además de las responsabilidades atribuidas a las personas jurídicas, se sancionó a siete de sus ejecutivos con multas ascendentes a un total de S/ 456 246.00[43].

---

40 Estas consecuencias se encuentran en línea principalmente con las detalladas por la Comisión Europea en el documento "*La importancia de cumplir*", al cual puede accederse a través del siguiente enlace: https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a.

41 Ver la "Guía para Combatir la Concertación en las Contrataciones Públicas" en el siguiente enlace: https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/2961200/Gu%C3%ADa+de+Libre+Competencia+en+Compras+P%C3%BAblicas/

42 Ver Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley de Libre Competencia y Vigésima Tercera Disposición Complementaria Final del TUO de la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado.

43 Ver: Resolución 100-2017/CLC-INDECOPI del 18 de diciembre de 2017 y Resolución 157-2019/SDC-INDECOPI del 26 de agosto de 2019.

Caso de concertación de precios de balones de gas a nivel nacional

Entre el 2008 y el 2011, tres empresas conformaron un cártel para fijar concertadamente el precio del balón de gas de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Este cártel impuso a sus distribuidores (o mayoristas) incrementos (sobreprecios). Estos sobreprecios a sus distribuidores ocasionaron incrementos en los precios de venta al público y afectaron al consumidor final.

El cártel se realizó de manera secreta, a través de coordinaciones realizadas entre directores, gerentes generales, gerentes comerciales, y otros funcionarios de las empresas. Por ello, además de sancionarse a las empresas involucradas, se sancionó a tales ejecutivos con las multas que se listan a continuación:

Funcionario	Empresa	Multa (S/)	Multa (USD)
Gerente General	Empresa 1	275 940	81 123
Directivo	Empresa 1	55 020	16 175
Gerente General	Empresa 2	35 826	10 532
Dirección General	Empresa 2	46 158	13 570
Gerente General	Empresa 3	38 010	11 174
Gerente Comercial	Empresa 3	3 528	1 037.19
Jefe de Ventas	Empresa 3	1 764	518 59
Total:		**456 246**	**185 470.19**

4. COMPONENTES ESENCIALES DE UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

Las empresas, en el ejercicio de su autorregulación, tienen la potestad de definir el alcance de los componentes que formarán parte de sus Programas de Cumplimiento, así como los procedimientos o metodologías para su diseño, implementación y evaluación, de acuerdo con sus propias necesidades y características. Sin perjuicio de ello, en la presente sección se desarrollan los componentes esenciales que forman parte de un Programa de Cumplimiento modelo, los cuales son los siguientes:

(i) Compromiso real de cumplir de la Alta Dirección;
(ii) Identificación y gestión de riesgos, tanto actuales como potenciales;
(iii) Procedimientos y protocolos internos;
(iv) Capacitaciones para los trabajadores;
(v) Actualización constante y monitoreo del Programa de Cumplimiento;
(vi) Auditorías al Programa de Cumplimiento;
(vii) Procedimientos para consultas y denuncias; y
(viii) Designación de un Oficial o Comité de Cumplimiento.

Cabe indicar que los componentes esenciales antes señalados son reconocidos como parte de los sistemas de prevención planteados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[44], la Organización de las Naciones Unidas (ONU)[45], el Banco Mundial (WBG)[46], el *World Economic Forum* - WEF[47], la *International Chamber of Commerce* (ICC)[48], *Transparency International y Social Accountability International* (TI)[49] y la *U.S. Foreing Corrupt Practices Act* (FCPA)[50].

Del mismo modo, en términos generales, han sido identificados también como componentes esenciales en otras legislaciones en materia de libre competencia, como las de Estados Unidos, Canadá, Francia, Reino Unido, Chile, Brasil y la Unión Europea.

4.1. Compromiso real de cumplir de la Alta Dirección ("*tone at the top*")[51]

El compromiso real de cumplir se evidencia en el involucramiento de las más altas jerarquías[52] de la empresa, las cuales están conformadas por la Gerencia General de la empresa y también por su Directorio.

---

44 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC) y Banco Mundial, *"Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento"*, 2013. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf.

45 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC), *"Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica"*, 2013. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.

46 World Bank Group, *"Integrity Compliance Guidelines"*. Disponible en: https://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf

47 World Economic Forum - WEF, *"Partnering Against Corruption – Principles for Countering Bribery"*, 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Global_Principles_for_Countering_Corruption.pdf.

48 International Chamber of Commerce - ICC, *"Reglas de la ICC para combatir la corrupción"*, 2011. Disponible en: https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/11/Reglas-de-la-ICC-para-Combatir-la-CorrupciC3B3n.pdf.

49 Transparency International y Social Accountability International, "*Principios empresariales para contrarrestar el soborno*", 2002. Disponible en: http://www.ub.edu/compres/documents/transparencia.pdf

50 Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, *"A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*", 2012. Disponible en: https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf.

51 Este requisito se encuentra en línea con las guías de Canadá ("*Corporate Compliance Programs*"), Chile ("Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia"), Francia ("*Framework-Document of 10 February 2012 on Antitrust Compliance Programmes*") y la Comisión Europea ("La importancia de cumplir"). Estos documentos pueden encontrarse en los siguientes enlaces, respectivamente: https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03927.html, http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf, http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/framework_document_compliance_10february2012.pdf y https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a.

52 "*El respaldo de las más altas jerarquías es imprescindible para el éxito de un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia. La División ha reconocido que, si la Alta Dirección no respalda activamente y genera una cultura de cumplimiento, la compañía tendrá un programa fachada y no uno efectivo.*" Traducción libre de *"Support of the program from the company's top management is critical to the success of an antitrust compliance program. The Division has recognized that '[i]f senior management does not actively support and cultivate a culture of compliance, a company will have a paper compliance program, not an effective one'* " División de Libre Competencia del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Op. Cit., página 5.

El involucramiento de dichas instancias se evidencia principalmente en la asignación de recursos adecuados y suficientes para mitigar los riesgos que se hayan identificado (como, por ejemplo, recursos económicos, humanos, informáticos, entre otros). Asimismo, el compromiso de la alta dirección se evidencia al dotar de autonomía y autoridad al Oficial o Comité de Cumplimiento para el desarrollo de sus funciones en el marco del Programa (ver sección 4.7 de la presente Guía)[53] [54].

Cabe indicar que presentar valores, principios y protocolos internos a los trabajadores, pero no actuar en aras de su total cumplimiento, socava seriamente la credibilidad del Programa de Cumplimiento y reduce sus potenciales beneficios.

Al respecto, se han desarrollado los conceptos de "*tone at the top*" y "*tone from the top*" para referirse al liderazgo de la Alta Dirección de las empresas, así como de su nivel de compromiso respecto del cumplimiento de la normativa que resulte pertinente para sus actividades y con el desarrollo de una cultura organizacional ética, abierta y transparente[55]. De esa manera, se advierte que la cultura de una organización tiene influencia en el comportamiento de los individuos que la componen, incluso más que la que pueden ejercer las leyes o las políticas restrictivas[56].

De observarse una falta de compromiso por parte de los altos mandos de la empresa, los empleados se encontrarán más propensos a incurrir en incumplimientos o de actuar de forma contraria a los valores y principios de la organización[57].

El compromiso real de cumplir también se debe evidenciar en una implementación transparente del Programa de Cumplimiento, tanto al interior como al exterior de la organización. La Alta Dirección de la empresa debe expresar claramente que ningún incumplimiento será tolerado[58].

Finalmente, a continuación, se presentan una serie de acciones que permitirían evidenciar el compromiso real de cumplir por parte de la Alta Dirección (Gerencia General y Directorio):

- La Alta Dirección deja constancia de la aprobación del Programa de Cumplimiento y brinda información sobre su implementación y monitoreo, en actas de directorio o documentos institucionales, tales como la memoria anual de la empresa (o el documento que haga sus veces)[59]. Esta acción es altamente recomendable.

- La Alta Dirección expresa al resto de la organización su compromiso con el Programa de Cumplimiento.

- La Gerencia General o el Comité del Directorio designado solicita un reporte periódico de cumplimiento a los gerentes de las distintas áreas de la organización.

- Los diferentes reportes y planes vinculados al Programa de Cumplimiento son revisados y validados por la gerencia general y, de ser el caso, por el directorio.

- La Gerencia General y el Directorio, de ser el caso, participan de las actividades de capacitación vinculadas al Programa de Cumplimiento.

53 *Ibídem*, página 6.

54 Sin perjuicio de la designación del Oficial o Comité de Cumplimiento, el involucramiento de la alta dirección en el Programa se puede evidenciar en la designación de uno de sus miembros como encargado de articular o coordinar aspectos relacionados al Programa de Cumplimiento con el Oficial o Comité de Cumplimiento de la empresa. Esa designación brindará mayor visibilidad al Programa de Cumplimiento y resaltará su importancia como aspecto fundamental de la política empresarial.

55 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC) y Banco Mundial, Op. Cit. Asimismo, ver: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/tone-at-the-top/

56 Al respecto, ver: https://compliancesofficers.com/2017/08/02/la-importancia-del-tone-from-the-top-en-el-compliance-penal/

57 Sobre el particular, ver: https://www.accountingtools.com/articles/2017/11/3/tone-at-the-top

58 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC), Op. Cit.

59 Transparencia Internacional. "*Guía práctica de autodiagnóstico y reporting en cumplimiento normativo, buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción*", 2018. Disponible en: http://integridad.org.es/wp-content/uploads/2017/07/TI-Guia-Pract-Autodiagnostico-DIGITAL-1.pdf

- El Oficial o Comité de Cumplimiento responde directamente a la Gerencia General o al Directorio, según corresponda. En particular, para atender casos en los que se adviertan presuntas prácticas anticompetitivas que involucren a la gerencia general, se recomienda contar con procedimientos para que el Oficial o Comité de Cumplimiento reporte los resultados de la investigación interna al directorio o a la gerencia de la matriz o su equivalente, en caso se trate de una empresa transnacional.

4.2. Identificación y gestión de riesgos, tanto actuales como potenciales[60]

El segundo componente esencial para la implementación de un Programa de Cumplimiento es la identificación y gestión de riesgos de incumplimiento de la normativa en libre competencia.

En ese contexto, el riesgo es entendido como la probabilidad de que alguna conducta contraria a la normativa de libre competencia se materialice, en atención a las características particulares de la organización y de sus diferentes líneas de negocio[61].

A partir de la identificación de los riesgos, la empresa reconocerá el alcance de las acciones que deberá adoptar para evitar la ocurrencia de una infracción. En ese análisis, se podrán identificar las áreas expuestas de mayor riesgo, calificar a los trabajadores por el nivel de riesgo al que se encuentren expuestos, tomar conocimiento de prácticas comerciales que necesitan ser modificadas, entre otros.

A continuación, se plantean algunas consideraciones metodológicas para la identificación y la gestión de riesgos, en general; sin perjuicio de que cada empresa pueda emplear las metodologías que considere pertinentes, en atención a sus propias características y necesidades[62]:

- **Comunicación y consulta:** Las empresas deberán determinar, en primer lugar, a las personas que se encuentran involucradas en las áreas o procesos en los cuales se procederá a identificar los riesgos, con la finalidad de propiciar el intercambio de información relevante y sensibilizar a las personas involucradas respecto de los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización.

  A título de ejemplo, la empresa deberá establecer canales de comunicación y consulta con los funcionarios y trabajadores que participan de la toma de decisiones comerciales relevantes (por ejemplo, aquellas vinculadas con precios, bonificaciones o descuentos) o que se relacionen con competidores, clientes y proveedores, además de los que intervienen en procesos de selección públicos y en asociaciones gremiales.

- **Alcance, contexto y criterios:** En esta etapa corresponde identificar los procesos en los cuales serán identificados los riesgos[63], el entorno externo e interno en el cual opera la empresa y los criterios para determinar los riesgos que esta podría afrontar en el desarrollo de sus operaciones[64].

60 Este requisito se encuentra en línea con las guías de Estados Unidos ("*Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*"), Canadá ("*Corporate Compliance Programs*") y Chile ("Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia"). Estos documentos pueden encontrarse en los siguientes enlaces, respectivamente: https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download, https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03927.html y http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf.

61 Al respecto, la Norma Técnica Peruana ISO 31000 establece que el riesgo es el efecto de incertidumbre sobre los objetivos, es decir, una desviación respecto de lo previsto. Ver: Instituto Nacional de la Calidad - INACAL. Norma Técnica Peruana NTP ISO 31000:2018. Gestión del riesgo. Directrices, página 2.

62 Las consideraciones metodológicas planteadas se encuentran basadas en las siguientes fuentes: (i) NTP ISO 31000:2018, Op. Cit.; (ii) AIRMIC, *"A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000"*. Disponible en: https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf; (iii) Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), *"Fraud Risk Management Guide"*, 2016. Disponible en: https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf; y; (iv) International Chamber of Commerce, Op. Cit.

63 Los procesos podrían ser de tipo estratégico, operacionales, de programas, proyectos específicos, entre otros.

64 Al respecto, la Norma Técnica Peruana 31000:2018 (página 17) señala que la organización debería precisar la cantidad y el tipo de riesgo que puede o no puede tomar, con relación a los objetivos. También debería definir los criterios para valorar la importancia del riesgo y para apoyar los procesos de toma de decisiones. Los criterios del riesgo deberían reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la gestión del riesgo. Asimismo, deberían ser definidos tomando en consideración las obligaciones de la organización y los puntos de vista de sus partes interesadas.

Las variables a tomar en consideración en esta etapa, entre otras, pueden ser las siguientes[65]:

(i) **Tamaño de la empresa.-** Los riesgos que afronta una empresa con menos recursos y personal son distintos a los que afronta, por ejemplo, una empresa con operaciones en varias ciudades del país o a nivel internacional.

(ii) **Grado de influencia o poder que la empresa ostenta en del mercado en que participa. -** Por ejemplo, ostentar una posición de dominio genera riesgos de incumplimientos distintos al de empresas que no poseen esta condición.

(iii) **Características y particularidades de la empresa.-** Por ejemplo, ser miembro de una asociación, tener trato frecuente con los competidores, ser una empresa multiproducto que participa en diferentes mercados, la existencia de antecedentes de conductas anticompetitivas, entre otros.

(iv) **Características del mercado en el que participa.-** Atendiendo a los índices de concentración, homogeneidad en los productos o servicios ofertados, la presencia de altas barreras a la entrada, la elasticidad de la demanda, el poder de negociación de los clientes y/o proveedores, entre otros.

- **Identificación, análisis y valoración del riesgo:** En esta etapa se deberán definir, analizar y valorar los riesgos a los que se encuentra sometida la empresa, ya sea que las fuentes de riesgo se encuentren bajo su control o no.

  A título de ejemplo, en la identificación de riesgos se podrían considerar los siguientes escenarios:

  (i) Concertación directa con empresas de la competencia, respecto de precios, condiciones comerciales u ofertas en el marco de procesos de selección en los que participen, ya sea por contactos establecidos a través de los trabajadores, por medio de reuniones realizadas con los competidores o reuniones de gremio.

  (ii) Concertación indirecta con empresas de la competencia a través de clientes, proveedores o terceras empresas o personas.

  (iii) Negativa injustificada de compra o venta de productos a proveedores o distribuidores, respectivamente.

  (iv) Facilidad de intercambio indebido de información sensible de la empresa con sus competidores[66].

  (v) Facilidad en la imposición injustificada de precios de reventa.

  El análisis de los riesgos identificados debería considerar factores tales como las causas de los riesgos, la probabilidad hipotética de su ocurrencia y los efectos que estos pueden generar para la empresa y sus trabajadores[67].

  Finalmente, en la valoración del riesgo, se procede a comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo establecidos por la empresa, a fin de determinar qué acciones tomar[68].

65 Estos elementos a tomar en cuenta se encuentran en línea con los detallados por la Fiscalía Nacional Económica de Chile al enumerar los factores a considerar para la elaboración de un Programa de Cumplimiento. Ver: *Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia*, página 6.

66 Al respecto, ver sección 2.2 de la Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia. Disponible en: https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3772260/Gu%C3%ADa+de+Asociaciones+Gremiales+y+Libre+Competencia.pdf/e78990c2-d089-94f5-3e0b-58cc51c26f3d

67 La NTP 31000:2018 (página 20) establece que el análisis de los riesgos identificados deberá considerar sus fuentes, consecuencias, probabilidades de ocurrencia, controles, entre otros. Asimismo, advierte que un evento puede tener múltiples causas y consecuencias y que puede afectar múltiples objetivos. Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o una combinación de éstas, dependiendo de las circunstancias y del uso previsto.

68 Al respecto, ver: Fiscalía Nacional Económica de Chile. "Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia", 2012, página 8.

A título de ejemplo, se presenta a continuación un modelo de valoración de riesgos, basado en el impacto y probabilidad de ocurrencia de estos:

Cuadro N° 2:
Ejemplo de valoración de riesgos

	Insignificante	Mínimo	Importante	Crítico
Puntuación	**1**	**2**	**3**	**4**
Impacto	No hay riesgo de multas, indemnizaciones por daños y perjuicios ni impactos reputacionales	Multas no significativas y/o potenciales indemnizaciones por daños y perjuicios (que no excedan de "X" UIT(1/)) o impacto reputacional	Multas significativas y potenciales indemnizaciones por daños y perjuicios (que exceden X UIT, pero que no exceden Y UIT) e impacto reputacional	Multas o indemnizaciones que exceden el límite Y UIT e impacto reputacional.
Probabilidad	Riesgo improbable (probabilidad por debajo del 10%)	El riesgo podría ocurrir (probabilidad entre 10 y 25%)	Riesgo probable (probabilidad entre 25 y 50%)	Riesgo altamente probable (probabilidad por encima del 50%)

(1/) Este valor deberá ser determinado de acuerdo con la valoración de cada empresa.
Fuente: La matriz fue adaptada de la versión publicada por la International Chamber of Commerce: "The ICC Antitrust Compliance Toolkit", 2013, página 22. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf.

- **Tratamiento del riesgo:** En esta etapa corresponde seleccionar e implementar controles para abordar los riesgos identificados, de acuerdo con la valoración realizada al respecto.

  La empresa deberá definir el alcance de los controles que pretenda implementar, de manera que se eliminen o mitiguen los riesgos identificados en la mayor medida posible.

  El tratamiento del riesgo implica las siguientes actividades: (i) formular y seleccionar opciones para el tratamiento del riesgo; (ii) planificar e implementar las medidas seleccionadas para el tratamiento del riesgo; (iii) evaluar la eficacia de ese tratamiento; (iv) decidir si el riesgo residual es aceptable; y, (v) si no es aceptable, efectuar tratamiento adicional[69].

