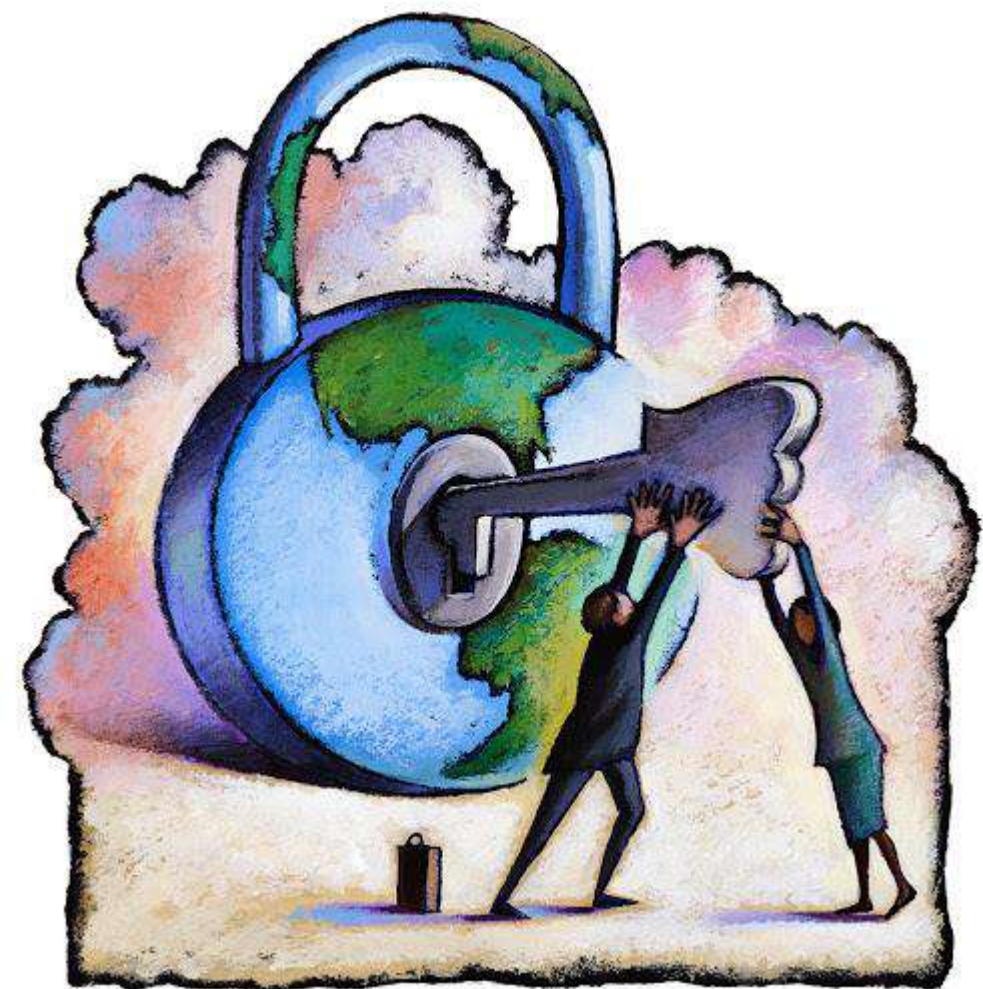


3 DE SEPTIEMBRE DEL 2020

# Hacia un modelo de gestión estratégica de compliance a la medida

**CÉSAR VILLEGAS CAMPOY**





Hacia un  
**Modelo de gestión estratégica de  
compliance** a la medida;  
una propuesta.

Mtro. César Jacinto Villegas Campoy  
Tijuana, B.C., Julio de 2020



La **INTEGRIDAD** es una condición fundamental demandada por la comunidad **ECONÓMICA INTERNACIONAL** en favor del **LIBRE COMERCIO** y la **COMPETITIVIDAD**.

México viene realizando esfuerzos importantes por incrementar sus **VENTAJAS COMPETITIVAS** y mejorar su **POSICIONAMIENTO** en la economía internacional.

El Compliance debe ser un componente funcional del **ADN en el genoma de la empresa** mexicana.