  A título de ejemplo, se pueden considerar las siguientes acciones como controles para abordar los riesgos identificados: establecer políticas de cumplimiento por parte de la Alta Dirección, la capacitación del personal, la aprobación y difusión de guías de orientación, el ofrecimiento de asesoría legal, entre otras.

- **Seguimiento y revisión:** La identificación y gestión de riesgos se debe someter a un seguimiento continuo y revisión periódica por parte de la Alta Dirección y/o el Oficial o Comité de Cumplimiento (ver sección 4.7 de la presente Guía). De esa manera, se reevaluarán los riesgos de manera periódica, frente a los cambios que atraviese la empresa en su dinámica comercial o debido a modificaciones en la normativa aplicable.

69 Los **riesgos residuales** son aquellos riesgos que persisten en la organización a pesar de la implementación de los controles. Con la finalidad de medir ese riesgo, la Cámara Internacional de Comercio (*International Chamber of Commerce*) plantea que la empresa se cuestione lo siguiente: (i) si existen los controles, (ii) si los controles se encuentran documentados y si la documentación se encuentra disponible y actualizada; (iii) si los controles se encuentran articulados y si la articulación es clara o ambigua; (iv) los medios por los cuales las personas de la organización advierten la existencia de los controles; (v) la evaluación de los índices de éxito de los controles implementados; (vi) las sanciones existentes frente a incumplimientos respecto de la implementación de los controles y (vii) la estructura del Programa para el seguimiento de los controles implementados.
A partir de esa evaluación, se podrá establecer los riesgos residuales y, de ser el caso, evaluar la implementación de controles adicionales por parte de la empresa. Al respecto, ver: *International Chamber of Commerce*, Op. Cit., página 24.

Para estos efectos, se recomienda emplear indicadores que permitan medir la eficacia del tratamiento de los riesgos. A título de ejemplo, se podrían emplear indicadores tales como la incidencia de incumplimientos a la normativa de libre competencia en la institución, índices que midan la reputación de la empresa en el mercado, el involucramiento del personal en la implementación del Programa de Cumplimiento, entre otros.

- **Registro e informe:** Finalmente, es necesario que la gestión de riesgos y sus resultados sean documentados. Asimismo, resulta oportuno que se informe a las instancias involucradas en la implementación del Programa de Cumplimiento, a través de los mecanismos apropiados. Finalmente, la divulgación de los resultados a la organización (sin necesidad de incorporar información sensible para la empresa) puede reforzar las señales de cumplimiento normativo al interior de la organización.

Ejemplos de sistemas estandarizados de gestión de riesgos y de cumplimiento normativo

Los estándares establecidos por la ISO 31000, ISO 31010 e ISO 19600 pueden ser de gran utilidad al momento de diseñar el sistema de gestión de riesgos de las empresas, ya que permiten a la organización identificar, controlar, mitigar o asumir riesgos y facilitan la toma de decisiones.

La ***ISO 31000*** es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones. Esta norma tiene por objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los ***riesgos*** en la empresa de forma efectiva, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de ***riesgos*** en cada una de sus actividades.

Como complemento a esta norma se ha desarrollado la ISO 31010 "Gestión del riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos". Esta norma provee de una serie de técnicas para la identificación y evaluación de *riesgos, tanto positivos como negativos.*

Adicionalmente, la norma ***ISO 19600*** *de Sistemas de Gestión de Cumplimiento establece recomendaciones válidas* para todo tipo de empresas en función de su naturaleza, complejidad, estructura y tamaño, con el objetivo de *ayudar a detectar y gestionar los riesgos relacionados con el incumplimiento de las obligaciones legales a las que se encuentre sujeta la organización.*

Fuente:
https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/
https://www.isotools.org/2017/01/19/la-norma-iso-19600-realizar-cumplimiento-legal/

Cuadro N° 3:
Ejemplo de matriz de identificación de riesgos

Actividad/ Riesgo	Riesgos inherentes			Controles actuales				Riesgo residual			Análisis y hallazgos	Acciones post evaluación
	Impacto (1-4)	Probabilidad (1-4) basada en la evaluación preliminar	Riesgo bruto	Control 1: Acción de alta dirección	Control 2: Capacitación	Control 3: Guías, orientación	Control 4: Asesoría legal	Impacto (1-4)	Probabilidad (1-4) basada en la efectividad del control	Riesgo neto		
Acuerdos de precios	4	4	16	X	X	X	X	4	4	16		
Pactar acuerdos de exclusividad con proveedores que tengan como finalidad restringir la competencia.	3	3	9	X	X	X	X	1	2	2		
Negativa injustificada a contratar	3	3	9		X	X		2	1	2		
Intercambio indebido de información sensible	3	4	12		X	X		3	1	3		
Facilitar el intercambio de información sensible entre empresas competidoras (clientes, por ejemplo)	3	4	12		X	X		3	1	3		
Acordar con los competidores la no presentación o retiro de posturas en un proceso de selección.	4	4	16	X	X	X	X	4	4	16		
Imposición de precios de reventa	3	4	12		X	X	X	3	2	6		
Restricciones territoriales a distribuidores	3	3	9		X	X		3	1	3		

Notas:

(i) La matriz fue adaptada de la versión publicada por la *International Chamber of Commerce*, "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit*", 2013, página 77. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf (Traducción libre).

(ii) La Cámara Internacional de Comercio establece que no existe una metodología única para la determinación de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados; sin embargo, sugiere considerar un rango del 1 al 4, donde 1 es el menor impacto y probabilidad y 4 es el más alto.

(iii) Los valores considerados para el impacto y probabilidad son asignados sobre la base de las consideraciones señaladas en el Cuadro N° 2 de la presente Guía.

4.3. Procedimientos y protocolos internos

Los procedimientos y protocolos internos son componentes esenciales del Programa de Cumplimiento[70]. Estos deben ser establecidos sobre la base de los riesgos identificados (ver sección 4.2 de la presente Guía) y deberán mantenerse actualizados[71], ante los cambios en el mercado, en la dinámica comercial de la empresa, en la normativa aplicable, entre otros.

A título de ejemplo, las empresas podrían implementar procedimientos y protocolos internos que tengan por finalidad regular los aspectos que se mencionan a continuación:

- La identificación de riesgos de incumplimiento de las normas de libre competencia.
- El desarrollo de auditorías y monitoreos.
- La asistencia a reuniones con competidores y a reuniones de asociaciones gremiales.
- La determinación de precios y otras condiciones comerciales.
- El manejo confidencial de información comercial.
- El reporte de presuntos incumplimientos.
- Las investigaciones internas y procedimientos disciplinarios por presuntos incumplimientos.
- La participación en procesos de selección públicos.
- El uso del lenguaje por parte de los trabajadores en las comunicaciones.

Las empresas deben tomar medidas razonables para comunicar periódicamente y de una manera sencilla sus procedimientos y protocolos a sus trabajadores.

Los medios de difusión pueden ser escritos, a través de comunicaciones formales (comunicados, memorandos, publicaciones institucionales), u orales, a través de mensajes transmitidos en las capacitaciones a los trabajadores, reuniones de trabajo, entre otros. En cualquier caso, es recomendable que las comunicaciones sean realizadas por funcionarios de la Alta Dirección, ya que ello reforzará el compromiso institucional por el respeto a la Ley.

La periodicidad de la comunicación puede variar, entre otros factores, debido a la identificación de nuevos riesgos en el monitoreo y supervisión del Programa y por el ingreso de nuevos trabajadores a la organización.

Finalmente, es recomendable que los procedimientos y protocolos internos sean diseñados de manera que todas las estructuras organizacionales, así como las metas comerciales y beneficios, se encuentren alineados al Programa de Cumplimiento.

70 Al respecto, ver: Fiscalía Nacional Económica de Chile. "Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia", 2012, página 8.
71 Competition Bureau of Canada ("*Corporate Compliance Programs*"), 2015, página 14.

Ejemplo de protocolo de "Qué hacer y Qué no hacer", en el marco de un Procedimiento para las relaciones con competidores

La Cámara Internacional de Comercio en el documento "The ICC Antitrust Compliance Toolkit" del 2013, menciona como ejemplo de Protocolo de "Qué hacer y qué no hacer" lo siguiente:

- *No acordar, aún si es eventualmente, con competidores el precio, la producción, consumidores o mercados sin justificación legal. Siempre obtener asesoría legal respecto de si estas prácticas son legales.*
- *Decisiones de la Empresa sobre el precio, producción, consumidores y mercados siempre deben ser efectuadas de manera independiente.*
- *No discutir con competidores:*
  - » *Qué proveedores, consumidores y contratistas la Empresa tiene o debe tener; o,*
  - » *En qué mercados la Empresa pretende vender o en qué términos pretende contratar.*
- *Retirarse de reuniones de la industria si se tratan temas sensibles para la normativa de libre competencia y asegurarse de dejar constancia de este hecho. Reportar este hecho al Departamento Legal o al Oficial de Cumplimiento.*
- *Informar a la Empresa si se tiene conocimiento de una práctica potencialmente anticompetitiva o si estas son legales o no.*

Fuente: The ICC Antitrust Compliance Toolkit, 2013, página 27.

4.4. Capacitaciones para los trabajadores[72]

La capacitación es un componente esencial en la implementación de un Programa de Cumplimiento, ya que no solo permite difundir información relevante a los trabajadores que forman parte de la organización, sobre el contenido del Programa, sino que también genera un espacio de diálogo y motivación para el desarrollo de una cultura de cumplimiento a nivel organizacional.

Asimismo, la capacitación genera que los trabajadores desarrollen sus labores con claridad respecto a qué se encuentra permitido por la normativa de libre competencia y puedan encontrarse en una mejor situación para resistir presiones (internas o externas) para incumplir[73].

No existe un método estándar a seguir para obtener una capacitación exitosa. Es necesario que cada empresa disponga de una estrategia de capacitación, de acuerdo con las características de su organización.

72 Este requisito se encuentra en línea con las guías de Estados Unidos ("*Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*"), Canadá ("*Corporate Compliance Programs*"), Francia ("*Framework-Document of 10 Februay 2012 on Antitrust Compliance Programmes*") y la Comisión Europea ("La importancia de cumplir").

73 CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO (*International Chamber of Commerce*), Op. cit., página 25.

Sin perjuicio de ello, se recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Dotar de contenido motivacional a las capacitaciones:** La implementación del Programa de Cumplimiento busca generar una cultura de cumplimiento en la organización. De esa manera, las capacitaciones no solo deben verse reducidas al traslado de información, sino que deben motivar a los trabajadores a adoptar y compartir los valores que subyacen a la política de cumplimiento que inspira el Programa[74].

- **Capacitar a todos los trabajadores de la organización.-** Sin perjuicio de que se priorice la capacitación del personal de las áreas identificadas como de mayor riesgo (ver sección 4.2 de la presente Guía), es recomendable que todos los trabajadores sean capacitados sobre los alcances del Programa.

  Para estos efectos, se recomienda incluir un módulo sobre infracciones en materia de libre competencia, en los programas de formación regulares de los trabajadores de la organización.

- **Requerir los servicios de asesores calificados en temas de libre competencia, para el dictado de las capacitaciones.-** Siempre que sea posible, se recomienda que las capacitaciones se encuentren a cargo de un profesional con experiencia y especializado en libre competencia.

- **Adoptar un enfoque casuístico.-** Es altamente recomendable que las capacitaciones tengan un contenido fundamentalmente casuístico y se desarrollen de manera didáctica e interactiva, con la propuesta de casos hipotéticos, en función de los riesgos identificados en la organización[75].

- **Emplear métodos de capacitación presenciales o virtuales.-** Con la finalidad de garantizar mayor cobertura de las capacitaciones, estas se podrán realizar de manera presencial o virtual. Sin embargo, en el caso de las capacitaciones dirigidas a los trabajadores de las áreas de mayor riesgo, se recomienda optar por la modalidad presencial, a fin de que se puedan absolver sus dudas de manera más efectiva.

- **Evaluar el desempeño de los trabajadores en mérito a las capacitaciones.-** Las evaluaciones periódicas son un elemento clave para el éxito del Programa de Cumplimiento. A través de ellas, se examina periódicamente el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto de la legislación, las políticas de la empresa y otros procedimientos relacionados[76].
  Los resultados de las evaluaciones permitirán replantear la frecuencia de las capacitaciones, de ser el caso.

Se debe tomar en consideración que las capacitaciones no solo están referidas a las charlas de capacitación, seminarios o eventos, sino que se trata de un proceso permanente. Por ello, se pueden difundir mensajes vinculados con el contenido del Programa de Cumplimiento, a través de correos electrónicos, mensajes de intranet, materiales informativos, entre otros.

---

74 Sobre la importancia del contenido motivacional de las capacitaciones, ver: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés). *"Promoting compliance with competition law: Do compliance and ethics programs have a role to play?* 2011, página 11. Disponible en: http://www.oecd.org/regreform/sectors/48849071.pdf

75 Al respecto, la enseñanza en base a casos hipotéticos es una herramienta fundamental para el aprendizaje en nuestros días. A modo de ejemplo, la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, pionera en este sistema, utiliza el *Case Method* (método casuístico), reconociéndolo como "uno de los aspectos más destacados de la experiencia en dicha escuela de negocios. Dicho sistema implica una innovación educativa que presenta los mayores desafíos que enfrentan las empresas líderes con las limitaciones y falta de información encontrada en casos reales vinculados a los negocios, colocando al estudiante en la toma de decisiones". Disponible en: https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx. Por otro lado, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica Graduate Business School) también aplica este método de enseñanza. Así, en su Guía y Manual de Casos de Negocio en Educación Ejecutiva señala que un caso de negocio es "una explicación detallada de una situación real de negocio, describiendo el dilema del protagonista, quien es una persona real con un trabajo real y que enfrenta un problema real". Disponible en: http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2016/05/24160650/03_D-14-03-03_guia-manual-casos-negocio_V10.pdf

76 CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO (*International Chamber of Commerce*), "*Promoting antitrust Compliance: The Various approaches of National Antitrust Authorities*", página 26. Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_comparative_study_en.pdf

Finalmente, es recomendable que el programa de capacitación sea documentado, a fin de conservar registros sobre su desarrollo y evaluar sus resultados. A continuación, se presenta un listado de documentos que podrían ser empleados para esos efectos:

- Plan de trabajo de las capacitaciones que se llevarán a cabo.
- Listado de capacitaciones efectuadas.
- Listado de asistencia de los trabajadores.
- Material audiovisual de las capacitaciones.
- De ser el caso, el contrato y conformidad de entrega respecto de la capacitación dictada por un profesional externo, especialista en libre competencia.
- Registro de las evaluaciones realizadas.
- Documentación sobre entrevistas o encuestas a trabajadores sobre las capacitaciones de las que ha formado parte.
- Medidas de mejora continua implementadas en relación con el programa de capacitación.

4.5. Actualización constante y monitoreo del Programa de Cumplimiento[77]

Es importante que la empresa documente el desarrollo de su Programa de Cumplimiento y revise su desempeño a través del monitoreo permanente. Esto le permitirá mejorar de manera continua y alcanzar los objetivos del cumplimiento del Programa[78], lo cual evidenciará la seriedad en su implementación.

El monitoreo es un proceso permanente a cargo del Oficial o Comité de Cumplimiento (ver sección 4.7 de la presente Guía), que tiene por finalidad evaluar el desempeño de un Programa de Cumplimiento, desde un enfoque preventivo.

Los resultados de la evaluación deberán ser documentados mediante reportes periódicos de monitoreo. En los reportes se deberán advertir las fortalezas y falencias del Programa de Cumplimiento. Si se detectan conductas ilegales o un riesgo elevado de ocurrencia, la empresa deberá tomar medidas razonables que respondan a esa contingencia, a fin de prevenir conductas similares en el futuro, lo cual supone realizar modificaciones al Programa de Cumplimiento[79].

Es importante que la Alta Dirección garantice que las personas a cargo de los monitoreos tengan acceso a toda la información que requieran (contratos comerciales con clientes, correos electrónicos del personal a cargo del área comercial[80], grabaciones de reuniones, entre otros). Asimismo, estas deben poder efectuar inspecciones inopinadas a las áreas materia de evaluación.

---

77 Este requisito se encuentra en línea con las guías de Estados Unidos ("*Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*"), Canadá ("*Corporate Compliance Programs*") y la Comisión Europea ("*La importancia de cumplir*").

78 International Chamber of Commerce, "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit*", 2013. Op. Cit., página 68.

79 La necesidad de medidas y remedios como un factor importante para los Programas de Cumplimiento ha sido reconocida por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Al respecto, ver: Departamento de Justicia – División *Antitrust* de los Estados Unidos, Op. Cit., página 12.

80 Competition Bureau Canada ("*Corporate Compliance Programs*"), 2015, Op. Cit., página 20. Sobre los mecanismos de monitoreo, verificación y de reporte, la referida autoridad recomienda: "Planificar y realizar ejercicios de verificación, ya sea con cita previa o sin previo aviso, para confirmar si una empresa, o área de una empresa, o personal, está cumpliendo con la ley de competencia; estos ejercicios pueden incluir una revisión de archivos impresos y de computadora (especialmente correos electrónicos y otros sistemas de mensajes electrónicos) del personal que está en condiciones de involucrarse o estar expuesto a conductas en incumplimiento potencial de las leyes".
De ser el caso se recomienda que el acceso a los correos electrónicos de los trabajadores se efectúa previo consentimiento de estos al inicio de la relación laboral, debiendo ser informados sobre posibles labores de monitoreo que se realicen en la organización.

A partir de la aplicación de dichas herramientas a la gestión de los Programas de Cumplimiento, se pueden analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones de comportamiento de la empresa y sus trabajadores y, de esa manera, gestionar los riesgos de presuntos incumplimientos, para un correcto tratamiento y respuesta[81] [82].

Así, algunas compañías Regtech (Regulatory Technology) ofrecen soluciones tecnológicas con la finalidad de ayudar a las empresas con el cumplimiento de sus requerimientos regulatorios. Un ejemplo de este servicio consiste en el *Natural Language Processing* (NLP), el cual permite identificar el contenido de las comunicaciones de texto de una empresa. De este modo, la incorporación de una herramienta como el NLP al interior de una organización podría ser útil para monitorear las comunicaciones que esta intercambie con sus competidores, a fin de detectar y prevenir posibles conductas colusorias, alertando en tiempo real y, de manera poco costosa, si alguna comunicación pudiera representar un riesgo de incumplimiento a la normativa[83].

4.6. Auditorías al Programa de Cumplimiento

Una auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado[84], que tiene por finalidad obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios de evaluación del Programa. Se recomienda que esta labor se encuentre a cargo de asesores externos.

En la auditoría se evalúan los siguientes aspectos: la identificación de riesgos y su actualización, el funcionamiento de las líneas de denuncia y consultas entre la empresa y sus trabajadores, la difusión de la Política de Cumplimiento por parte de la alta dirección, la implementación de los procedimientos y protocolos internos para el control o mitigación de riesgos identificados, entre otros.

Los resultados de la evaluación deberán ser documentados mediante reportes de auditoría. En los reportes se deberán advertir las fortalezas y falencias del Programa de Cumplimiento, así como las principales recomendaciones o acciones para fortalecer el Programa.

No existe una periodicidad para el desarrollo de auditorías al Programa de Cumplimiento por parte de las empresas, debido a que esto dependerá de las características comerciales y necesidades de cada empresa. Sin embargo, en términos generales, se recomienda que la periodicidad sea anual. Además, la auditoría podrá realizarse de manera *ad hoc* o por la ocurrencia de una conducta riesgosa.

---

81 *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), Op. Cit.

82 A título de ejemplo, se mencionan algunas herramientas tecnológicas aplicadas a la implementación y gestión de Programas de Cumplimiento en diversas materias:

- ***Regulatory technology (RegTech):*** Es la aplicación de herramientas informáticas, tales como el Data Analytics y Big Data, a la gestión de un Programa de Cumplimiento, para fines como los siguientes:
  - **(i)** Compilación y análisis de la información de la empresa y la regulación vigente, a fin de elaborar las matrices de identificación de riesgos, considerando las características particulares de la organización y sus líneas de negocio.
    De esa manera, se constituye una plataforma informática del Programa de Cumplimiento (*compliance collaboration platform*), en la que se compilan las obligaciones derivadas de la regulación, los riesgos identificados, su valoración y correspondiente tratamiento. Para mayor eficacia del sistema, se emplean herramientas de *Artificial Intelligence* (AI) y *Machine Learning* (ML), a fin de automatizar los procesos de toma de decisiones, como valor agregado.
  - **(ii)** Gestión de riesgos identificados a través del establecimiento de sistemas de alertas de posibles incumplimientos en tiempo real, a fin de garantizar que se tomen acciones oportunas.
    Al respecto, ver: Deloitte, *"RegTech Universe 2020"*. Disponible en: https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/technology/articles/regtech-companies-compliance.html#tab4 y ROTTNER, Shira. *"Three ways artificial intelligence improves compliance"*, 2019. Disponible en: https://a-teaminsight.com/three-ways-artificial-intelligence-improves-compliance/?brand=rti
- ***Third Party Management System:*** Esta herramienta tiene como principal función la identificación y gestión de riesgos de las empresas en sus relaciones con terceros. De esa manera, se podrían identificar y gestionar de manera automatizada los riesgos derivados de las relaciones de las empresas con otros competidores, clientes (distribuidores), proveedores, entre otros. Al respecto, ver el siguiente enlace: https://www.traceinternational.org/compliance-platforms

Además de las funcionalidades señaladas, existen sistemas que permiten el intercambio de información sobre antecedentes de infracciones de empresas a nivel internacional (*watchlist*). Ese podría ser un insumo importante para conocer el historial de las empresas con las cuales se realizarán negocios. A título de ejemplo, ver la información sobre TRAC, la plataforma desarrollada por *Trace International*, en: https://traceinternational.org/low-medium-risk.

83 Deng Ai (2019). From the Dark Side to the Bright Side: Exploring Algorithmic Antitrust Compliance. *Nera Economic Consulting*. p. 3 Disponible en: https://www.nera.com/content/dam/nera/publications/2019/PUB_AT_Algorithmic-Compliance.pdf

84 INACAL. Op. Cit., página 7.

4.7. Procedimientos para consultas y denuncias[85]

Los procedimientos para consultas y denuncias son componentes esenciales del Programa de Cumplimiento, porque a través de ellos los trabajadores de la empresa tienen información sobre los medios que deben emplear y las personas de contacto en caso surjan interrogantes o, más aún, infracciones potenciales o efectivas.

Para la implementación de dichos procedimientos, se pueden emplear sistemas informáticos internos o externos, correo electrónico, teléfono, página web e intranet, entre otros.

Asimismo, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- **Funcionario a cargo:** Es recomendable que el funcionario encargado de la absolución de consultas y el tratamiento de denuncias sea el Oficial o Comité de Cumplimiento (ver sección 4.8 de la presente Guía) o, en su defecto, algún otro funcionario dentro de la organización.

  En el supuesto que un trabajador desee denunciar al funcionario que precisamente está encargado de absolver las consultas o denuncias, la empresa debería contar con mecanismos para derivar la denuncia a otro funcionario, al directorio, o a la casa matriz, de ser el caso. Por ejemplo, podría ocurrir que el Comité de Cumplimiento esté supervisado por el Gerente General y precisamente este sea objeto de una denuncia por incumplir las normas de libre competencia.

- **Responsables:** Es recomendable que el Oficial o Comité de Cumplimiento estén a cargo de la absolución de consultas, para lo cual podrán valerse del apoyo de las gerencias legales internas o de sus asesores externos, de ser necesario.

  La recepción e investigación de las denuncias puede recaer en el Oficial o Comité de Cumplimiento o también encargarse a un tercero ajeno a la empresa. La tercerización podría darse en la recepción de la denuncia, que es canalizada luego al departamento interno de la empresa encargado de la investigación, pero también podría comprender la investigación para confirmar la veracidad de la denuncia.

  En el supuesto que un trabajador desee denunciar al funcionario que precisamente está encargado de investigar las denuncias o surja un conflicto de intereses, la empresa debería contar con mecanismos para derivar la denuncia a otro funcionario, al directorio, o a la casa matriz, de ser el caso. Por ejemplo, podría ocurrir que el Comité de Cumplimiento esté integrado o supervisado por el Gerente General y precisamente este sea objeto de una denuncia por incumplir las normas de libre competencia.

- **Confidencialidad:** Las empresas deben contar con mecanismos para asegurar la confidencialidad de la información, especialmente, de la identidad de quien efectúe la consulta o denuncia[86].

- **Políticas de no represalias:** La empresa debe garantizar que existe una política de no represalias en la organización. Para ello, se pueden establecer medidas de protección de los trabajadores que denuncien incumplimientos[87], tales como disponer que no se inicien procedimientos disciplinarios en su contra o considerar este aspecto en posibles oportunidades de carrera dentro de la organización.

---

85 Este requisito se encuentra en línea con las guías de Estados Unidos ("*Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations*"), Canadá ("*Corporate Compliance Programs*"), Francia ("*Framework-Document of 10 February 2012 on Antitrust Compliance Programmes*") y la Comisión Europea ("La importancia de cumplir").

86 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). *"ICC Guidelines on Whistleblowing"*, 2008. Disponible en: https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/06/ICC-Whistleblowing-Guidelines.pdf

87 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). "*The ICC antitrust compliance toolkit. Practical antitrust compliance tools for SMEs and large companies*", Op. Cit, página 38.

Con las garantías previstas, los trabajadores tendrán los incentivos para emplear las vías internas de la organización y para la interposición de denuncias[88].

Finalmente, es importante señalar que puede ser decisivo contar con un ambiente laboral en el que se motive a los trabajadores a expresar sus preocupaciones, dudas y alertas por presuntas infracciones o infracciones probadas, para garantizar la efectividad del Programa de Cumplimiento.

Caso de concertación de precios y de asignación de cuotas de participación de mercado en la comercialización de productos tissue

El Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile, mediante sentencia N° 160/2017, sancionó a dos empresas, por haber celebrado y ejecutado acuerdos con el objeto de asignarse cuotas de participación de mercado y de fijar precios de venta de sus productos tissue desde el año 2000 hasta diciembre de 2011, lo cual afectó el mercado nacional de la comercialización mayorista de tissue en el canal de venta masivo.

Además de la sanción pecuniaria impuesta a una de las empresas, el Tribunal ordenó que ambas implementen un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia, el cual debía cumplir con los requisitos previstos en la "Guía de Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia" elaborada por la Fiscalía Nacional Económica.

Entre otras obligaciones, las empresas debían designar a un Oficial de cumplimiento, quien se desempeñaría en el cargo a tiempo completo y reportaría sus acciones al Directorio de la empresa.

El mencionado funcionario estaría a cargo, entre otras obligaciones, de ***mantener una línea de denuncia anónima*** *que permita a cualquier empleado revelar directamente ante él, eventuales infracciones a las normas de defensa de la libre competencia.*

Fuente: Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile, 2017, Sentencia N° 160/2017 del 28 de diciembre de 2017.

4.8. Oficial o Comité de Cumplimiento

Si bien la alta dirección de la organización debe ser responsable de patrocinar y promover una cultura de cumplimiento sostenible, la implementación del Programa puede delegarse a una persona designada (Oficial de Cumplimiento)[89] o a un órgano colegiado (Comité de Cumplimiento). En este último caso, el Presidente del Comité de Cumplimiento será el responsable y formará parte de la estructura jerárquica más alta de la organización[90].

Cabe mencionar que el Oficial o Comité de Cumplimiento no solo debe ser parte integrante de la estructura jerárquica más alta de la organización, sino que debe tener acceso directo a otros órganos relevantes como el Comité de Auditoría y el Comité de Responsabilidad Social, por ejemplo[91].

El Oficial o Comité de Cumplimiento debe estar dotado de independencia funcional y visibilidad en la organización, deberá reportar directamente a la alta dirección y contar con los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de sus funciones[92].

88 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). "*The ICC antitrust compliance toolkit. Practical antitrust compliance tools for SMEs and large companies*", página 34.
89 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit*" Op. Cit., página 10.
90 Las referencias al Oficial de Cumplimiento en el presente documento deben entenderse también aplicables al Comité de cumplimiento.
91 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit*" Op. Cit., página 10.
92 Competition Bureau of Canada ("*Corporate Compliance Programs*"), 2015, página 11. Disponible en: https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03927.html.

El Oficial o los integrantes del Comité de Cumplimiento deberán contar con la experiencia y formación necesaria para el cumplimiento de su función. Asimismo, se recomienda que la alta dirección garantice que estos reciban capacitación constante en la materia.

Las funciones a cargo del Oficial o Comité de Cumplimiento son las siguientes:

- **Implementar de manera efectiva el Programa de Cumplimiento y articular su implementación a la dinámica propia de la empresa**[93] **.-** El Oficial o Comité de Cumplimiento debe procurar que el Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia sea incorporado en uno de mayor envergadura, que aborde la gestión de riesgos de incumplimiento de normas de diversas materias, de manera simultánea. Asimismo, debe promover que dicho Programa se inserte en la dinámica propia de la actividad económica de la organización. De esa manera, podrá garantizar su sostenibilidad y eficacia en el tiempo.

- **Identificar y supervisar los riesgos de la empresa.-** De manera conjunta con la alta dirección, el Oficial o Comité de Cumplimiento deberá participar en la identificación de los riesgos que enfrenta la empresa y en el diseño de las medidas (procedimientos y protocolos internos) para afrontarlos (Ver secciones 4.2 y 4.3 de la presente Guía).

  Una vez identificados los riesgos y las medidas aplicables, deberá supervisar el cumplimiento de estas últimas.

- **Asignar responsabilidades derivadas del Programa de Cumplimiento a todos los trabajadores.-** El Oficial o Comité de Cumplimiento deberá identificar los roles y obligaciones del personal de la organización, en el marco del Programa de Cumplimiento implementado. Para mayor efectividad, se recomienda incluir las funciones identificadas dentro de la descripción de los puestos de trabajo.

- **Asesorar sobre el Programa de Cumplimiento.-** Los trabajadores de la organización podrán contactar al Oficial o Comité de Cumplimiento a fin de que este absuelva sus dudas sobre el Programa, en caso surjan situaciones de potenciales infracciones o frente a la certeza de la ocurrencia de estas (ver sección 4.7 de la presente Guía).

- **Reporte periódico del desempeño del Programa de Cumplimiento.-** Una buena práctica en la labor del Oficial o Comité de Cumplimiento es elaborar reportes periódicos sobre el desarrollo del Programa. Es recomendable que, como mínimo, se elabore un reporte anual.

  Sin perjuicio de ello, el Oficial o Comité de Cumplimiento deberá reportar de manera inmediata al directorio, en caso de ocurrencia de presuntos incumplimientos, incumplimientos probados o frente a la identificación de nuevos riesgos que debe afrontar la empresa.

- **Coordinación y gestión del cumplimiento en libre competencia a nivel corporativo internacional.-** En caso la empresa tenga presencia internacional o parte de su proceso productivo se encuentre en varios países, es responsabilidad del Oficial o Comité de Cumplimiento coordinar el respeto a las normas en materia de libre competencia con sus pares, en otras sedes.

Finalmente, es oportuno mencionar que determinada información del Oficial o Comité de Cumplimiento en el estricto ejercicio de sus funciones podría encontrarse protegida excepcionalmente de manera similar al derecho al secreto profesional en la relación abogado – cliente, cuando esta protección se vincule con la tutela del derecho a la no autoincriminación[94].

93 Al respecto, ver OECD. "*Policy Roundtables. Promoting Compliance with Competition Law 2011*", Op. Cit., páginas 12 y 13.

94 Sanko, P. Clinton. "*Protecting Privilege of the Corporate Compliance Officer*". 2017. Disponible en: https://www.bakerdonelson.com/protecting-privilege-of-the-corporate-compliance-officer

5. COMPONENTES COMPLEMENTARIOS DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

Tal como se señaló anteriormente, las empresas, en el ejercicio de su autorregulación, tienen la potestad de definir el alcance de los componentes que formarán parte de sus Programas de Cumplimiento, así como los procedimientos o metodologías para su diseño, implementación y evaluación, de acuerdo con sus propias necesidades y características.

Sin perjuicio de ello, además de los componentes esenciales desarrollados en la presente Guía que forman parte de un Programa de Cumplimiento modelo, a continuación se presentan determinados componentes que, siendo complementarios, pueden fortalecer significativamente la eficacia del Programa:

5.1. Manual de Libre Competencia

La empresa deberá plantear y desarrollar una estrategia de cumplimiento de acuerdo con su situación particular, la cual será expuesta de forma clara, concisa y por escrito a través de un Manual de Libre Competencia[95].

El Manual de Libre Competencia estará dirigido a todos los trabajadores de la organización. Este deberá incluir la descripción de los requerimientos de la legislación aplicable, la identificación de las obligaciones a cargo de los trabajadores, su aplicación práctica, las consecuencias frente a su incumplimiento, así como proporcionar vías de consultas y denuncias confidenciales (salvaguardando la identidad del informante) ante la sospecha de una infracción a la normativa de libre competencia[96]. Se recomienda ilustrar la explicación con ejemplos prácticos vinculados con la actividad económica de la organización.

Con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las obligaciones previstas en el Manual, se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

- **Empleo de lenguaje sencillo y enfoque práctico.-** Es importante que las obligaciones que se encuentran a cargo de los trabajadores se comuniquen de manera clara y sencilla, a fin de garantizar su cabal comprensión. Con fines didácticos, se podría emplear una lista de "acciones prohibidas" y "acciones esperadas", frente a las situaciones de riesgo identificadas por la organización.

- **Articulación con los Códigos de Conducta o Reglamentos Internos de la organización. -** A fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones previstas en el Manual, se sugiere incorporar dichas obligaciones en los Códigos de Conducta o Reglamentos Internos de la organización, a fin de establecer sanciones disciplinarias en caso de incumplimiento.

- **Difusión del Manual a todos los trabajadores.-** El impacto del Manual se puede ver limitado si no es comunicado y explicado adecuadamente a los trabajadores de la organización, con especial énfasis a aquellos que laboran en áreas expuestas a mayor riesgo.

  Para la difusión del Manual se pueden emplear los correos institucionales, la página web de la empresa, el intranet, entre otros. Asimismo, se puede solicitar que los trabajadores suscriban una declaración de haber accedido al contenido del Manual y haber comprendido sus alcances.

Finalmente, una práctica recomendable es la difusión del Manual a los proveedores y terceros con los que la empresa se involucre comercialmente, a fin de evidenciar su compromiso de cumplir con las normas de libre competencia de manera transversal en todas sus operaciones comerciales.

95 Comisión Europea, "*La importancia de cumplir*". Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2012, página. 14.
96 Fiscalía Nacional Económica de Chile. Op. Cit., página 12.

El **Anexo A** de la presente Guía contiene, de manera referencial, un Modelo de Manual de Libre Competencia.

5.2. Incentivos para los trabajadores

Las empresas pueden optar por el uso de estímulos e incentivos para motivar la participación de los trabajadores en la identificación de conductas riesgosas o prohibidas y en la implementación del Programa de Cumplimiento, en general[97].
Por ejemplo, se pueden adoptar las siguientes medidas:

- **Reconocimiento a la proactividad y muestra de interés en el cumplimiento del Programa.-** Se podrían otorgar reconocimientos honoríficos u otras formas de reconocimiento social. Por ejemplo, la alta dirección de la organización podría otorgar un diploma de reconocimiento o una carta de felicitación. Asimismo, se podrían otorgar premios materiales, tales como vales de consumo, beneficios de estacionamiento gratuito, tardes libres, bonos, participación en sorteos entre los trabajadores más destacados, entre otras opciones.

  En caso los empleadores opten por utilizar esta medida para incentivar el cumplimiento de las normas de libre competencia, la selección de los trabajadores merecedores del reconocimiento debe ser objetiva.

  Para dicho efecto, se pueden considerar como criterios: (i) participación en capacitaciones voluntarias; (ii) calificaciones en evaluaciones; y (iii) la frecuencia en la utilización de la línea de consultas, entre otros.

  Sin perjuicio de lo anterior, también es posible otorgar reconocimientos o premios grupales (por ejemplo, a un área determinada de la empresa) o incluso al íntegro de la organización si, por ejemplo, se obtienen resultados positivos en el marco de las auditorías en las que se evalúe el desempeño del Programa.

- **Ascensos[98].-** A fin de promover el involucramiento de los trabajadores en la implementación del Programa de Cumplimiento, se sugiere considerar, como uno de los criterios a tomar en cuenta para el otorgamiento de un ascenso, la evaluación del desempeño del trabajador en el marco del Programa de Cumplimiento.

  Al igual que en el caso anterior, es importante que los criterios a tomar en cuenta para esos efectos sean objetivos. A título de ejemplo, se podrían considerar los siguientes criterios en la evaluación para el ascenso: (i) que el trabajador haya participado de manera satisfactoria en las capacitaciones vinculadas con el Programa y (ii) para el ascenso a cargos gerenciales, que el trabajador cuente con cursos especiales vinculados a temas de cumplimiento; entre otros[99].

- **Recordatorios respecto al cumplimiento[100].-** Estos avisos podrían realizarse a través de correos electrónicos, *pop-ups* al iniciar sesión o ingresar al sistema de la empresa, entre otros medios; y, deberían ser personalizados, en lo posible. Asimismo, se debería evitar que estos recordatorios se vuelvan rutinarios e idénticos, ya que podrían perder su efecto con el tiempo.