En el mejor de los casos, el Compliance en México ha sido visto como **PREVENTIVO** o **MEDIO PROBATORIO** para atenuar sanciones de autoridad.

En realidad el cumplimiento **ES** una **VENTAJA COMPETITIVA** asociada a la **CONFIANZA**, a la **EFICIENCIA**, a la **REDUCCIÓN DE RIESGOS** y **COSTOS** que **elevan el VALOR** de la oferta de la Cadena de Valor de la empresa en las Cadenas Globales de Valor.

Esta es la **RAZÓN DE SER** del libre comercio.



El creciente tratamiento de la **responsabilidad penal de las personas morales** ofrece la **oportunidad** de desarrollar **MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICOS DE COMPLIANCE** al interior de las empresas que, no solo coadyuvan en la **prevención de delitos**, sino que efectivamente incidan en el **combate a la corrupción** y a la construcción de un **comercio internacional más ABIERTO y COMPETITIVO**.





# Responsabilidad penal de las personas jurídicas en México

**Globalización e integración, necesidad de homologar marcos e instrumentos legales y normativos de actuación.**

**ONU, BM, FMI, OMC, OCDE y el Foro Económico Mundial –Davos  
Combate a la corrupción y el fortalecimiento de la cultura de la integridad.**

**Reforma penal 2008/2016, propósito de transformación estructural de la impartición de justicia en México.**

**Código Penal Federal**

**Código Nacional de Procedimientos Penales**

**Ley General de Responsabilidades Administrativas**

**Ley Aduanera**

**Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)**

**Norma Mexicana NMX-CC19600-IMNC-2017**



# Código Nacional de Procedimientos Penales

Última reforma publicada DOF 22-01-2020.



## CAPÍTULO II PROCEDIMIENTO PARA PERSONAS JURÍDICAS

**Artículo 421. Ejercicio de la acción penal y responsabilidad penal autónoma.**

Las **personas jurídicas serán penalmente responsables** de los delitos cometidos a su nombre, por su cuenta, en su beneficio o a través de los medios que ellas proporcionen, **cuando se haya determinado que además existió inobservancia del DEBIDO CONTROL EN SU ORGANIZACIÓN.**



# Código Penal Federal

Última reforma publicada DOF 01-07-2020



## TITULO PRIMERO Responsabilidad Penal

### CAPITULO I Reglas generales sobre delitos y responsabilidad

#### Artículo 11 Bis.-

(ultimo párrafo)... En todos los supuestos previstos en el artículo 422 del Código Nacional de Procedimientos Penales, las sanciones **podrán atenuarse hasta en una cuarta parte**, si con anterioridad al hecho que se les imputa, las personas jurídicas **contaban con un ÓRGANO DE CONTROL PERMANENTE**, encargado de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables para darle seguimiento a las POLÍTICAS INTERNAS DE PREVENCIÓN DELICTIVA y que hayan realizado antes o después del hecho que se les imputa, la disminución del daño provocado por el hecho típico.

# Ley General de Responsabilidades Administrativas,

Última reforma publicada DOF 13-04-2020



## Capítulo I Objeto, ámbito de aplicación y sujetos de la ley

**Artículo 1.** ...las sanciones aplicables por los actos u omisiones ...que correspondan a los particulares vinculados con faltas administrativas graves...

**Artículo 2.** ... III. Establecer las sanciones por la comisión de Faltas de particulares...

**Artículo 21.** Las Secretarías podrán suscribir convenios de colaboración ... el establecimiento de mecanismos de autorregulación que incluyan la **instrumentación de CONTROLES INTERNOS** y un **PROGRAMA DE INTEGRIDAD** ...asegurar el desarrollo de una **cultura ética en su organización**.

**Artículo 22.** En el diseño y supervisión de los **MECANISMOS**, se considerarán las **mejores prácticas internacionales sobre CONTROLES, ética e integridad** en los negocios, además de incluir **MEDIDAS** que **inhiban la práctica de conductas irregulares**, que orienten sobre el **cumplimiento del PROGRAMA de integridad** y **HERRAMIENTAS de denuncia y de protección** a denunciantes.