---

97 La importancia de los incentivos también es resaltada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Al respecto, ver: Departamento de Justicia – División *Antitrust*, Op. Cit., página 12.

98 *Society of Corporate Compliance and Ethics. "Using Incentives in your Compliance and Ethics Program"*, 2011. Disponible en: https://assets.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/library/814_0_IncentivesCEProgram-Murphy.pdf.

99 La evaluación de los trabajadores para un ascenso podría comprender, entre otros, un criterio de calificación vinculado con el Programa de Cumplimiento y ética en general. Cada uno de los candidatos sería calificado en una escala del 1 al 5 en esa materia. Los trabajadores con puntaje mayor a 3, podrían ser elegibles para un ascenso. Finalmente, dependerá de cada empresa el peso que se le otorgue al criterio de calificación vinculado con el Programa de Cumplimiento. En: *Society of Corporate Compliance and Ethics, Op. cit.*, página 24.

100 Esta medida para lograr el cumplimiento normativo ha sido implementada en materia tributaria. Por ejemplo, esta experiencia fue desarrollada en Kosovo por el Banco Mundial. Al respecto, ver: Banco Mundial, *"Promoting tax compliance in Kosovo with Behavioral insights"*, 2019. Disponible en: http://documents.worldbank.org/curated/en/747661551725011887/pdf/135032-WP-PUBLIC-Kosovo-Tax-Compliance.pdf.

Se recomienda que estos recordatorios se realicen especialmente en los periodos en los que se haya identificado mayor riesgo (por ejemplo, en caso las ventas de los productos tengan incrementos estacionales en periodos como navidad, fiestas patrias, entre otros).

- **Enviar comparativos sobre el uso de la línea de consultas.-** La empresa podría enviar comparativos respecto al uso de esta herramienta por parte de los trabajadores. Por ejemplo, a través de un correo electrónico personalizado en el que se indique un mensaje como "*Utilizas la línea de consultas en un 70% menos que el resto de tus compañeros de área y en un 30% menos que el resto de los trabajadores de la empresa*".

Algunas ideas sobre el uso de incentivos en el Programa de Cumplimiento

- *Las distintas áreas de la organización podrían nominar personas que ejemplifiquen el cumplimiento del Programa. La alta dirección elegiría al ganador o ganadores y le podrían brindar estacionamiento gratuito por un año.*
- *Otorgar premios como pines u otros símbolos visibles. Al acumularse un número considerable de ellos, los trabajadores se harían acreedores a un obsequio o reconocimiento.*
- *Otorgar entradas para espectáculos o vales para consumos, como reconocimientos.*
- *Crear un Premio anual al trabajador que participe de manera activa en el Programa de Cumplimiento y entregárselo al ganador en la Junta anual de accionistas, en acto público.*
- *Seleccionar al área de la organización que ejemplifique el cumplimiento del Programa. Entre los criterios a tomar en cuenta se podrían incluir haber completado las capacitaciones a tiempo, contar con las mejores calificaciones a nivel individual, entre otros. El premio a otorgarse podría ser un almuerzo para toda el área.*
- *Los trabajadores con cargos de jefatura, con mejores calificaciones y desempeño en el marco del Programa, podrían ser premiados con becas para asistir a eventos académicos en materia de Programas de Cumplimiento.*
- *Considerar el certificado del Programa de Cumplimiento y ética, como una condición importante para que se apruebe una promoción laboral.*
- *Otorgar premios a los trabajadores por hacer recomendaciones y sugerencias a fin de mejorar el Programa de Cumplimiento en la organización. Esto, además de ser un incentivo, permitirá brindar nuevas ideas a la organización.*

Fuente: Society of Corporate Compliance and Ethics. "Using Incentives in your Compliance and Ethics Program", 2011, *páginas 49 a 52.*

5.3. Medidas disciplinarias

Cuando se detecte una infracción, la empresa debe tomar medidas y poner fin de inmediato a la conducta infractora. Es necesario que investigue el incidente y, de ser probado, tome las medidas internas correspondientes.

Es importante señalar que las organizaciones no solo deben introducir medidas disciplinarias cuando un trabajador o gerente infrinja la normativa de libre competencia, sino también cuando alguno de ellos no haya tomado las medidas necesarias para prevenir o detectar la conducta infractora, dependiendo del cargo que este ocupe[101].

Las medidas disciplinarias deben seguir un proceso interno predeterminado, conocido y predecible. Por ello, la empresa debe desarrollar un código de conducta interno, en estricto cumplimiento de la normativa laboral nacional. Esto es importante no solo para fines de disuasión, sino también como un reflejo del compromiso real de su empresa para integrar y fomentar una cultura de cumplimiento.

La política disciplinaria deberá ser aplicada en igualdad de condiciones a todos los empleados de la organización y, en particular, a los altos ejecutivos, quienes no deben estar protegidos contra medidas disciplinarias en caso de que infrinjan las reglas. La organización debe procurar que el proceso interno no contravenga la legislación laboral, y de ser posible, debe ser verificado por un asesor legal.

Al respecto, es importante que, en aras de la transparencia, la organización establezca y transmita a los empleados los principios que regirán las investigaciones internas sobre el código de conducta, tales como: (i) confidencialidad; (ii) imparcialidad y objetividad de todos los investigadores; (iii) integridad personal y competencia de los investigadores; y, (iv) protección contra represalias[102].

Los códigos de conducta deben prever las conductas prohibidas para los trabajadores, en las relaciones que establezcan con los competidores, clientes y proveedores de la empresa; y en el marco de los procesos de selección y asociaciones gremiales en los que esta participe[103]. En ese sentido, entre otras, deben imponerse medidas disciplinarias ante conductas como las siguientes[104]:

- Acordar con competidores precios de venta, compra o condiciones comerciales o limitar la producción.
- Acordar con competidores el reparto de clientes, proveedores, espacios geográficos, líneas o cuotas de producción y fuentes de suministro.
- Enviar o recibir información comercial sensible, de la empresa o competidores, ya sea directamente o por intermediación de terceros.
- Facilitar el intercambio de información sensible entre empresas (por ejemplo, clientes o proveedores) que sean competidores entre sí.
- Pactar acuerdos de exclusividad con proveedores en contravención a las recomendaciones del Oficial de Cumplimiento.

101 Competition Bureau Canada, Op. Cit. página 20.

102 Cámara Internacional de Comercio (*International Chamber of Commerce*). "*The ICC antitrust compliance toolkit. Practical antitrust compliance tools for SMEs and large companies*", Op. cit., página 42.

103 El Código de conducta es diferente del Manual de Libre Competencia. El Código de conducta establece un listado de conductas prohibidas y sanciones, entre otros. El Manual de Libre Competencia es un documento didáctico que explica en términos sencillos lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer en el marco del Programa de Cumplimiento.

104 Se recomienda revisar la "Guía para combatir la concertación en las contrataciones públicas" y la "Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia" aprobadas por la Comisión, a fin de identificar conductas prohibidas en el marco de la participación de las empresas en procesos de selección y en asociaciones gremiales, respectivamente.

- Intercambiar información sobre las posturas que cada competidor presentará en procesos de selección.
- Acordar con los competidores la no presentación o retiro de posturas en un proceso de selección.
- Participar de actividades de una asociación gremial que tengan por finalidad coordinar sus políticas de precios, clientes o mercados con sus competidores.
- Promover decisiones o recomendaciones al interior de asociaciones gremiales que tengan por efecto restringir injustificadamente la competencia.

Finalmente, el código de conducta podrá establecer factores atenuantes y agravantes para la determinación de responsabilidad por parte de los trabajadores. A título de ejemplo, se podría considerar como factor atenuante que el trabajador coopere con la investigación interna, que no ocupe un rol gerencial o que haya actuado de buena fe; mientras que se podría considerar como factor agravante que el trabajador ocupe un rol gerencial o que haya actuado desconociendo las órdenes de sus superiores, entre otros supuestos que establezca la organización.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO EN EL CASO DE PYMES

Como se señaló anteriormente, no existe un modelo único de Programa de Cumplimiento aplicable a todas las empresas. Este debe ser elaborado y ejecutado sobre la base de las necesidades, características y circunstancias de cada una de ellas.

En la normativa nacional, se ha reconocido la importancia de establecer disposiciones diferenciadas en función del tamaño de las empresas, a fin de que el Programa de Cumplimiento modelo en esos casos, sea acotado a la naturaleza y características de la organización y cuente con los componentes esenciales, prescindiendo de los componentes complementarios recomendados para las organizaciones de mayor envergadura[105].

Lo anterior no quiere decir necesariamente que una empresa pequeña o mediana esté expuesta a riesgos menores de infringir la Ley de Libre Competencia o que las consecuencias de tales infracciones vayan a producir un impacto menor en su operación. Esta diferenciación atiende, en cambio, a las necesidades y los costos de desarrollar un Programa de Cumplimiento efectivo cuando la organización de la empresa es de menor tamaño y complejidad.

105 De manera únicamente referencial, cabe señalar que el Artículo 17 del Reglamento de la Ley 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en sede penal, aprobado por Decreto Supremo 002-2019-JUS, establece que en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, el modelo de prevención será acotado a su naturaleza y características y solo deben contar con alguno de los elementos mínimos del modelo de prevención establecido en la mencionada norma.
Por otro lado, el Artículo 3 de dicha norma clasifica a las empresas en función de sus ventas anuales o, en defecto de dicha información, así como en caso de organizaciones sin fines de lucro, según el número de trabajadores con los que cuente, tal como se muestra a continuación:

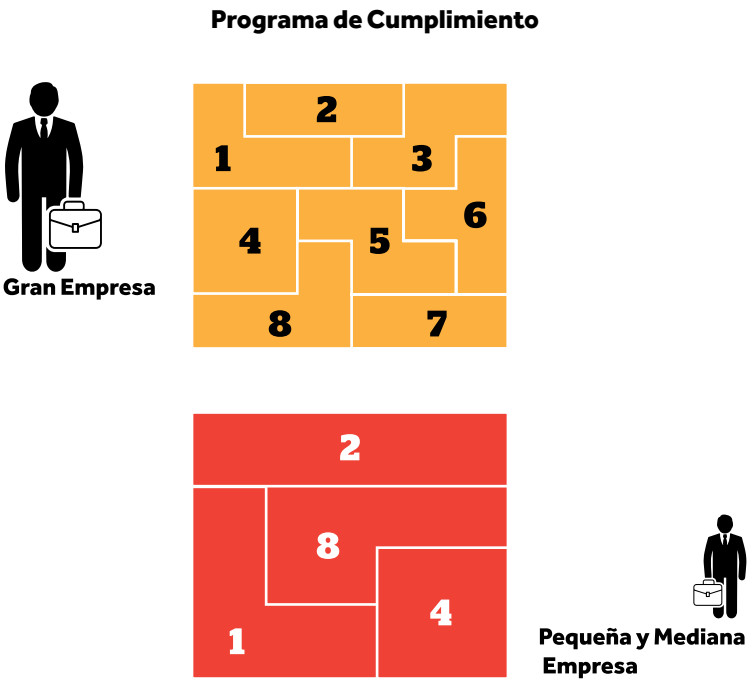
Clasificación de la empresa	Ventas anuales (UIT=S/ 4300.00)	Columna equivalente USD	Número de trabajadores
Gran empresa	Superiores a 2300 UIT	2 872 435.33	Más de 250
Mediana empresa	Superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT	2 123 104.37 2 872 435.33	De 51 hasta 250
Pequeña empresa	Superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT	187 332.74 2 123 104.37	De 11 hasta 50
Micro empresa	Hasta el monto de 150 UIT	187 332.74	De uno hasta 10

Fuente: Decreto Supremo 002-2019-JUS, Reglamento de la Ley 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas.
Elaboración propia.

Por ello, es importante establecer disposiciones especiales para la implementación de Programas de Cumplimiento en materia de libre competencia en las pequeñas y medianas empresas (PYME). Para estas empresas de menor envergadura, el Programa de Cumplimiento modelo únicamente incluye los componentes esenciales números 1, 2, 4 y 8 establecidos en la sección 4 de la presenta Guía. Estos son los siguientes:

(i) Compromiso real de cumplir;
(ii) Identificación de riesgos;
(iii) Programa de capacitaciones; y,
(iv) Oficial de Cumplimiento, cuyas funciones pueden ser ejercidas por algún alto funcionario de la empresa.

Los mencionados componentes deberán ser entendidos de acuerdo con las disposiciones previstas en la presente Guía, adecuando su contenido a la naturaleza y características de las PYME.



7. PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO Y DETECCIÓN DE INFRACCIONES

La implementación de un Programa de Cumplimiento por parte de una empresa no elimina la posibilidad de ocurrencia de infracciones a la normativa de libre competencia. Los Programas de Cumplimiento no son infalibles. Sin embargo, incluso en estos casos los Programas de Cumplimiento pueden ayudar a la empresa a detectar posibles infracciones de manera temprana y beneficiarse de tomar acciones oportunas.

Por ello, si a pesar de contar con un Programa de Cumplimiento se produce una infracción, la empresa debe actuar con la mayor prontitud. Para ello, deberá identificar las causas del incumplimiento, corregirlas e implementar los ajustes necesarios para retornar al estado de cumplimiento de la normativa.

7.1. Detección de infracciones en una etapa más temprana

Si se produce la contravención a una norma de libre competencia, el Programa de Cumplimiento permitirá a la empresa detectar en el menor tiempo posible dicha conducta y detener su participación en ella, limitando los daños que esta ocasione al mercado y disminuir su propia exposición a riesgos de multas y demandas[106].

7.2. Colaboración oportuna con la autoridad y beneficios de exoneración o reducción de la multa

Frente a la detección oportuna del incumplimiento, la empresa podría acogerse a los beneficios de exoneración o reducción de la sanción previstos en la normativa de la materia para quienes colaboran con la detección y sanción de cárteles vía el Programa de Clemencia[107].

Para dicho efecto, las empresas podrán presentar a la Secretaría Técnica toda la información concerniente a la infracción, que sería aquella obtenida en la investigación interna realizada por la empresa en el marco del Programa de Cumplimiento.

7.3. Graduación en el cálculo de la multa

A nivel comparado, se advierte la posibilidad de que la autoridad de competencia considere el hecho de que la empresa infractora haya desarrollado un Programa de Cumplimiento efectivo en su organización de manera previa a la ocurrencia de una infracción, como un factor para la graduación de la multa aplicable.

Por ejemplo, la legislación brasileña permite la reducción de las multas si las empresas acreditan haber contado con un Programa de Cumplimiento efectivo al momento de haber incurrido en la infracción[108]. De igual manera, en Chile[109] se admite la posibilidad de que se considere la implementación de un Programa de Cumplimiento en caso el infractor presente un requerimiento de reducción de la sanción a ser impuesta[110].

De otro lado, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América publicó en julio de 2019 el documento "*Evaluación de Programas de Cumplimiento Corporativos en Investigaciones Criminales de Libre Competencia*". En dicha guía, se reconoce expresamente que contar con un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia puede tener un impacto positivo en la reducción de la multa a imponer, o incluso en la presentación de cargos en contra de la empresa[111] [112].

106 Comisión Europea, "*La importancia de cumplir*", Op. Cit., página. 17.
107 Ver Artículo 26 de la Ley de Libre Competencia y Guía del Programa de Clemencia.
108 Al respecto, ver el material *"Guidelines for Competition Compliance programs"* en el siguiente enlace: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/compliance-guidelines-final-version.pdf.
109 Al respecto, ver el material "*Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia*" en el siguiente enlace: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf.
110 Adicionalmente, en dicha línea, la autoridad de competencia de Corea del Sur (*Korea Fair Trade Commission)* promueve, como incentivo, que las empresas que implementen Programas de Cumplimiento puedan verse beneficiadas con la reducción de sanciones por las prácticas anticompetitivas en las que se encuentren involucradas. Al respecto, ver: *International Chamber Commerce*, "*Promoting Antitrust Compliance: The Various Approaches of National Antitrust Authorities*", página 6. Disponible: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_comparative_study_en.pdf.
111 Departamento de Justicia – División *Antitrust* de los Estados Unidos. Op. Cit., página 15.
112 El Tribunal de Justicia de la Unión Europea mantiene una posición contraria al respecto, pues sostiene que la recompensa ideal hacia la empresa por implementar un Programa de Cumplimiento es la eliminación de posibles conductas anticompetitivas, no una reducción de la multa por la participación en un cártel que tuvo lugar pese a la implementación de un programa ineficaz. Caso *Schindler Holding y otros vs Comisión (C-501/11)*. Disponible en: http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=139754&pageIndex=0&doclang=ES&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=38899 y Caso BASF y UCB vs Comisión (T-101/05). Disponible en: http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=71530&pageIndex=0&doclang=ES&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=3893141

De manera similar, el hecho de que la empresa haya contado con un Programa de Cumplimiento efectivo cuando se cometió la infracción será valorado como un factor de graduación de la multa a imponer[113]. Para ello, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Cumplimiento de componentes esenciales:** Para efectos de la graduación de la multa, será considerado como Programa de Cumplimiento efectivo, aquel que cumpla con los componentes esenciales del Programa, de acuerdo al tamaño de la empresa (ver secciones 4 y 6 de la presente Guía).

  Para fines metodológicos y, sin perjuicio de la evaluación que se realice en cada caso en concreto, la Comisión empleará los flujogramas señalados en los **Anexos B y C**, a fin de evaluar el cumplimiento de este requisito.

- **Hecho infractor aislado:** La empresa deberá evidenciar que la infracción cometida corresponde a un hecho aislado. Esto supone, entre otras consideraciones, que la alta dirección no haya participado de la infracción y que la conducta revelada constituye una circunstancia ajena e incompatible con la Política de Cumplimiento de la empresa.

  Al respecto, el Departamento de Justicia de Estados Unidos señala que se debe presumir que no se cumple con este requisito cuando el personal de altos cargos participó, avaló o fue negligente (por ejemplo, respecto a la labor de supervisión) respecto del incumplimiento detectado[114].

- **Acción oportuna frente al incumplimiento:** Este requisito supone que, ante la posible ocurrencia de una infracción, la empresa ha realizado las investigaciones internas correspondientes de manera pronta y seria, adoptando medidas razonables para detener la infracción oportunamente. Además, una vez descubierta la conducta infractora gracias a su Programa de Cumplimiento, la empresa deberá reportarla al Indecopi prontamente, y antes de que la autoridad haya materializado acciones de investigación que hayan sido puestas en su conocimiento[115], en particular para solicitar beneficios bajo el Programa de Clemencia[116] [117].

Bajo estas premisas, cuando el Programa de Cumplimiento de una empresa cumpla satisfactoriamente con los tres criterios antes establecidos, la Comisión podrá otorgarle una reducción del 5% al 10% de la multa que

113 Esto es concordante con lo dispuesto por el numeral 3 del Artículo 246 del Texto Único Ordenado de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019/JUS, que establece que, al sancionar un incumplimiento calificado como una infracción, las autoridades administrativas deben de tomar en cuenta la existencia o no de intencionalidad en la conducta del infractor al momento de graduar la sanción.

114 Departamento de Justicia – División *Antitrust* de los Estados Unidos. Op. Cit., página 14.

115 Respecto de la oportunidad de reporte a la autoridad, la División *Antitrust* del Departamento de Justicia de los Estados Unidos considera que, para analizar el rol que tuvo el programa de cumplimiento en el descubrimiento de una infracción, cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿El programa de cumplimiento ayuda a la empresa a reportar de inmediato la infracción? ¿La empresa reportó la infracción a la autoridad antes de conocer de la existencia de una investigación? ¿Cuánto tiempo pasó desde que la empresa tomó conocimiento de la infracción hasta que la reportó a la autoridad? Traducción libre de: *"Did the compliance program assist the company in promptly reporting the illegal conduct? Did the company report the antitrust violation to the government before learning of a government investigation? How long after becoming aware of the conduct did the company report it to the government?"* Ver Departamento de Justicia – División Antitrust de los Estados Unidos. Op. Cit., 14.

116 La División *Antitrust* establece que las empresas podrán negar la presunción de que su programa de cumplimiento no fue efectivo demostrando, entre otros supuestos, que informó prontamente a la autoridad sobre la infracción ocurrida, siendo relevante para dicho análisis el hecho de que haya aplicado al programa de clemencia.
Así, se señala que "*Los fiscales de la División deberán evaluar si aplica al caso la presunción que hace la Guía sobre la falta de efectividad de un programa de cumplimiento y, si es así, si es que dicha presunción puede ser refutada bajo la U.S.S.G. § 8C2.5 (f) (3) (C) (i) - (iv). Será importante tener en cuenta en dicho análisis si es que: (…) (iii) la compañía informó de inmediato la violación a la División Antitrust;* [en particular] *cuando la empresa haya solicitado un marcador de clemencia y si lo hizo bajo la Política de Clemencia Corporativa de la División, ello a menudo será un factor clave para evaluar si la presunción puede ser refutada o no*".
Traducción libre de: "*Division prosecutors should consider whether the Guidelines' presumption that a compliance program is not effective applies and, if it does, whether the presumption can be rebutted under U.S.S.G. § 8C2.5 (f)(3)(C)(i)–(iv). Relevant to this inquiry is whether: (…) (iii) the company promptly reported the violation to the Antitrust Division; (…) whether and when the company applied for a leniency marker under the Division's Corporate Leniency Policy often will be a key factor in assessing whether or not the presumption can be rebutted*". Ver Departamento de Justicia – División de Libre Competencia de los Estados Unidos. Op. Cit., página 15.

117 Las empresas pueden reportar las infracciones que hayan descubierto como producto de sus Programas de Cumplimiento, incluso cuando estas no se encuentran bajo el ámbito del Programa de Clemencia, beneficiándose del descuento a que se hace referencia en la presente sección.

le hubiese resultado aplicable[118]. Dicho porcentaje variará en función a la oportunidad en la que la empresa reportó la infracción a la autoridad y a la efectividad de las acciones adoptadas en el marco de su Programa de Cumplimiento.

Cabe indicar que la empresa tiene la carga de probar el cumplimiento de los requisitos enumerados para obtener el beneficio en la graduación de la multa.

Finalmente, a modo de síntesis, véase el **Anexo D** de la presente Guía, que grafica el análisis que realizará la Comisión para determinar si corresponde reducir la multa por existir un Programa de Cumplimiento efectivo en la empresa.

8. LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO COMO MEDIDAS CORRECTIVAS DICTADAS POR LA COMISIÓN

El artículo 49.1 de la Ley de Libre Competencia establece que, además de las sanciones por infracciones a dicha norma, la Comisión puede dictar medidas correctivas conducentes a restablecer el proceso competitivo o prevenir la comisión de conductas anticompetitivas, entre las cuales se encuentra el desarrollo de programas de capacitación y de eliminación de riesgos de incumplimiento de la normativa sobre libre competencia[119].

Desde octubre de 2016 a la fecha, la Comisión ha dictado numerosas medidas correctivas consistentes en la implementación de Programas de Cumplimiento para las empresas involucradas en cárteles. El siguiente cuadro sintetiza los casos de Programas de Cumplimiento dictados por la Comisión y, de ser el caso, ratificados por el Tribunal del Indecopi:

Cuadro N° 4:
Medidas correctivas de implementación de Programas de Cumplimiento dictadas por el INDECOPI[120]

Mercado supervisado	¿En qué consistió la infracción?	Resumen del contenido mínimo del Programa para cada empresa infractora
Productos farmacéuticos, a nivel nacional[121].	Fijación concertada de precios de treinta y seis (36) productos farmacéuticos y afines, de enero de 2008 a marzo del 2009.	• Capacitación anual sobre la normativa en libre competencia por un especialista. • Identificación y mitigación de riesgos (medidas para contrarrestarlos) por un especialista. • Identificación de un especialista a cargo de facilitar el cumplimiento a la normativa.

118 Otras agencias de competencia en el mundo también han considerado aplicar un porcentaje de reducción de la multa a aquellas empresas que tenían o implementaron un programa de cumplimiento efectivo. Por ejemplo, la autoridad de competencia del Reino Unido y de Francia otorgan una reducción del 10%. de la multa, mientras que en Italia, la autoridad de competencia ha considerado otorgar una reducción del 5% hasta 15% de la multa, en función a la oportunidad de implementación del programa, su adecuación y eficacia. Al respecto, ver, respectivamente: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284402/oft1341.pdf, https://www.autoritedelaconcurrence.fr/en/communiques-de-presse/10-february-2012-corporate-compliance-programmes-and-antitrust-settlements y https://en.agcm.it/dotcmsdoc/guidelines-compliance/guidelines_compliance.pdf

119 Modificación realizada por el Artículo 1 del Decreto Legislativo 1396, publicado el 7 septiembre 2018.

120 Comprende las medidas correctivas dictadas por la Comisión y por la Sala de Defensa de la Competencia del Tribunal del Indecopi.

121 Ver: Resolución 078-2016/CLC-INDECOPI del 12 de octubre de 2016 y Resolución 0738-2017/SDC-INDECOPI del 27 de diciembre de 2017.

Mercado supervisado	¿En qué consistió la infracción?	Resumen del contenido mínimo del Programa para cada empresa infractora
Papel higiénico y otros productos de papel *tissue*[122], a nivel nacional.	Fijación concertada de precios y otras condiciones comerciales del papel higiénico y otros productos de papel *tissue*, entre los años 2005 a 2014	• Capacitación anual sobre la normativa en materia de libre competencia, implementada por una universidad. • Identificación, evaluación, mitigación y revisión de riesgos de incumplimiento a la normativa por una consultora (persona jurídica). • Designación de un Oficial de Cumplimiento que facilite el cumplimiento a la normativa.
Gas licuado de petróleo (GLP) vehicular[123], en la ciudad de Chimbote.	Fijación concertada del precio de venta del GLP vehicular, entre junio de 2012 y febrero de 2014.	• Capacitación sobre la normativa en materia de libre competencia, a cargo de la Secretaría Técnica. Alternativamente, de considerarlo la empresa conveniente y poder costearlo, puede ser implementada por una universidad, bajo los mismos parámetros. • Designación de un Oficial de Cumplimiento.
Balones de gas a nivel nacional[124]	Fijación concertada de precio del balón de gas de 10, y 45 Kg., entre los años 2008 a 2011	• Capacitación anual sobre la normativa en materia de libre competencia podrá ser implementada por una universidad. Supletoriamente, en caso no exista suficiente oferta o la empresa no pueda asumir el costo, se podrá solicitar que la capacitación sea dictada por la Secretaría Técnica. • Identificación, evaluación, mitigación y revisión de riesgos de incumplimiento a la normativa por una consultora (persona jurídica). • Designación de un Oficial de Cumplimiento que facilite el cumplimiento a la normativa.
Gas licuado de petróleo (GLP) vehicular[125], en la ciudad de Chiclayo	Fijación concertada del precio de venta del GLP vehicular, entre diciembre de 2009 y junio de 2014	• Capacitación sobre la normativa en materia de libre competencia, a cargo de la Secretaría Técnica. Alternativamente, de considerarlo la empresa conveniente y poder costearlo, puede ser implementada por una universidad, bajo los mismos parámetros. • Designación de un Oficial de Cumplimiento.
Combustibles líquidos, en Chimbote[126]	Fijación concertada del precio de venta del diésel y gasoholes, entre mayo de 2012 y octubre de 2014	• Capacitación sobre la normativa en materia de libre competencia, a cargo de la Secretaría Técnica. • Designación de un Oficial de Cumplimiento.
Gas Natural Vehicular (GNV) en Lima Metropolitana y Callao[127]	Fijación concertada del precio de venta del GNV, entre julio de 2011 y mayo de 2015	• Capacitación anual sobre la normativa en materia de libre competencia será implementada por una universidad. Supletoriamente, en caso la empresa no pueda asumir el costo, la capacitación será dictada por la Secretaría Técnica. • Establecimiento de un programa de detección, neutralización y reporte de riesgos de incumplimiento de dicha normativa, que incluye la designación de un Oficial de Cumplimiento independiente.

Fuente: Comisión de Defensa de la Libre Competencia
Elaboración propia

122 Ver: Resolución 010-2017/CLC-INDECOPI del 22 de marzo de 2017 y Resolución 0190-2018/SDC-INDECOPI del 4 de septiembre de 2018.
123 Ver: Resolución 099-2017/CLC-INDECOPI del 7 de diciembre de 2017 y Resolución 0225-2019/SDC-INDECOPI del 10 de diciembre de 2019.
124 Resolución 100-2017/CLC-INDECOPI del 18 de diciembre de 2017 y Resolución 0157-2019/SDC-INDECOPI del 26 de agosto de 2019.
125 Ver: Resolución 101-2017/CLC-INDECOPI del 18 de diciembre de 2017 y Resolución 0171-2019/SDC-INDECOPI del 12 de setiembre de 2019.
126 Ver: Resolución 049-2018/CLC-INDECOPI del 3 de setiembre de 2018 (En apelación).
127 Ver: Resolución 104-2018/CLC-INDECOPI del 31 de diciembre de 2018 (En apelación).

Como se puede observar, todos los casos en que la Comisión ha dictado la implementación de Programas de Cumplimiento como medidas correctivas corresponden a cárteles. Asimismo, los elementos comunes en las medidas dictadas son: (i) capacitar a los trabajadores de las empresas infractoras, sobre las normas en materia de libre competencia; (ii) identificar, evaluar, mitigar y evaluar los riesgos de incumplimiento a la normativa; y, (iii) designar a un especialista u Oficial de Cumplimiento a fin de facilitar el cumplimiento de la normativa.

Asimismo, es importante destacar que la Comisión también ha dictado la implementación de Programas de Cumplimiento como medidas destinadas a mitigar las preocupaciones por la realización de conductas anticompetitivas a aquellas empresas que decidieron terminar el procedimiento administrativo sancionador de manera anticipada, mediante el mecanismo de compromiso de cese[128]. Por ejemplo, ello ha sucedido en los casos de las empresas navieras (conferencias marítimas)[129] y del mercado de preformas de envases de plástico PET[130]

En esa misma línea, resulta relevante indicar que, en otras jurisdicciones, las agencias de competencia también han dictado la implementación de Programas de Cumplimiento como medidas correctivas o como parte de las medidas que las empresas se comprometen a cumplir en el marco de terminaciones convencionales o anticipadas de los procesos en su contra (*plea agreements, settlements* o *commitments,* entre otros). Así, este tipo de medidas han sido dictadas en países como EEUU[131], Brasil[132] y Chile[133].

Caso Apple v. United States of America

El Juez de Distrito del Estado de Nueva York halló responsable a la empresa Apple Inc, por haber facilitado información para la concertación de precios en el mercado de comercialización de e-books.

El Juez del Distrito impuso una medida correctiva que incluía cuatro aspectos: (i) conductas prohibidas, (ii) conductas requeridas, (iii) la designación de un ***Oficial de Cumplimiento*** (Antitrust Compliance Officer); y, (iv) la designación de un ***monitor externo de cumplimiento*** (External Compliance Monitor).

La ***designación del Oficial de Cumplimiento*** tendría por finalidad mejorar los procedimientos internos de la empresa, para prevenir la comisión de conductas anticompetitivas. Las principales funciones a su cargo serían las siguientes:

- Entregar una copia de la sentencia a los funcionarios de la alta dirección de la empresa y los empleados involucrados, directa o indirectamente, con el funcionamiento de la iBook Store.
- Asegurarse de que todas las personas involucradas en el funcionamiento de iTunes y el App Store, reciban la capacitación adecuada sobre los requerimientos y alcances de la sentencia emitida.
- Obtener una declaración de los implicados, en la que se acredite que se encuentran informados del contenido de la sentencia y su voluntad de cumplirla, además de no haber tomado conocimiento de violaciones a lo expuesto en la sentencia ni alguna otra conducta anticompetitiva.

128 Ver Artículo 25 de la Ley de Libre Competencia.

129 La Comisión dio por concluido el procedimiento administrativo sancionador mediante la aprobación de los compromisos de cese presentados por 15 líneas navieras investigadas por presuntas prácticas colusorias horizontales en la modalidad de acuerdo para fijar precios o condiciones comerciales del servicio de transporte marítimo de carga en contenedores entre los años 2009 y 2013. Ver Resolución 035-2017/CLC-INDECOPI y el Informe Técnico 027-2017/ST-CLC-INDECOPI.

130 La Comisión aprobó los compromisos de cese alcanzados entre la Secretaría Técnica y las empresas Amcor Rigid Plastics del Perú S.A. y San Miguel Industrias PET S.A., las que eran investigadas por una práctica anticompetitiva en la modalidad de reparto de clientes en el segmento 'spot' del mercado de preformas de envases de plástico PET, durante los años 2008 y 2016, a nivel nacional. Ver: Informes Técnicos 020 y 021-2019/ST-CLC-INDECOPI del 20 de febrero de 2019, aprobados mediante Resoluciones 10-2019/CLC-INDECOPI y 11-2019/CLC-INDECOPI del 20 de marzo de 2019.

131 El Segundo Circuito de Cortes de Apelaciones de Estados Unidos ordenó a Apple, como medida correctiva, la implementación de un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia a fin de mejorar su sistema de prevención de ilícitos en dicha materia y asignar un monitor encargado de asegurar el cumplimiento de la medida en la empresa. Al respecto, ver: https://www.justice.gov/atr/case-document/file/624326/download

132 En el caso del cártel de combustibles, la Autoridad de Competencia Brasileña (Conselho Administrativo de Defesa Economica – CADE) ordenó en el marco de un acuerdo de cese, la implementación de un Programa de Cumplimiento. Al respecto, ver: http://en.cade.gov.br/press-releases/cade-signs-agreement-in-cartel-investigation-regarding-the-market-of-fuel-resale-in-the-federal-district

133 En el caso del cártel del papel *tissue*, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile dictó a la empresa CMPC Tissue S.A., como medida adicional a la multa impuesta, la obligación de adoptar un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia que satisfaga los requisitos establecidos en la "Guía de Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia" (elaborado por la Fiscalía Nacional de Chile). Al respecto, ver: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/SENTENCIA-N160-2017-TDLC_2.pdf . Esta medida fue confirmada por la Corte Suprema mediante la sentencia del 6 de enero de 2019 disponible en: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/sent_cs_01_2019.pdf

- Dirigir una auditoría anual sobre libre competencia.
- Informar a los trabajadores de Apple que pueden comunicar sobre la posible violación a los alcances de la sentencia o a las leyes de libre competencia.
- Tomar acción inmediata al tener conocimiento de una posible violación a los requerimientos de la sentencia o a las normas de libre competencia.

Por otro lado, el ***nombramiento de un monitor externo de cumplimiento*** tenía por finalidad que la Corte seleccione a una persona externa a la estructura de Apple Inc, a fin de garantizar que esta cumpla con la medida correctiva ordenada.

Fuente:
13-3741-cv, United States of America v. Apple Inc. United States District Court of New York, julio de 2013.
13-3741-cv, 13-3748-cv, 13-3783-cv, 13-3857-cv, 13-3864-cv, 13-3867-cv, United States Court of Appeals for the Second Circuit, agosto de 2014.

9. CONSIDERACIONES ADICIONALES POR PARTE DE LA COMISIÓN CUANDO LA EMPRESA INFRACTORA YA HA ADOPTADO PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO

Puede ocurrir que, al momento de determinar el dictado de una medida correctiva consistente en la implementación de Programas de Cumplimiento en contra de una empresa infractora, esta ya cuente con un Programa en desarrollo. En este escenario, la Comisión analizará la razonabilidad y proporcionalidad de la imposición de dicha medida[134], de tal manera que puedan mantenerse los elementos del Programa que resulten adecuados, y reforzar o complementar el Programa en sus áreas más deficientes.

Cuando las partes aleguen la existencia de un Programa de Cumplimiento, la Comisión realizará una evaluación en la que verificará, entre otros aspectos:

(i) El rol que tuvo el Programa en relación con la infracción a fin de verificar su efectividad. Por ejemplo, si permitió advertir o reportar oportunamente la infracción a la autoridad.

(ii) La correspondencia de los componentes del Programa con aquellos componentes esenciales desarrollados en las secciones 4 y 6 de la presente Guía, según corresponda.

En atención al análisis realizado, la Comisión puede ordenar a la empresa adaptar su Programa de Cumplimiento a los componentes esenciales desarrollados en la presente Guía.

En todos los casos de empresas infractoras[135], en línea con sus decisiones anteriores, la Comisión considera que el Oficial de Cumplimiento debe contar con conocimientos o experiencia en libre competencia y asegurar independencia en el ejercicio de sus funciones, a fin de que el Programa de Cumplimiento pueda ser adecuadamente implementado y reducir el riesgo de ocurrencia de infracciones como las sancionadas.

134 Conforme a los criterios previstos en el artículo 47 de la Ley de Libre Competencia.
135 También aplicable al caso de compromisos de cese.

Caso navieras

En el 2018, la Comisión sancionó a seis empresas navieras transnacionales[136] por haberse repartido clientes (fabricantes o importadores de automóviles y camiones) para el transporte marítimo de vehículos de diversas marcas, entre el 2001 y 2012.