# Ley General de Responsabilidades Administrativas,

Última reforma publicada DOF 13-04-2020



## Capítulo II De la integridad de las personas morales

**Artículo 25.** En la determinación de la responsabilidad ...**se valorará si cuentan con una política de integridad** ...que cuenta con:

Un **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**, claro y **completo**, que se delimiten las **funciones, responsabilidades** y la **cadena de mando y de liderazgo** en toda la **estructura**;

Un **CÓDIGO DE CONDUCTA** ...publicado y socializado ...que cuente con **sistemas y mecanismos de aplicación REAL**;

**SISTEMAS ...DE CONTROL, VIGILANCIA Y AUDITORÍA**, ...de los **ESTÁNDARES** de integridad (*Indicadores de gestión*) en toda la organización;

**SISTEMAS** adecuados **DE DENUNCIA**;

**SISTEMAS Y PROCESOS ...DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN** de las medidas de integridad que contiene este artículo;



# LEY ADUANERA

Última reforma publicada DOF 01-07-2020



**LEY ADUANERA**, Última reforma publicada DOF 01-07-2020  
Título Séptimo, Capítulo Único Sección Primera **Agentes aduanales y agencias aduanales** Denominación de la Sección reformada DOF 25-06-2018

**ARTICULO 167-D.** La **Agencia Aduanal** ...Para obtener la autorización a que se refiere el párrafo anterior, ...deberá cumplir con los siguientes requisitos:...

IV. Incluir en sus **estatutos sociales**, **MECANISMOS** encaminados a **establecer mejores prácticas corporativas** que contribuyan a un **eficiente funcionamiento** de sus **ÓRGANOS** de **administración y vigilancia**, debiendo cumplir, además de las obligaciones previstas en la ley de la materia, las siguientes funciones:

# LEY ADUANERA

Última reforma publicada DOF 01-07-2020



- a) **Vigilar la OPERACIÓN** de la sociedad para asegurar el **debido CUMPLIMIENTO** de la normatividad que le es aplicable.
- b) **Mantener los PROCESOS** que permitan **contar** con una **debida transparencia** ...manejo responsable de la información financiera, ...así como **implementar MECANISMOS** para la **identificación, administración y control de riesgos** (*Gestión de riesgos*).
- c) **Emisión de un CÓDIGO DE ÉTICA** ...los integrantes de la sociedad.
- d) **Contar con un PROCEDIMIENTO** que contribuya a la **CONTINUIDAD** de la sociedad.
- e) **Asegurar** que el **MODELO DE GOBIERNO** de la sociedad, **contribuya** al adecuado y cabal cumplimiento de su **OBJETO SOCIAL**.

# Ley Federal de Responsabilidad Ambiental

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 2013



**Artículo 1o.- ...regula la responsabilidad ambiental... de los daños ocasionados al ambiente.**

## **CAPÍTULO SEGUNDO Obligaciones derivadas de los daños ocasionados al ambiente**

**Artículo 20.-** Los montos mínimos y máximos de la Sanción Económica prevista para una **persona moral**, se **reducirán a su tercera parte** cuando se acrediten al menos tres de las siguientes:

Que la empresa ni sus empleados hayan sido sentenciados previamente;

**Haber contado por lo menos con tres años de anterioridad** a la conducta que ocasionó el daño, con un **ÓRGANO DE CONTROL INTERNO dedicado** de hecho a verificar permanentemente el cumplimiento...



# Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

Decreto Promulgatorio de 29 de junio de 2020.

## CAPÍTULO 27 ANTICORRUPCIÓN

**Artículo 27.2:** Ámbito de Aplicación 1. Este Capítulo aplica a las **MEDIDAS** para prevenir y combatir el cohecho y la corrupción respecto ...Tratado.

### **Artículo 27.3: Medidas para Combatir la Corrupción**

8. Cada Parte, ..deberá: (a) **alentar a las empresas a prohibir o desalentar pagos de facilitación...**

### **Artículo 27.5: Participación del Sector Privado y la Sociedad**

1. Cada Parte adoptará las **MEDIDAS** ...promover la participación activa de ...empresas..., en **prevenir y combatir la corrupción** ...y para incrementar la **CONCIENCIA PÚBLICA** sobre ...las **CAUSAS**, **GRAVEDAD** y la **AMENAZA** que representa.