Las empresas infractoras, ***a la fecha del pronunciamiento, ya habían implementado programas de cumplimiento en el extranjero****. Adicionalmente, se identificó que existían dificultades para que la Secretaría Técnica y la Comisión administren un programa de cumplimiento en relación con empresas que no tienen sede nacional.*

Debido a ello, se dictó como medida correctiva acreditar en un plazo no mayor de 30 días hábiles (de consentida o confirmada la resolución), se informe a la Comisión acerca de los componentes de los Programas de cumplimiento adoptados por las empresas y, de ser el caso, informar sobre las acciones concretas para informar a sus funcionarios acerca de la importancia de cumplir con las normas de libre competencia y para detectar y contrarrestar riesgos de incumplimiento de tales normas. En caso las empresas no hubiesen acreditado la adopción de estas acciones dentro del plazo, la Comisión impondría los términos del Programa de Cumplimiento.

Fuente: *Comisión de Defensa de la Libre Competencia, 2018, Resolución 030-2018/CLC-INDECOPI del 14 de mayo de 2018 (En apelación).*

Además, como parte del Programa de Cumplimiento reforzado, la Comisión puede exigir a las empresas infractoras introducir mecanismos de notificación a la Secretaría Técnica, que se activen en caso de que se produzcan riesgos o potenciales incumplimientos a la normativa de libre competencia. La notificación se deberá realizar en el menor plazo posible y deberá incluir el reporte de las acciones implementadas o por implementarse.

Finalmente, la Comisión podría considerar necesario ordenar la designación de un Monitor Externo de Cumplimiento[137], en casos de especial complejidad y gravedad. El funcionario designado tendría como función supervisar el cumplimiento del Programa adoptado por la empresa de manera externa a la organización y reportar a la Secretaría Técnica. De esa manera, el Monitor cumpliría una labor de supervisión adicional a la del Oficial o Comité de Cumplimiento que reportaría directamente a la empresa[138].

136 Ver: Resolución 030-2018/CLC-INDECOPI del 14 de mayo de 2018 (En apelación).

137 Para la designación de un Monitor Externo de Cumplimiento, se recomienda considerar los mismos requisitos aplicables a la selección de los Oficiales de Cumplimiento, en cuanto a incompatibilidades y el perfil requerido para las labores que debe cumplir.

138 A modo referencial, pueden observarse las funciones que la Corte del Distrito de Nueva York le atribuyó al Monitor Externo en el caso Apple vs los Estados Unidos de Norte América (*13-3741-cv, United States of America v. Apple Inc. United States District Court of New York, julio de 2013)*; y, el contenido del Reporte del Monitor Externo ("Report of the External Compliance Monitor") preparado por este Monitor designado.

10. SÍNTESIS: PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO EFECTIVOS

Como se ha señalado, los lineamientos de la presente Guía no son de obligatorio cumplimiento, por lo que las empresas no están obligadas a contar con un Programa de Cumplimiento. Sin embargo, la adopción de estos Programas resulta altamente recomendable en atención a los beneficios que pueden reportar para la empresa y sus socios comerciales, así como para los consumidores y la sociedad en su conjunto.

Las empresas cuentan con libertad para definir el alcance de sus Programas de Cumplimiento, además de los procedimientos y metodologías para su implementación. Sin perjuicio de ello, en la presente Guía se han postulado componentes esenciales y complementarios de un Programa de Cumplimiento modelo.

Los componentes esenciales identificados son los siguientes:

(i) Compromiso real de cumplir de la Alta Dirección.
(ii) Identificación y gestión de riesgos, tanto actuales como potenciales.
(iii) Procedimientos y protocolos internos.
(iv) Capacitaciones para los trabajadores.
(v) Actualización constante y monitoreo del Programa de Cumplimiento.
(vi) Auditorías al Programa de Cumplimiento.
(vii) Procedimientos para consultas y denuncias.
(viii) Designación de un Oficial o Comité de Cumplimiento.

Por su parte, los componentes complementarios u optativos que pueden incrementar la efectividad de los Programas de Cumplimiento son:

(i) Manual de libre competencia.
(ii) Incentivos para los trabajadores.
(iii) Medidas disciplinarias.

Asimismo, se reconoce la necesidad de establecer disposiciones especiales para las pequeñas y medianas empresas (PYME), atendiendo a sus características particulares. En ese sentido, el Programa de Cumplimiento modelo para dichas organizaciones incluye los siguientes componentes esenciales:

(i) Compromiso real de cumplir.
(ii) Identificación de riesgos.
(iii) Programa de capacitaciones.
(iv) Oficial de Cumplimiento, cuyas funciones pueden ser ejercidas por algún alto funcionario de la empresa.

Por otro lado, cabe señalar que uno de los beneficios más resaltantes de los Programas de Cumplimientos es su potencial para la prevención de la comisión de infracciones a las normas de libre competencia. Sin embargo, aun cuando las infracciones se produzcan, el Programa de Cumplimiento permitirá que la empresa infractora pueda detener la infracción en la etapa más temprana, colaborar de manera oportuna con la autoridad e, inclusive, verse beneficiada con la exoneración o reducción de la multa que de otro modo se le hubiere aplicado.

Finalmente, la Comisión promueve que el Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia sea incorporado en uno de mayor envergadura que, cuando la naturaleza del Programa lo permite y sin afectar su efectividad, aborde de manera simultánea la gestión de riesgos de incumplimientos de normas de esta y otras materias (por ejemplo, lavado de activos, corrupción de funcionarios, tributario y medio ambiente, entre otros).
El **Anexo E** presenta de una manera sucinta y didáctica el conjunto de Buenas prácticas relacionadas con la implementación de Programas de Cumplimiento contenidas en la presente Guía

11. CONSULTAS

Para consultas sobre el alcance de la presente Guía, cualquier persona podrá contactarse con la Secretaría Técnica, en el horario de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 5:30 p.m., a través de los siguientes medios:

Teléfono: (511) 2247800, anexo 3101
Correo electrónico: st-clc@indecopi.gob.pe
Dirección: Calle de la Prosa 104, San Borja, Lima 41

ANEXOS:

ANEXO A: Modelo de Manual de Libre Competencia.
ANEXO B: Flujograma para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (Grandes empresas).
ANEXO C: Flujograma para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (PYME).
ANEXO D: Flujograma para analizar la implementación de un Programa de Cumplimiento como atenuante de la multa.
ANEXO E: Buenas prácticas relacionadas con la implementación de Programas de Cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AIRMIC, *"A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000"*. Disponible en: https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf

- ALMUNIA, Joaquín, "*Compliance and Competition Policy. Discurso presentado en "Businesseurope & US Chamber of Commerce. Competition conference*", 2010. Disponible en: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-10-586_en.htm?locale=en

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMPLIANCE, "*Libro blanco sobre la función de Compliance"*, 2017. Disponible en:https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf

- ASOCIACIÓN DE SEGUROS Y GESTORES DE RIESGO EN INDUSTRIA Y COMERCIO, "*A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requeriments of ISO 31000*", 2010. Disponible en: https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf

- AUTORIDAD DE LA COMPETENCIA (AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE) – FRANCIA, "*Framework-Document of 10 February 2012 on Antitrust Compliance Programmes", 2012.* Disponible en: http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/framework_document_compliance_10february2012.pdf

- AUTORIDAD DE COMPETENCIA Y MERCADO (AUTORITA GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO) – ITALIA, "*Guidelines on Antitrust Compliance*", 2018. Disponible en: https://en.agcm.it/dotcmsdoc/guidelines-compliance/guidelines_compliance.pdf

- BANCO MUNDIAL, "*"Promoting tax compliance in Kosovo with Behavioral insights", 2019. Disponible en:* http://documents.worldbank.org/curated/en/747661551725011887/pdf/135032-WP-PUBLIC-Kosovo-Tax-Compliance.pdf

- BANCO MUNDIAL, *"Integrity Compliance Guidelines*". Disponible en: https://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf

- BUSINESSEUROPE, "*Business Compliance with competition rules"*, 2011. Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/businesseurope_compliance_en.pdf

- CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO, "*Strengthening private sector capacities for competition compliance"*, 2016. Disponible en: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd39_en.pdf

- COMISIÓN BÚLGARA DE LA PROTECCIÓN DE LA COMPETENCIA. CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO, "*Guidelines for implementing competition advocacy"*, Disponible en: https://unctad.org/meetings/en/Contribution/ccpb_SCF_AdvocacyGuidelines_en.pdf

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, "*The ICC Antitrust Compliance Toolkit", 2013*. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO. *"The ICC antitrust compliance toolkit. Practical antitrust compliance tools for SMEs and large companies"*, página 34. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, "*Reglas de la ICC para combatir la corrupción*", 2011. Disponible en: https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/11/Reglas-de-la-ICC-para-Combatir-la-CorrupciC3B3n.pdf.

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, "*Promoting Antitrust Compliance: The Various Approaches of National Antitrust Authorities*". Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_comparative_study_en.pdf

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, "*Compliance as an antitrust law enforcement tool*". Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/icc_compliance_general_en.pdf

- CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO - *Commission on Anti-corruption. "ICC Guidelines on Whistleblowing*", 2008. Disponible en: https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/06/ICC-Whistleblowing-Guidelines.pdf

- COMISIÓN EUROPEA, "*Compliance matters. What companies can do better to respect EU competition rules*", 2012. Disponible en: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a/language-en

- COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *"Fraud Risk Management Guide"*, 2016. Disponible en: https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf

- COMPETITION BUREAU CANADA (AGENCIA DE COMPETENCIA DE CANADÁ), *"Corporate Compliance Programs"*, 2015. Disponible en: https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03927.html

- CONSEJO ADMINISTRATIVO DE DEFENSA ECONÓMICA – BRASIL, "*Guidelines Competititon Compliance Programs. Guidelines on the structuring and benefits of adopting competition compliance programs*". Disponible en: http://en.cade.gov.br/topics/publications/guidelines/compliance-guidelines-final-version.pdf/view

- CRIMINAL DIVISION OF THE U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE AND THE ENFORCEMENT DIVISION OF THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *"A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act"*, 2012. Disponible en: https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf

- DENG Ai. "*From the Dark Side to the Bright Side: Exploring Algorithmic Antitrust Compliance*". Nera Economic Consulting, 2019. Disponible en: https://www.nera.com/content/dam/nera/publications/2019/PUB_AT_Algorithmic-Compliance.pdf

- DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, "*Evaluation of Corporate Compliance Programs", abril de* 2019. Disponible en: https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download

- DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA – División de Libre Competencia de los Estados Unidos. *"Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigation"*, julio 2019. Disponible en: https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download

- FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA – CHILE, "*Programas de cumplimiento de la normativa de libre competencia"*, 2012. Disponible en: http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Programas-de-Cumplimiento.pdf

- INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL), Norma Técnica Peruana NTP ISO 19600-2017. Sistemas de gestión de cumplimiento. Directrices, 2017.

- INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL), Norma Técnica Peruana NTP ISO 31000-2018. Gestión del riesgo. Directrices, 2018.

- MC ADAMS, Richard H. y Thomas S. ULEN. *"Behavioral criminal law and economics"*. En: "John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper N. 440-2008".

- MESA REDONDA DE JEFES OFICIALES (CHIEF OFFICERS ROUND TABLE), "*Annex 2 – CLO Compliance "Blue Print" and covering letter"*, 2010. Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/compliance/clo_blue_print_en.pdf

- MURPHY, Diana E., "*The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics"*, 2002, Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=358741

- OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (UNDOC), "*Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica*", 2013. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf .

- OFICINA DEL COMERCIO JUSTO (OFFICE OF FAIR TRADING) – REINO UNIDO. "*How your business can achieve compliance with competition law*", 2011. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284402/oft1341.pdf

- ORACLE Big data, Intel Inside. "Meeting the challenge of Big Data: Part Two". Disponible en: https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/bigdata2/index.html

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (UNODOC), GRUPO DEL BANCO MUNDIAL, "Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento. Manual para Empresas"**,** 2013**.** Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), "*Competition Law Compliance. Antitrust Compliance and Corporate Governance"*. Ponencia presentada en Moscú, el 26 de enero de 2017. Disponible en: https://www.oecd.org/corporate/ca/Competition-Compliance-English.pdf

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), "*Policy Roundtables. Promoting Compliance with Competition Law"*, 2011. Disponible en: http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *"Promoting compliance with competition law: Do compliance and ethics programs have a role to play?"*, 2011. Disponible en: http://www.oecd.org/regreform/sectors/48849071.pdf

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *""Behavioural insights and public policy. Lessons from around the world"*, 2017. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en#page125

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *""Behavioural insights. Reducing water consumption"*, 2017. Disponible en: http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BI%20cards%20II%20to%20IV.pdfpolicy_9789264270480-en#page125

- RED INTERNACIONAL DE COMPETENCIA, "*Anti-Cartel Enforcement Manual*", 2012. Disponible en: https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/CWG ACEMAwarenessOutreachCompliance.pdf

- RED INTERNACIONAL DE COMPETENCIA, "*Report on the Agency Effectiveness Project. Second Phase – Effectiveness of Decisions*", 2009. Disponible en: https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/09/AEWG_AEReportDecisions22009.pdf

- RED INTERNACIONAL DE COMPETENCIA, "*Ethics Rules in Competition Agencies. ICN Agency Practice Manual*", 2016. Disponible en: https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/AEWG_APMEthics.pdf

- RED INTERNACIONAL DE COMPETENCIA, "*Competition Agency Practice Manual. Chapter 2: Effective Project Delivery*", 2012. Disponible en: https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/AEWG_APMProjectDelivery.pdf

- ROTTNER, Shira. "Three ways artificial intelligence improves compliance", 2019. Disponible en: https://a-teaminsight.com/three-ways-artificial-intelligence-improves-compliance/?brand=rti

- SANKO, P. Clinton. *"Protecting Privilege of the Corporate Compliance Officer"*. 12 de abril de 2017. Disponible en: https://www.bakerdonelson.com/protecting-privilege-of-the-corporate-compliance-officer

- STEPHAN, Andreas, "*Hear no evil, see no evil: Why Antitrust Compliance Programmes may be Ineffective at Preventing Cartels*", 2009. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1432340

- SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS Y HEALTH CARE COMPLIANCE ASSOCIATION, *"Compliance Effectiveness Survey 2016"*. Disponible en: https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/Surveys/2016-compliance-effectiveness-survey-report.pdf?ver=2016-09-26-073541-920

- SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS. "*Using Incentives in your Compliance and Ethics Program*", 2011. Disponible en: https://assets.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/library/814_0_IncentivesCEProgram-Murphy.pdf

- TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *"Guía práctica de autodiagnóstico y reporting en cumplimiento normativo, buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción"*, 2018. Disponible en: http://integridad.org.es/wp-content/uploads/2017/07/TI-Guia-Pract-Autodiagnostico-DIGITAL-1.pdf.

- TRANSPARENCY INTERNATIONAL Y SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *"Principios empresariales para contrarrestar el soborno"*, 2002. Disponible en: http://www.ub.edu/compres/documents/transparencia.pdf

- WILS, Wouter P.J., "*Is criminalization of EU competition law the answer?*" En: World Competition: Law and Economics Review. Volumen 28, No 2. 2005.

- WORLD ECONOMIC FORUM - WEF, *"Partnering Against Corruption – Principles for Countering Bribery"*, 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Global_Principles_for_Countering_Corruption.pdf.

- ZIGELSKI, Sabine (Senior Competition Expert OECD Competition Division), *"Competition Law Compliance. Antitrust Compliance and Corporate Governance"*, 2017. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/sabine-zigelski-oecd-competition-compliance-26-january-en.pdf

ANEXO A
Modelo de Manual de Libre Competencia[139]

1. Política de Libre Competencia

"La Empresa" promueve y mantiene los más altos estándares éticos en su desenvolvimiento comercial y, en el desarrollo de su actividad económica, actúa en estricto cumplimiento de las normas de libre competencia, en beneficio de los consumidores. Este compromiso es compartido por todos los integrantes de la organización: la alta dirección, directores, ejecutivos y trabajadores en general.

El cumplimiento de la normativa de libre competencia es aplicable, entre otros ámbitos, a los siguientes:

- La interacción de la Empresa con sus competidores;
- las relaciones de la Empresa con sus clientes y proveedores;
- la participación de la Empresa en las asociaciones gremiales de las que sea miembro;
- la interacción de la Empresa con las autoridades del Estado; y
- las relaciones de la Empresa con sus trabajadores.

El presente Manual de Libre Competencia ("el Manual") tiene como objetivo fomentar una cultura de cumplimiento de la legislación de libre competencia, recogida fundamentalmente en el Texto Único Ordenado de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas[140] (Ley de Libre Competencia).

De esta manera, se busca brindar a todos los trabajadores las herramientas necesarias para comprender la legislación sobre libre competencia, identificar riesgos, adoptar acciones respecto de estos y, de ser el caso, reportar posibles incumplimientos a la legislación por parte de cualquier integrante de la organización.

2. ¿Por qué es importante el cumplimiento de las normas de libre competencia?

2.1 Beneficios para el mercado y los consumidores

- El Perú tiene como sistema económico una economía social de mercado que promueve el desarrollo sostenible a través de mercados abiertos, industrias competitivas y sistemas de inclusión económica y social.
- El objetivo de ese sistema económico es que existan mercados libres e intensamente competitivos, que se encuentren en la capacidad de fomentar la eficiencia económica y, de esta manera, generar crecimiento económico en el país.
- La eficiencia en el desarrollo de su actividad económica permite a las empresas ofrecer a los consumidores mejores productos y servicios a menores precios, incrementar y diversificar su oferta para llegar a más consumidores, e innovar desarrollando nuevos productos y mejores alternativas para ellos.

139 El presente modelo de Manual de Cumplimiento parte de la premisa de que la Empresa tiene una participación significativa en el mercado. Asimismo, toda referencia al Oficial de Cumplimiento puede también entenderse dirigida al Comité de Cumplimiento.
140 Aprobado a través del Decreto Supremo 030-2019-PCM.

2.2 Beneficios para la empresa y sus trabajadores

- **Beneficios económicos.-** Desenvolverse de manera competitiva permite a la Empresa generar ahorros en sus costos, dedicar sus recursos a los productos o servicios más demandados por los consumidores y obtener mayores ingresos por sus mejores productos o servicios.

- **Mejora reputacional.-** El cumplimiento de las normas de libre competencia permitirá que la Empresa evidencie la seriedad y responsabilidad de su actuación en el mercado. Especialmente, si se tiene en consideración que la contravención a la normativa de libre competencia tiene efectos perjudiciales en los consumidores. Asimismo, esta imagen proyectada por la empresa fortalece la confianza de los inversionistas, socios comerciales, clientes, proveedores y consumidores.

- **Prevención de infracciones y los costos que estas generan. -** La Empresa evitará asumir los costos de las multas, medidas correctivas y responsabilidad civil (indemnización por daños y perjuicios) e, incluso, los costos de defenderse en procedimientos administrativos o judiciales derivados de infracciones a la normativa de libre competencia.