2. Cada Parte procurará fomentar a las empresas privadas, ...**adoptar o mantener** suficientes **CONTROLES** de auditoría interna...

4. Las Partes reconocen los beneficios de los **PROGRAMAS de cumplimiento interno** en las empresas para **combatir la corrupción**.



# Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

Decreto Promulgatorio de 29 de junio de 2020.



## Artículo 27.5: Participación del Sector Privado y la Sociedad

1. Cada Parte adoptará las **MEDIDAS** apropiadas, ...para promover la participación activa ...empresas... en **prevenir y combatir la corrupción** que afectan el comercio o la inversión internacional, y para incrementar la conciencia pública sobre la existencia, las **CAUSAS**, y la **GRAVEDAD** de la corrupción, y la **AMENAZA** que representa.

2. Cada Parte procurará fomentar a las empresas privadas, **adoptar o mantener** suficientes **CONTROLES** de auditoría interna para ...prevenir y detectar los delitos descritos en el Artículo 27.3.1 que afecten el comercio o la inversión internacional o 27.3.6 operaciones no registradas, gastos inexistentes, asientos con la identificación incorrecta de su objeto, la utilización de documentos falsos, etc.

## Alcance I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Explicar y desarrollar las herramientas que permiten realizar el **análisis situacional de riesgo** de los distintos actores del comercio exterior y aduanas para identificar desde una **perspectiva integral**, es decir interna y externa sus **fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades** para prevenir, controlar, detectar, autocorregir y en su caso sancionar la comisión de actividades u omisiones constitutivas de **infracciones o delitos** realizadas por empleados, funcionarios, apoderados, consejeros, asesores, o prestador de servicios de la organización.

### Componentes

- 1.1 Análisis del **entorno**, del sector, de las partes interesadas y de la competitividad;
- 1.2 Análisis de la **cadena de valor** en el sistema de valor;
- 1.3 Análisis **FODA**;
- 1.4 **Perfil estratégico** y la gestión de compliance;
- 1.5 Estrategia del **Océano Azul** y la matriz ERIC.