- **Reducción del riesgo de exposición de los trabajadores a responsabilidades.-** Se evitará que los trabajadores, en particular aquellos que ejercen la dirección, gestión o representación de la Empresa, sean susceptibles de ser sancionados por su participación en conductas anticompetitivas[141].

2.3 Consecuencias de infringir las normas



Sanciones para las compañías e indemnización por daños y perjuicios



Mala reputación y consecuencias colaterales



Sanciones a ejecutivos involucrados en la práctica anticompetitiva

- **Multas y otras consecuencias para las empresas. -** En caso de que la Empresa cometa una infracción a la normativa de libre competencia, esta podría verse sujeta a multas, medidas correctivas y, posteriormente, a pagar una indemnización por daños y perjuicios (responsabilidad civil). Asimismo, en caso la conducta anticompetitiva haya consistido en participar de un cártel en un proceso de contratación con el Estado[142], la Empresa podría ser inhabilitada para volver a participar en estos procesos de selección por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)[143].

  El monto de las multas podría ascender hasta el 12% de las ventas o ingresos brutos percibidos por la empresa o su grupo económico el año inmediato anterior a la fecha en que el Indecopi impone la sanción[144]. Una multa de tal magnitud pondría en grave riesgo la rentabilidad de la empresa y su viabilidad financiera a futuro.

- **Mala reputación y consecuencias colaterales.-** La comisión de prácticas anticompetitivas puede generar mala reputación a la Empresa, lo cual a su vez puede implicar pérdidas de clientes, oportunidades de negocios, inversiones, disminución de las ventas, valor de mercado, así como la hostilidad de clientes y consumidores al sentirse engañados, entre otras consecuencias.

---

141 Ver Artículo 2 de la Ley de Libre Competencia.

142 Ver "Guía para Combatir la Concertación en las Contrataciones Públicas" en el siguiente enlace: https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/2961200/Gu%C3%ADa+de+Libre+Competencia+en+Compras+P%C3%BAblicas/

143 Ver Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley de Libre Competencia y Vigésima Tercera Disposición Complementaria Final del TUO de la Ley de Contrataciones del Estado.

144 Ver el numeral 1 del Artículo 46 de la Ley de Libre Competencia.

- **Sanciones a ejecutivos involucrados en la práctica anticompetitiva.-** Los trabajadores que ejerzan la dirección, gestión o representación de la Empresa y que se encuentren involucrados en un procedimiento sancionador por haber participado en el planeamiento, realización o ejecución de prácticas anticompetitivas, son susceptibles de ser sancionados por el Indecopi. Las multas a imponerse a cada uno de ellos podrían llegar a las 100 UIT (S/ 430,000.00[145]), según se determine su responsabilidad en los ilícitos cometidos[146].

3. Autoridades de Libre Competencia

La entidad estatal responsable a nivel nacional de velar por el respeto a las normas de libre competencia en todos los mercados, excepto el de telecomunicaciones, es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual ("Indecopi")[147].

Indecopi

Dentro de la organización del Indecopi, la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia ("Secretaría Técnica") es la autoridad encargada de investigar y perseguir conductas anticompetitivas, iniciando e instruyendo procedimientos administrativos sancionadores en contra de los presuntos responsables. A su vez, la Comisión de Defensa de la Libre Competencia ("Comisión") es el órgano autónomo que resuelve tales procedimientos, declarando la responsabilidad de los infractores e imponiendo las sanciones y medidas correctivas que estime pertinentes, con la finalidad de eliminar estas prácticas ilegales para promover la eficiencia económica, en beneficio de los consumidores.

Secretaría Técnica CLC



145 El valor de la UIT en el 2020 es de S/ 4,300.
146 Ver el numeral 3 del Artículo 46 de la Ley de Libre Competencia.
147 En el caso de los servicios públicos de telecomunicaciones, la competencia en esa materia se encuentra a cargo del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL.

4. Conductas contrarias a la Libre Competencia: ¿Qué hacer y qué no hacer?

La legislación sobre libre competencia en el Perú se encuentra principalmente recogida en la Ley de Libre Competencia, que tiene por objeto prohibir y sancionar las conductas anticompetitivas con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores.

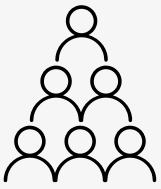
Dicha norma define las conductas que atentan contra la libre competencia y que resultan sancionables, las cuales consisten en:

Conductas contrarias a la libre competencia

- **Prácticas colusorias horizontales:** aquellos acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas entre dos o más competidores respecto de alguna variable de competencia en el mercado[148]. Por ejemplo, fijación de precio de compra o venta, reparto de zonas geográficas o cuotas de mercado, limitación de la producción, entre otros.



- **Prácticas colusorias verticales:** los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas entre empresas que operan en planos distintos de la cadena de producción, distribución o comercialización, que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia[149].



- **Abuso de posición de dominio:** aquellas conductas unilaterales efectuadas por una empresa que ostenta posición dominante en un determinado mercado y que utiliza dicha posición para restringir la competencia por razones diferentes a una mayor eficiencia económica[150].



A continuación, se presentan reglas de actuación para los trabajadores, en las relaciones que establezcan con los competidores, clientes y proveedores de la Empresa. Asimismo, se establecen las reglas a considerar en su participación en procesos de selección públicos y en asociaciones gremiales.

148 Ver el numeral 1 del Artículo 11 de la Ley de Libre Competencia.
149 Ver el numeral 1 del Artículo 12 de la Ley de Libre Competencia.
150 Ver el Artículo 10 de la Ley de Libre Competencia.

4.1. Interacciones de la Empresa con sus competidores[151]

¿Qué hacer o no hacer en las relaciones con competidores?





Evitar cualquier conversación respecto de las políticas de precios de la Empresa, costos de producción, promociones, descuentos o cualquier otro elemento vinculado con el precio final.	Acordar precios de venta o de compra (incluyendo precios máximos o mínimos, así como rangos de precios), descuentos o promociones.
Evitar conversaciones sobre preferencias o atención de clientes, proveedores o zonas geográficas; así como conversaciones sobre volúmenes de producción o la necesidad de imponer límites o cuotas de producción.	Acordar asignar o repartirse clientes proveedores o zonas geográficas; o acordar reducir o limitar la producción, determinar líneas o cuotas de producción o fuentes de suministro.
Rechazar, evitar y no utilizar información sensible de los competidores para determinar los precios finales y las estrategias de distribución y posicionamiento de los productos y servicios de la Empresa.	Proporcionar o facilitar el intercambio de información sensible de la Empresa (por ejemplo, políticas internas de precios, descuentos y promociones, estructura de costos, planes comerciales o de inversión, listas de clientes), sea directamente o por intermedio de terceros.
Rechazar invitaciones de competidores a reunirse para discutir sobre información comercial sensible, expresando que tales interacciones son incompatibles con la política de la empresa. En reuniones donde tales discusiones tengan lugar a pesar del rechazo manifestado, el trabajador debe retirarse y solicitar que se deje constancia de ello en las actas de la reunión, de ser el caso.	Contratar o contribuir con investigaciones de mercado (como el benchmarking) que recopilen información sensible de competidores para ser luego diseminada y facilitar así prácticas contrarias a la normativa de libre competencia.
Promover una cultura de libre competencia, evitando obstaculizar las nuevas iniciativas y entrada de competidores. Enfrentar la competencia de manera competitiva (mejores precios, productos y servicios, mayores beneficios a los clientes).	Realizar conductas abusivas o acordar con competidores acciones que tengan como finalidad excluir del mercado a otras empresas, existentes o entrantes, incluyendo negativas de venta y otras políticas de castigo a clientes o proveedores.
Poner fin a acciones y coordinaciones anticompetitivas como las indicadas, comunicando inmediatamente al Oficial de Cumplimiento toda información de la cual se tenga conocimiento y facilitando las medidas que este implemente.	Ocultar al Oficial de Cumplimiento, total o parcialmente, información sobre la participación propia o de otros trabajadores en acciones o coordinaciones anticompetitivas, o impedir que este implemente las medidas que estime pertinentes.

151 Ver el numeral 2 del Artículo 11 de la Ley de Libre Competencia.



Cuestionario 1

Si mi jefe me solicita coordinar y acordar los precios de nuestros productos con otro competidor ¿Qué hacer?

a) Me valgo de terceros (por ejemplo, clientes) para acatar la orden y no dejar rastro de la coordinación.
b) Reporto inmediatamente al Oficial de Cumplimiento y solicito asesoría para responder de manera adecuada, en tanto esta conducta involucraría a la empresa en una conducta anticompetitiva.
c) Denuncio a mi jefe ante la policía.

Respuesta correcta: ***(B)***



Cuestionario 2

Si voluntariamente o por error recibo una comunicación con información comercial sensible (precios inmediatos o futuros, estructura de costos, etc.) de la competencia ¿Qué hacer?

a) Dejo sin respuesta el correo o comunicación, continuando con mis labores.
b) Utilizo la información inmediatamente para el beneficio de la empresa.
c) Reporto inmediatamente al Oficial de Cumplimiento, solicitando asesoría para responder de manera adecuada.

Respuesta correcta: ***(C)***

4.2. Interacciones de la Empresa con sus clientes o proveedores

¿Qué hacer o no hacer en las relaciones con clientes o proveedores?

	
Velar porque la información potencialmente sensible entregada al cliente o proveedor no sea revelada a la competencia.	Instruir, solicitar o requerir a uno o más clientes o proveedores que facilite el intercambio de información sensible de la Empresa con terceros competidores.
Ofrecer y negociar los precios y otras condiciones comerciales de nuestros clientes o proveedores en forma independiente, sin cláusulas discriminatorias, abusivas o arbitrarias.	Amenazar o presionar indebidamente a los clientes o proveedores para que corten sus lazos comerciales con los competidores de la Empresa, impidiéndoles ofrecer o adquirir sus productos o servicios.
Antes de introducir o suscribir cláusulas de exclusividad, de nación más favorecida, así como de condiciones de reventa y similares con clientes o proveedores, informar al Oficial de Cumplimiento, para su análisis.	Imponer a clientes o proveedores condiciones de exclusividad, trato diferenciado o precios de reventa, sin el previo visto bueno del Oficial de Cumplimiento.
Los criterios de selección de proveedores y clientes de la Empresa se determinan sin intervención de terceros competidores, son generales y se aplican de manera no discriminatoria. Cuando impliquen exclusividades u otros beneficios especiales, informar al Oficial de Cumplimiento.	Establecer cláusulas de exclusividad contractual con clientes o proveedores que tengan por efecto excluir a otros competidores del mercado, sin el previo visto bueno del Oficial de Cumplimiento.



Cuestionario 3

Si mi jefe me pide acordar con un cliente (distribuidor) cláusulas de exclusividad para evitar que nuestros competidores crezcan ¿Qué debo hacer?

a) Me contacto con el cliente y le informo de la exclusividad, indicándole que la Empresa aplicará sanciones en caso de incumplimiento.
b) Me contacto con el cliente y le informo de la exclusividad, pero no señalo ninguna posible sanción en caso de incumplimiento.
c) Le indico al jefe que ese tipo de cláusula debe ser previamente analizada por el Oficial de Cumplimiento, quien debe dar su visto bueno.

Respuesta correcta: (C)



Cuestionario 4

Si mi jefe me solicita amenazar a uno de nuestros proveedores para que deje de venderle productos a la competencia ¿Qué hacer?

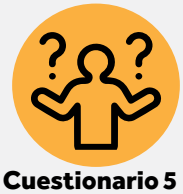
a) Amenazo, presiono o de otra manera traslado la necesidad al proveedor de que deje de venderle a la competencia, pues perderá a uno de sus clientes más importantes.
b) Le indico al jefe que este tipo de acciones no puede acatarse a menos que el Oficial de Cumplimiento haya dado su visto bueno previamente.
c) Comunico al jefe que no me encuentro cómodo realizando esta labor y que preferiría que esta sea delegada a otro trabajador.

Respuesta correcta: (B)

4.3. Participación de la Empresa en procesos de selección[152]

Las siguientes reglas de actuación son aplicables principalmente a procesos de selección públicos. Sin embargo, también son generalmente aplicables a los procesos de selección privados en los que podría participar la Empresa como postora.

SÍ	NO
Participar de las licitaciones, de manera independiente y competitiva, procurando presentar ofertas técnicas con altos estándares de calidad, así como económicamente atractivas.	Coordinar con competidores las ofertas técnicas o económicas a presentar en los procesos de selección, intercambiar información sobre estas ofertas, o acordar la no presentación de ofertas o restringirlas a determinadas entidades.
Restringir las interacciones con otros oferentes en procesos de selección a las instancias formales preestablecidas en las bases del proceso y la legislación aplicable.	Sostener, con otros oferentes, comunicaciones vinculadas con procesos de selección o en el contexto de estos de manera informal o fuera de las instancias previstas para el proceso.
Mantener la reserva debida acerca de las ofertas técnicas y económicas a presentar, así como de la decisión de participar o no de un proceso de selección.	Anunciar, públicamente o por cualquier otro medio al que un competidor puede acceder, la acción que la empresa tomará en un proceso de selección (ofertar o no ofertar, incrementar o disminuir su oferta económica, etc.).
Contactar al Oficial de Cumplimiento en caso de dudas sobre la conducta a adoptar en el contexto de procesos de selección públicos.	Ocultar al Oficial de Cumplimiento información relevante sobre la posible participación de trabajadores de la Empresa en conductas ilegales en procesos de selección.



Cuestionario 5

Si un competidor me contacta para conversar acerca de un próximo proceso de selección público ¿Qué hacer?

a) Entablo comunicaciones con dicho competidor de manera libre y fluida.
b) Si bien no puedo informar directamente al competidor qué conducta tendré en la licitación, puedo informárselo a terceros para que estos puedan difundir mis preocupaciones y posibles acciones en la licitación.
c) Participo de manera independiente y toda comunicación con otros oferentes se restringirán a las instancias formales establecidas en las bases de la licitación o en la legislación aplicable. Adicionalmente, ante cualquier duda de cómo proceder me comunico con el Oficial de Cumplimiento.

Respuesta correcta: (C)

152 El Indecopi ha lanzado un video explicativo sobre conductas anticompetitivas en el marco de licitaciones y otros procesos de selección públicos, al cual se puede acceder en el siguiente enlace: https://youtu.be/l5QOpb_J5N4.

4.4. Participación de la Empresa en asociaciones gremiales

Las asociaciones gremiales tienen un rol importante en el ámbito empresarial y social. Sin perjuicio de ello, las asociaciones también podrían voluntaria o involuntariamente ser utilizadas para coordinar, decidir o facilitar la formación de acuerdos y otras prácticas lesivas de la competencia.

Al respecto, deben observarse las siguientes reglas de actuación en las relaciones con las asociaciones gremiales[153].

SÍ	NO
Conocer y difundir al interior de la asociación la importancia del cumplimiento de la Ley de Libre Competencia.	Celebrar, promover o facilitar la adopción de conductas que generan riesgos de incumplimiento de la Ley, en particular, aquellas que tienen por objeto o efecto directo eliminar la rivalidad entre competidores o excluir injustificadamente a terceros.
Participar activamente en las reuniones y actividades de su asociación dirigidas a promover los intereses legítimos del sector. Si en una reunión se trata un tema que puede ser contrario a la libre competencia, el trabajador de la empresa debe dejar constancia de su retiro de la reunión e informar al Oficial de Cumplimiento.	Participar de actividades de su asociación que busquen coordinar sus políticas de precios, clientes o mercados con sus competidores.
Mantener un registro fidedigno y actualizado, por cualquier medio que resulte adecuado, de las incidencias de las reuniones celebradas en el marco de la asociación.	Impedir que los asociados o la asociación registren, por cualquier medio que resulte adecuado, las incidencias de las reuniones celebradas en el marco de la asociación.
Definir qué información puede resultar sensible para su organización, con la finalidad de garantizar su adecuado tratamiento y reserva.	Solicitar, recibir o trasladar información sensible (por ejemplo, precios) hacia la asociación o entre los asociados, sin que exista un protocolo dirigido a eliminar riesgos de incumplimiento de la Ley.
Promover que los requisitos de acceso a la asociación y los servicios que presta, así como las decisiones o recomendaciones que adopte, respeten criterios de objetividad, transparencia y razonabilidad.	Promover requisitos de acceso a la asociación o los servicios que presta, así como decisiones o recomendaciones, que tengan por efecto restringir injustificadamente la competencia en su sector.
Comunicar al Oficial de Cumplimiento cualquier acción de la asociación o los asociados que pueda encontrarse reñida con la Ley.	Ocultar, destruir o adulterar información que pueda revelar la existencia de una conducta ilegal de la asociación o los asociados.

153 Ver "Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia" en el siguiente enlace: https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3761587/Gu%C3%ADa+de+Asociaciones+Gremiales+y+Libre+Competencia.pdf/38048db5-e2fb-7ba0-f889-609f864f7d07



Cuestionario 6

Si en una reunión del gremio se procede a discutir, de manera programada o imprevista, información sensible de los participantes (precios inmediatos o futuros, estructura de costos, etc.) ¿Qué hacer?

a) Guardo silencio y tomo nota de lo discutido, espero que termine la reunión e informo a mi jefe de la situación a efectos de evaluar qué medida tomar.
b) Informo al resto de asociados que esta discusión no se encuentra en línea con la política de la empresa y solicito dejar en actas esta postura. En caso la discusión continúe, requiero que se deje constancia en las actas de mi retiro por los motivos antes expuestos e, inmediatamente, informo a mi jefe y al Oficial de Cumplimiento.
c) Manifiesto mi incomodidad con esta situación, pero tomo nota de la información.

Respuesta correcta: (B)

4.5. Contratación de personal

Se encuentra prohibido solicitar a los candidatos a un puesto, información sensible sobre empresas competidoras en las que hubieran laborado anteriormente, en particular a aquellos que postulan a cargos vinculados con la determinación de los precios y otras estrategias competitivas de la empresa. Asimismo, se encuentra prohibido celebrar, de manera injustificada, acuerdos con otras empresas para no contratar a determinados candidatos o coordinar políticas remunerativas.

5. Importancia del lenguaje en las comunicaciones de la Empresa



Es importante que todos los trabajadores de la Empresa sean responsables sobre el lenguaje que emplean en sus comunicaciones internas y en sus relaciones con terceros (competidores, clientes, proveedores, entre otros). El uso inadecuado de determinadas palabras en estas interacciones puede generar una idea errada sobre el comportamiento competitivo de la empresa o generar expectativas indebidas en los competidores.