# Cinco fuerzas

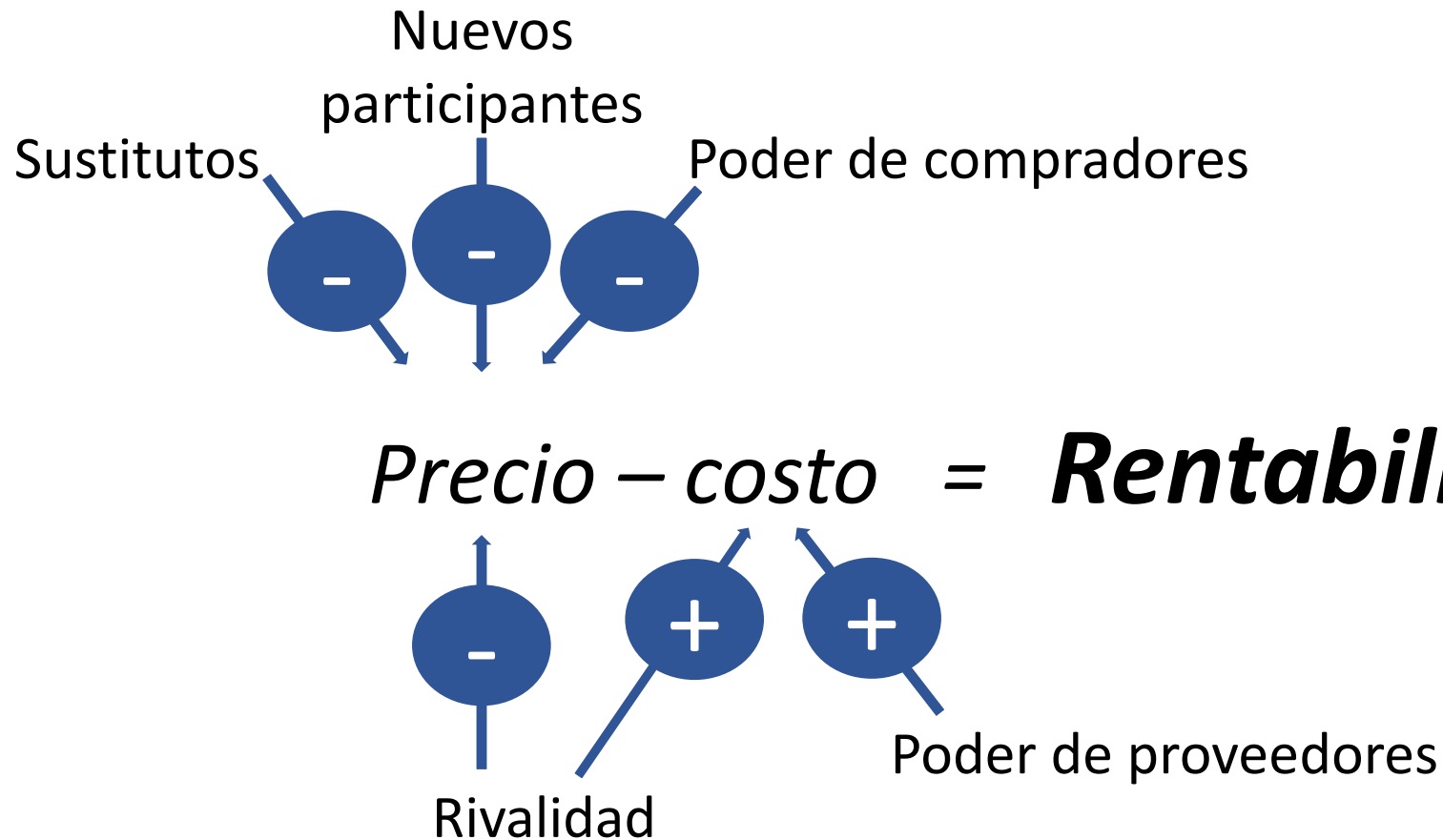
## Estructura del sector



*“Cuanto mas potente sea las **fuerzas**, mayor **presión** impondrá a los **precios**, a los **costos o a ambos**, y por tanto **menos atractiva** resultará para los participantes”*

Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Editorial CECSA, 1987

# Forma en que impactan la rentabilidad



# Cinco fuerzas

Nuevos participantes		
Poder negociación proveedores	Rivalidad competidores actuales	Poder negociación compradores
Productos sustitutos		



# Cadena de valor

**NUEVE ACTIVIDADES** Genéricas eslabonadas entre sí en dos grupos:



# Cadena de valor

## Actividades soporte

Infraestructura:

Recursos humanos:

Tecnología:

Compras:

Logística interna:

Producción:

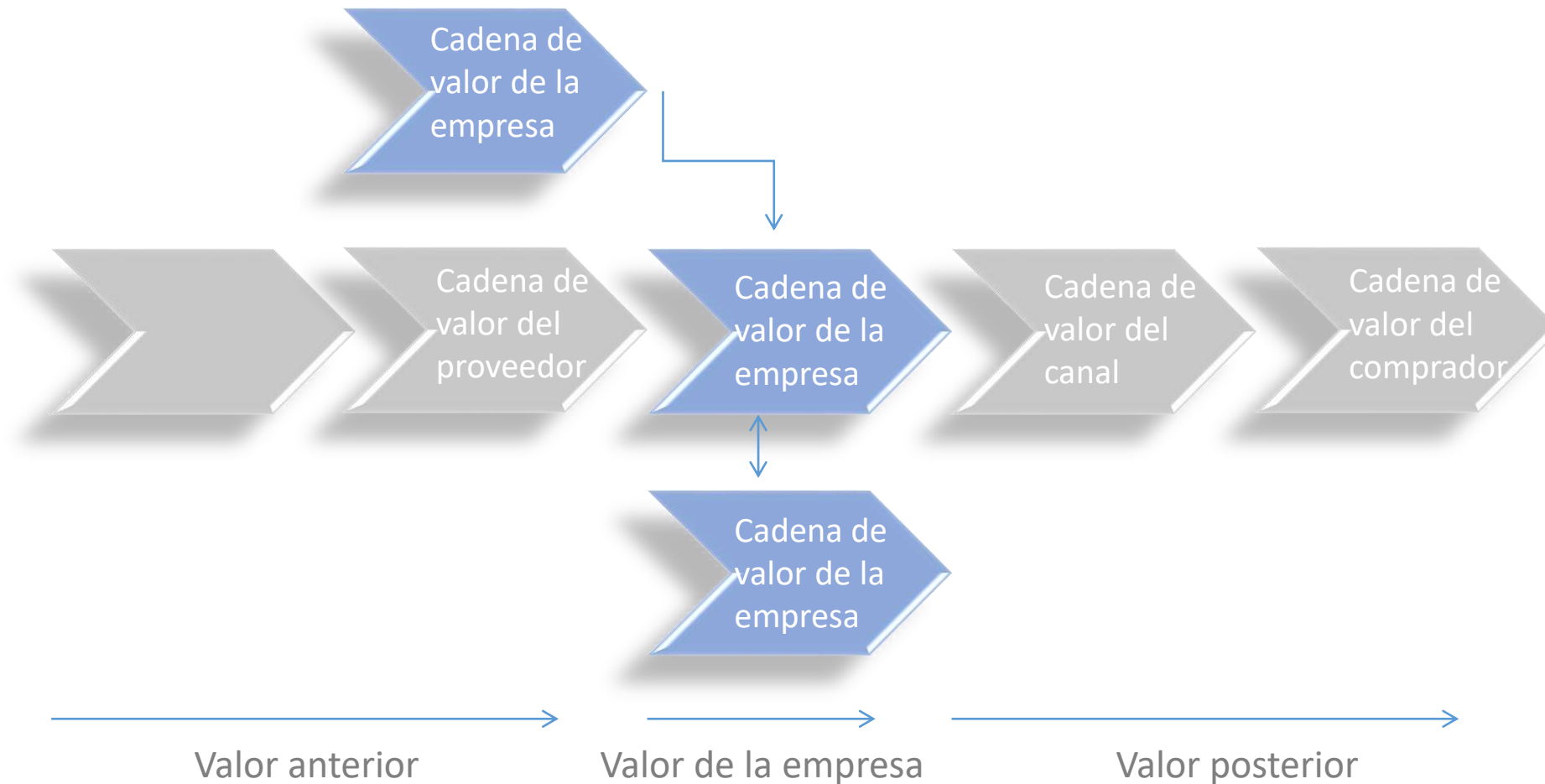
Logística externa:

Mercadotecnia:

Posventa:

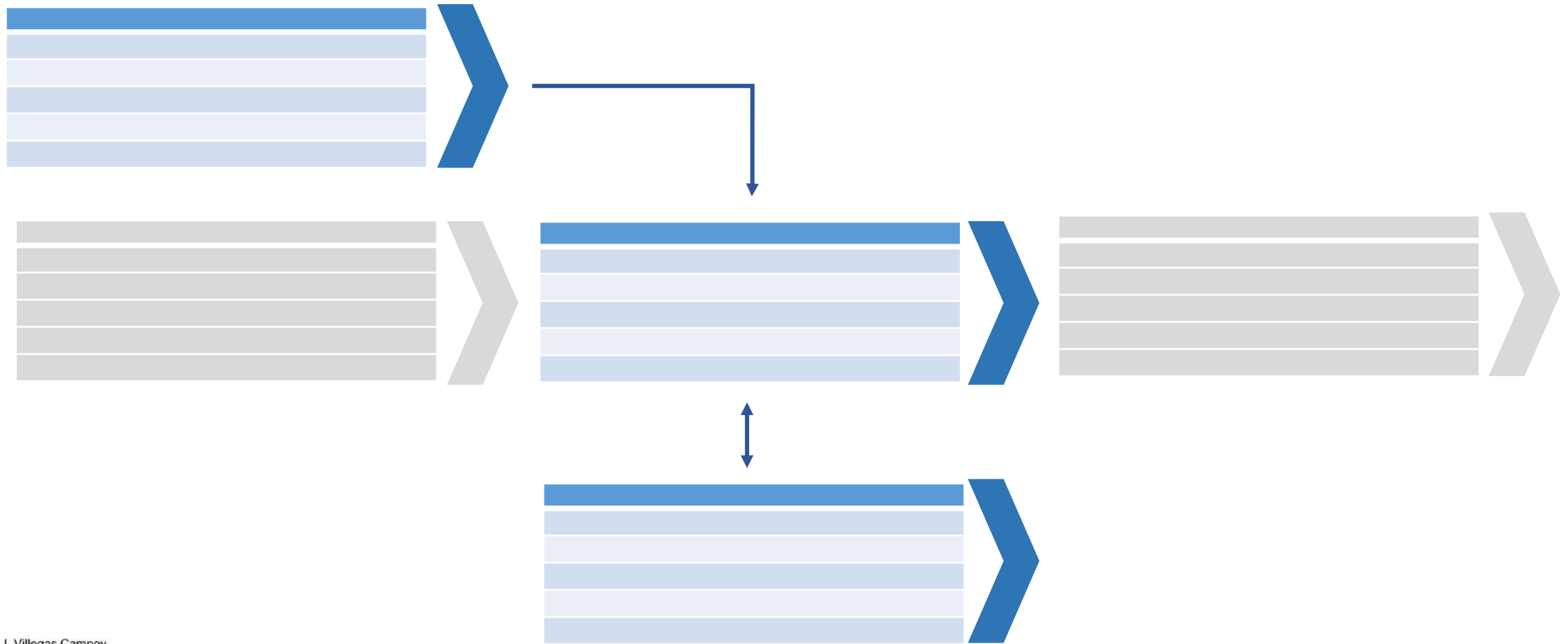
# Sistema de valor

Muestra como las **Actividades de Valor** de una empresa se **eslabonan entre si** y como estas se **relacionan** con las Actividades de Valor entre **Proveedores**, la **Empresa** y los **Compradores**.





# Sistema de valor



## Alcance II. ESTRATEGIA DE COMPLIANCE

Como resultado de la información diagnóstica, evaluar y **desplegar la estrategia** que asegure la **gestión del riesgo y el liderazgo** mediante el establecimiento de objetivos y metas para el logro de **mejores prácticas corporativas** de gobierno, de **gestión de procesos**, dispositivos legales, normas técnicas y estándares compartidos por la comunidad del comercio exterior y aduanas.

### Componentes

- 2.1 **FODA alternativo;**
- 2.2 Auditoría a la Visión, Misión y **Valores** de la organización para la elaboración del **Código de Compliance;**
- 2.3 Escalamiento de la **estrategia de compliance** (propuesta de valor), mejores prácticas y buen gobierno;
- 2.4 Establecimiento de **compromisos** y escala de colaboración;
- 2.5 Programa operativo y **plan de acción.**

# Declaración de valores en la Visión y la Misión



# Matriz estrategia alternativa FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Maximizar F y O	Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	Maximizar F y Minimizar A	Minimizar D y A