Por ello, no basta con abstenerse de participar de conductas contrarias a las normas de libre competencia, sino que además deben evitar utilizar palabras o frases que puedan sugerir la participación de la empresa en una conducta ilegal.

A título de ejemplo, se debería evitar incluir dentro de las comunicaciones, entre otras, frases como las siguientes:

- *"Políticas comerciales necesarias para ordenar el mercado"*
- *"Alineación de precios con la competencia"*
- *"Estabilización de la producción para un crecimiento conjunto"*
- *"Entendimiento con la competencia"*



Cuestionario 7

La Empresa envía a todos los trabajadores la siguiente comunicación: "La Gerencia quiere felicitar a nuestra fuerza de ventas por lograr estabilizar el mercado luego de un período de competencia agresiva." A su criterio, esta comunicación:

a) Resulta positiva, pues los trabajadores del Departamento de ventas tienen que hacer todo lo posible por lograr que la Empresa obtenga ganancias.
b) Resulta negativa, pues sin lugar a duda revela un comportamiento ilegal de la Empresa.
c) Resulta dudosa, pues tal como está escrita, podría dar a entender que hubo un acercamiento con competidores para "estabilizar el mercado". Por ello, planteo mi duda al Oficial de Cumplimiento para que tome las medidas que correspondan.

Respuesta correcta: (C)

6. ¿Qué hacer en caso de tomar conocimiento o tener dudas sobre la ocurrencia de un incumplimiento?

6.1 Línea de consultas



Ante cualquier pregunta respecto de si una conducta podría implicar un incumplimiento a la legislación sobre libre competencia o sobre las reglas de actuación establecidas en el presente Manual, se puede recurrir a la "Línea de Consultas", accesible a través de los canales establecidos (por ejemplo: mail, teléfono, *Whatsapp* o sitio web/intranet de la Empresa).

6.2 Línea de denuncias



La Empresa dispone de una "Línea de Denuncias", a la cual se puede acceder a través de los canales establecidos (por ejemplo: mail, teléfono, *Whatsapp* o sitio web/intranet de la Empresa).

La línea de denuncias se encuentra disponible para los trabajadores de la Empresa, clientes, proveedores u otros terceros, los cuales serán oportunamente informados de la existencia de dicha línea.

Es obligación de los trabajadores denunciar toda situación que pueda constituir una infracción a la legislación sobre libre competencia.

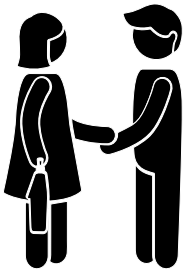
Las denuncias son anónimas, por lo que la Empresa guardará la debida confidencialidad.

La Empresa no adoptará represalias en contra de los trabajadores que formulen consultas o denuncien cualquier situación que pueda constituir una infracción a la legislación sobre libre competencia.

6.3 Contactar al Oficial de Cumplimiento

En caso de dudas respecto de un posible incumplimiento, se recomienda a los trabajadores contactar al Oficial de cumplimiento de la Empresa a través de los canales establecidos (por ejemplo: mail, teléfono, *Whatsapp* o sitio web/intranet de la Empresa).

7. Colaboración con la autoridad

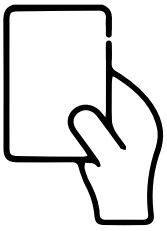


- Indecopi puede efectuar visitas de inspección sorpresa (no anunciadas) en los locales de las empresas investigadas, a fin de examinar y copiar documentos, realizar entrevistas e interrogar al personal, tomar fotografías o filmaciones y, en general, acceder a cualquier documento, base de datos o archivo físico o electrónico que considere pertinente para obtener evidencias de la existencia de una posible conducta anticompetitiva.

- En dicho supuesto, los trabajadores de la empresa deberán facilitar el acceso de los inspectores a las oficinas, computadoras y demás fuentes de información que los funcionarios del Indecopi consideren pertinentes para la investigación, brindando las contraseñas requeridas, identificando a los usuarios cuyas computadoras deben ser revisadas y garantizando su participación, de ser requerida.

La falta de colaboración con la autoridad en el marco de una visita de inspección, así como aquellas conductas que entorpezcan el ejercicio de sus funciones, constituyen una infracción sancionable hasta con S/ 4.3 millones[154] [155] y es, además, incompatible con las políticas de la Empresa, por lo que se exhorta a los trabajadores a prestar plena colaboración.

8. Sanciones en caso de no acatar las reglas de actuación del Manual de Cumplimiento



- Los trabajadores que incumplan con las reglas de actuación establecidas en el presente Manual, el Programa de Cumplimiento, así como la legislación de libre competencia, serán sujetos a procedimientos disciplinarios.

- Las sanciones por este incumplimiento se encuentran contempladas en la legislación laboral aplicable y el Reglamento interno de trabajo de la Empresa.

* * *

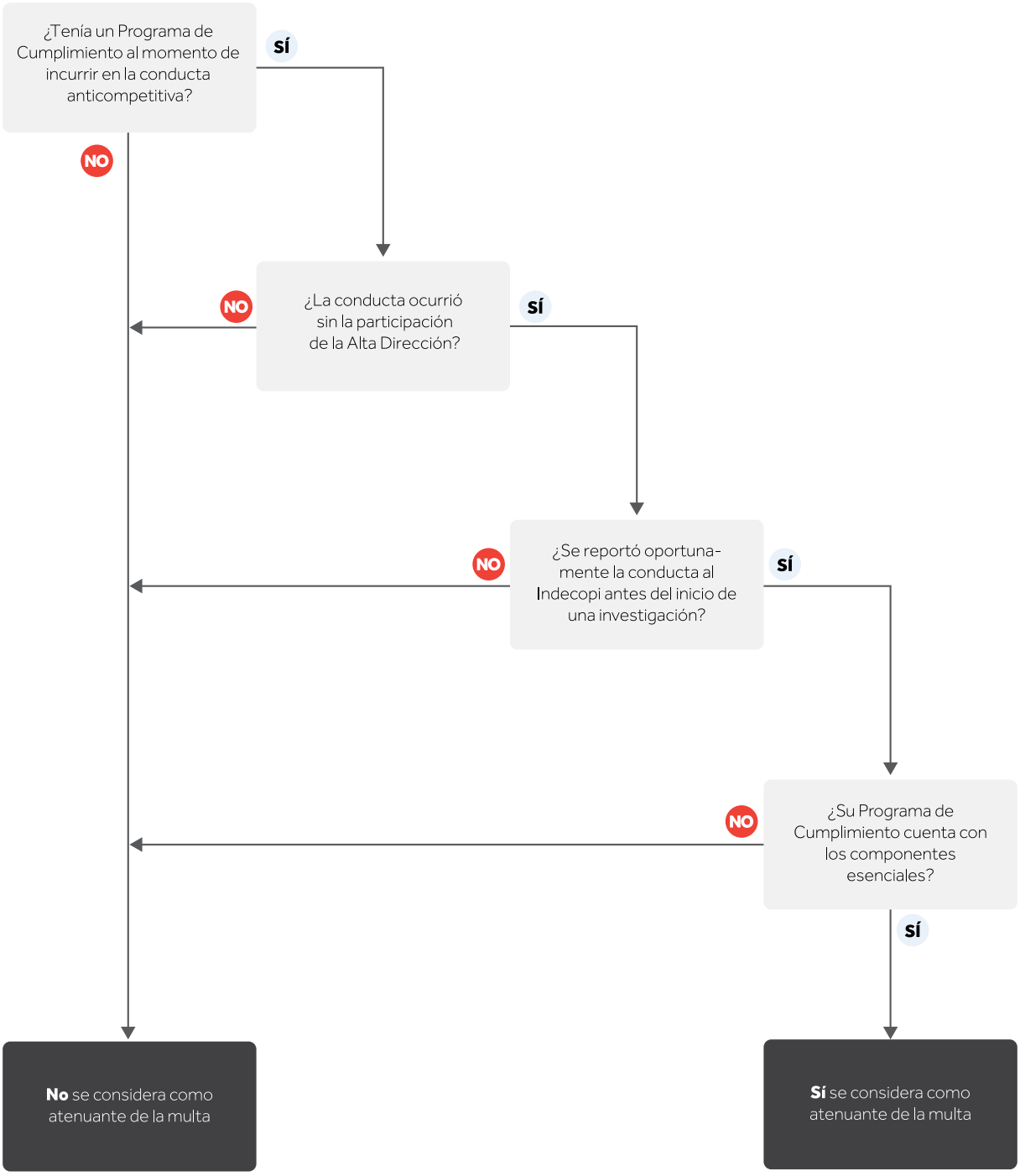
ANEXO B
Check-list para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (Grandes empresas)

Programa de Cumplimiento para grandes empresas	
¿Los altos funcionarios han ejecutado acciones concretas para la implementación del Programa? ¿Se han destinado los recursos necesarios?	☑ ☑
¿Se han identificado y gestionado los riesgos de incumplimiento? ¿Se han identificado las prácticas comerciales expuestas a mayor riesgo?	☑ ☑
¿Se han establecido procedimientos y protocolos internos? ¿Los procedimientos aprobados recogen las operaciones del día a día y los riegos identificados?	☑ ☑
¿Se ha capacitado a todos los trabajadores? ¿Se les ha dado una capacitación especial a aquellos expuestos a mayor riesgo? ¿Se les ha evaluado periódicamente?	☑ ☑ ☑
¿Se ha revisado periódicamente el desempeño del programa? ¿Se han actualizado los riesgos de incumplimiento? ¿Se han aplicado sanciones a los funcionarios responsables de incumplimientos?	☑ ☑
¿Se cuenta con un sistema de consultas o denuncias? ¿Es este sistema confidencial y está disponible para todos los trabajadores? ¿Los trabajadores conocen el protocolo a seguir en caso de consulta o denuncia?	☑ ☑ ☑
¿Se ha designado a un encargado de la implementación del Programa? ¿Cuenta con la capacitación y recursos necesarios, así como con independencia funcional? ¿Puede reportar directamente a los altos funcionarios?	☑ ☑ ☑

ANEXO C
Check-list para el análisis de la efectividad del Programa de Cumplimiento (PYME)

Programa de Cumplimiento para PYME	
¿Los altos funcionarios han ejecutado acciones concretas para la implementación del Programa? ¿Se han destinado los recursos necesarios?	☑ ☑
¿Se han identificado y gestionado los riesgos de incumplimiento? ¿Se han identificado las prácticas comerciales expuestas a mayor riesgo?	☑ ☑
¿Se ha capacitado a todos los trabajadores? ¿Se le ha dado una capacitación especial a aquellos trabajadores expuestos a mayor riesgo? ¿Se les ha evaluado periódicamente?	☑ ☑ ☑

ANEXO D
Flujograma para analizar la implementación de un Programa de Cumplimiento como posible atenuante de la multa



ANEXO E
Buenas prácticas relacionadas con la implementación de Programas de Cumplimiento

La Comisión invoca a las empresas a considerar los lineamientos de la presente Guía como la base mínima para el diseño de sus Programas de Cumplimiento.

Se les exhorta a perfeccionar el uso de sus herramientas y a compartir sus experiencias de implementación con la Secretaría Técnica y la Comisión, a fin de que estas sean replicadas por otras empresas.

A continuación, se presenta un resumen de los elementos proporcionados en la presente Guía y una serie de buenas prácticas correspondientes al cumplimiento de los componentes esenciales de un Programa de Cumplimiento en materia de libre competencia:

1. Compromiso real de cumplir (*tone at the top, tone from the top*):

- La responsabilidad respecto del cumplimiento de la normativa de libre competencia y, en particular, del Programa de Cumplimiento elaborado con dicho objetivo, recae sobre la gerencia general y, en última instancia, sobre su directorio.

- La gerencia general manifiesta al resto de la organización periódica y expresamente su compromiso con el Programa de Cumplimiento; asimismo, solicita un reporte periódico (por ejemplo, anual) a los gerentes de las distintas áreas de la organización, respecto de las medidas adoptadas en función de dicho objetivo.

- Los reportes y planes referidos al Programa de Cumplimiento son revisados y validados por la gerencia general y por el directorio.

- Las sanciones por infracciones relacionadas al Programa de Cumplimiento son proporcionales a su gravedad y se aplican a todos los funcionarios de la organización, independientemente de su jerarquía.

- La gerencia participa en las actividades de capacitación relacionadas con el Programa de Cumplimiento que están dirigidas a todos los trabajadores de la organización.

- El funcionario encargado de la correcta implementación del Programa de Cumplimiento responde directamente a la gerencia general y al directorio.

- Las causales para la remoción de dicho funcionario están expresa y precisamente tipificadas en su contrato de trabajo.

2. Identificación y gestión de riesgos actuales y potenciales:

- Se contrata de forma periódica a especialistas externos que se encarguen de la realización de auditorías, las cuales son consideradas como insumo para la identificación de potenciales riesgos de infracción a las normas de competencia relacionados con las actividades de la organización.

- Se incluyen en las auditorías documentos internos y externos, datos del mercado y entrevistas a funcionarios de diferentes niveles dentro de la organización. De ser posible, se incluyen también entrevistas a terceros con los que se mantenga una relación comercial (por ejemplo, representantes de los proveedores, distribuidores y puntos de venta).

- Los recursos destinados al Programa de Cumplimiento son distribuidos de forma tal que se privilegie a aquellas áreas de la organización que representen un mayor riesgo de incumplimiento.

3. Procedimientos y protocolos internos:

- El Programa de Cumplimiento cuenta con un manual escrito que incluye de forma clara y comprensible los principales aspectos de los procedimientos y protocolos internos. El manual es difundido para todo el personal de la organización, en especial para aquellas personas expuestas a mayores riesgos debido a la labor que realizan.

- El manual antes señalado está a disposición de los trabajadores de manera permanente y es de fácil acceso (por ejemplo, en la intranet de la empresa).

- Los diferentes procedimientos, protocolos internos y lineamientos relacionados al Programa de Cumplimiento son transmitidos a los empleados de la organización a través de los diferentes medios de comunicación interna (por ejemplo, foros, videos, folletos, e-mails o la intranet), de manera que pasen a formar parte de la cultura organizacional.

- Se capacita periódicamente al personal respecto de los diferentes procedimientos, protocolos internos y lineamientos relacionados con el Programa de Cumplimiento.

- Se solicita al personal un acuse de recibo, por escrito o cualquier otro medio electrónico que acredite la efectiva entrega de los documentos e información relacionados al Programa de Cumplimiento.

4. Capacitaciones para los trabajadores:

- Todos los nuevos trabajadores son informados sobre el Programa de Cumplimiento como parte de su capacitación inicial en la empresa.

- Todos los trabajadores de la organización, y en particular aquellos que laboren en áreas de mayor riesgo, son capacitados anualmente y de forma presencial con relación a la implementación del Programa de Cumplimiento. Dichas capacitaciones son reforzadas a través de medios electrónicos.

- La participación del personal en los entrenamientos es certificada y evaluada de alguna forma.

- Las capacitaciones son conducidas por profesionales especializados en temas de libre competencia y en gestión de riesgos.

- El entrenamiento de los trabajadores de la empresa que se relacionen con otros competidores es reforzado, de manera que estos tengan conocimiento del tipo de información que puede ser compartida en dichas interacciones.

5. Actualización constante y monitoreo del Programa de Cumplimiento:

- Se realizan actividades de monitoreo al interior de la empresa, para evaluar la efectividad y desempeño del Programa de Cumplimiento implementado, de manera que se puedan identificar y corregir sus posibles falencias y debilidades.

- Se designa a un Comité vinculado a la gerencia, encargado de hacer seguimiento a la correcta implementación del Programa de Cumplimiento, así como de la identificación de oportunidades de mejora.

- Se documenta cada una de las acciones e iniciativas dirigidas a la implementación del Programa de Cumplimiento, de manera que se fortalezca su evaluación continua y la identificación de oportunidades de mejora.

6. Auditorías al Programa de Cumplimiento:

- Las auditorías incluyen pesquisas de campo, en las que se verifique el cumplimiento de la normativa de libre competencia por parte de los trabajadores de la empresa (especialmente, quienes se encuentren a cargo de las ventas), en sus interacciones con otras empresas.

7. Procedimientos para consultas y denuncias:

- Se comunica regularmente y de manera efectiva la existencia de un procedimiento para consultas y denuncias[156] (por ejemplo, una línea telefónica o sistema informático).

- Se establecen vías de comunicación idóneas para que los trabajadores puedan dar a conocer a sus respectivos supervisores y jefaturas aquellas conductas o políticas de la organización que pudiesen ser contrarias a la normativa de libre competencia.

- El sistema de denuncias es claro y contempla, como mínimo, dos procedimientos: uno destinado a regular vías para que los trabajadores realicen internamente la denuncia correspondiente y otro dirigido a establecer los pasos a seguir por quienes se encargarán de evaluar las denuncias.

- Se garantiza que, en caso de que el denunciado sea el gerente general, este no podrá conocer de la denuncia ni participar de su evaluación. En dicho caso, quien tome conocimiento y se encuentre a cargo de la evaluación de la denuncia es una instancia superior como el Directorio o la Gerencia de la Matriz en caso se trate de una empresa transnacional. Ello con el objetivo de otorgar un adecuado tratamiento a la denunciada presentada.

- Se garantiza la confidencialidad en el procedimiento de denuncia interna, por ejemplo, a través de la implementación de una línea directa anónima.

- Se realiza siempre una investigación interna en el caso que se presente una denuncia respecto de una posible infracción a las normas de libre competencia.
- Se asegura a los trabajadores que no existirá ninguna consecuencia negativa o represalia por parte de la empresa o de algún otro empleado por el hecho de denunciar una potencial infracción a las normas de libre competencia o de plantear alguna consulta relativa al Programa de Cumplimiento.

- La empresa evalúa la oportunidad de contar con un "Programa de Clemencia Interno", a efectos de que los trabajadores de la empresa que hayan participado de una conducta ilícita puedan reportar oportunamente de este hecho, brinden información relevante para la investigación interna, comprometiéndose a no volver a participar en este tipo de acciones y que, por estas razones, no sean despedidos.

8. Oficial o Comité de Cumplimiento:

- El Oficial o Comité de Cumplimiento cuenta con un equipo de trabajo, con los recursos necesarios para una adecuada gestión del Programa de Cumplimiento.

- La gestión del Programa de Cumplimiento se realiza a través de sistemas informáticos que permitan un monitoreo permanente de las actividades de la empresa, con un sistema de alerta frente a posibles incumplimientos a las normas de libre competencia, entre otras funcionalidades.

* * *

156 Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce). "*The ICC antitrust compliance toolkit. Practical antitrust compliance tools for SMEs and large companies*", página 37. Disponible en: https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2013/04/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-ENGLISH.pdf

Indecopi

El Perú Primero



Radio Indecopi
www.indecopi.gob.pe/radio

www.indecopi.gob.pe