# FODA alternativo

**Fortalezas**

**Estrategia**

**Oportunidades**

**Estrategia**

**Debilidades**

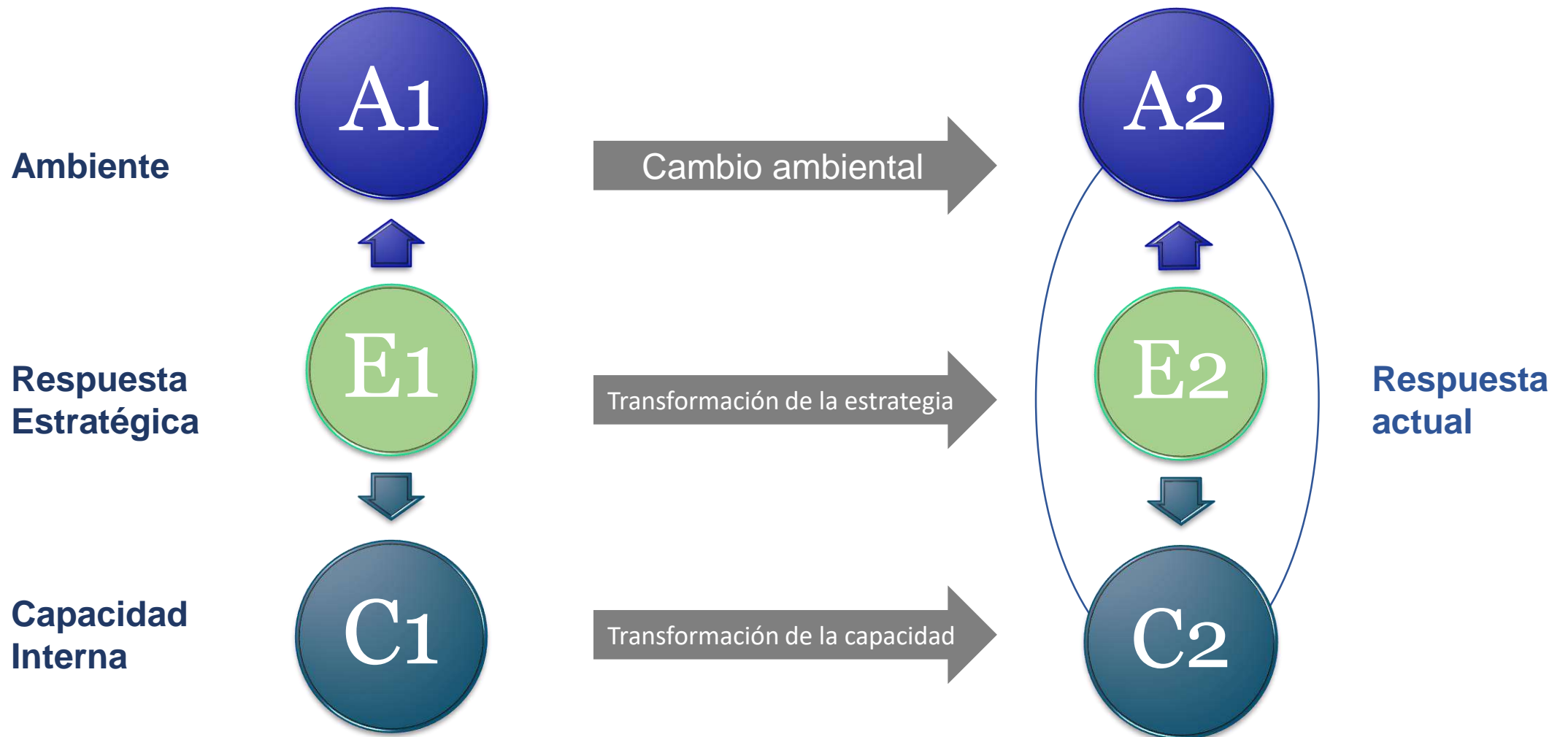
**Estrategia**

**Amenazas**

**Estrategia**



# Adaptación de la empresa al ambiente



# Plan de acción

Objetivo	Meta	Línea de acción	Fecha límite	Responsable	Recursos
1	1.1	1.1.1			
		1.1.2			
		1.1.3			
	1.2	1.2.1			
		1.2.2			
		1.2.3			



## Alcance III. COMPLIANCE EN ACCIÓN

Explicar e instrumentar la metodología que facilita el **desarrollo y adopción de funciones, procedimientos y políticas** internas que institucionalicen la **cultura, valores y principios del compliance** del comercio exterior y aduanas, es decir que inserten el **compliance en el ADN del genoma de la empresa**, mediante la elaboración, ejecución y evaluación de manuales y protocolos de gestión y mejora continua que permitan, de ser necesarios, la **reingeniería de la estructura orgánica** para la **integración de la unidad/oficial de compliance**.

### Componentes

- 3.1 **Planificación** de procesos;
- 3.2 **Capacitación** básica;
- 3.3 **Investigación** preliminar;
- 3.4 **Análisis** de la información;
- 3.5 Estructuración de **procedimientos** primarios, de soporte y misionales;
- 3.6 **Integración** del manual;
- 3.7 Construcción del **Tablero del Mando Integral** (Balanced Scorecard) y mejora continua.
- 3.8 Alineación con la **estructura orgánica**.



# Océano Azul; ERIC

Eliminar

Incrementar

< Costo

Innovación en valor

> Valor

Reducir

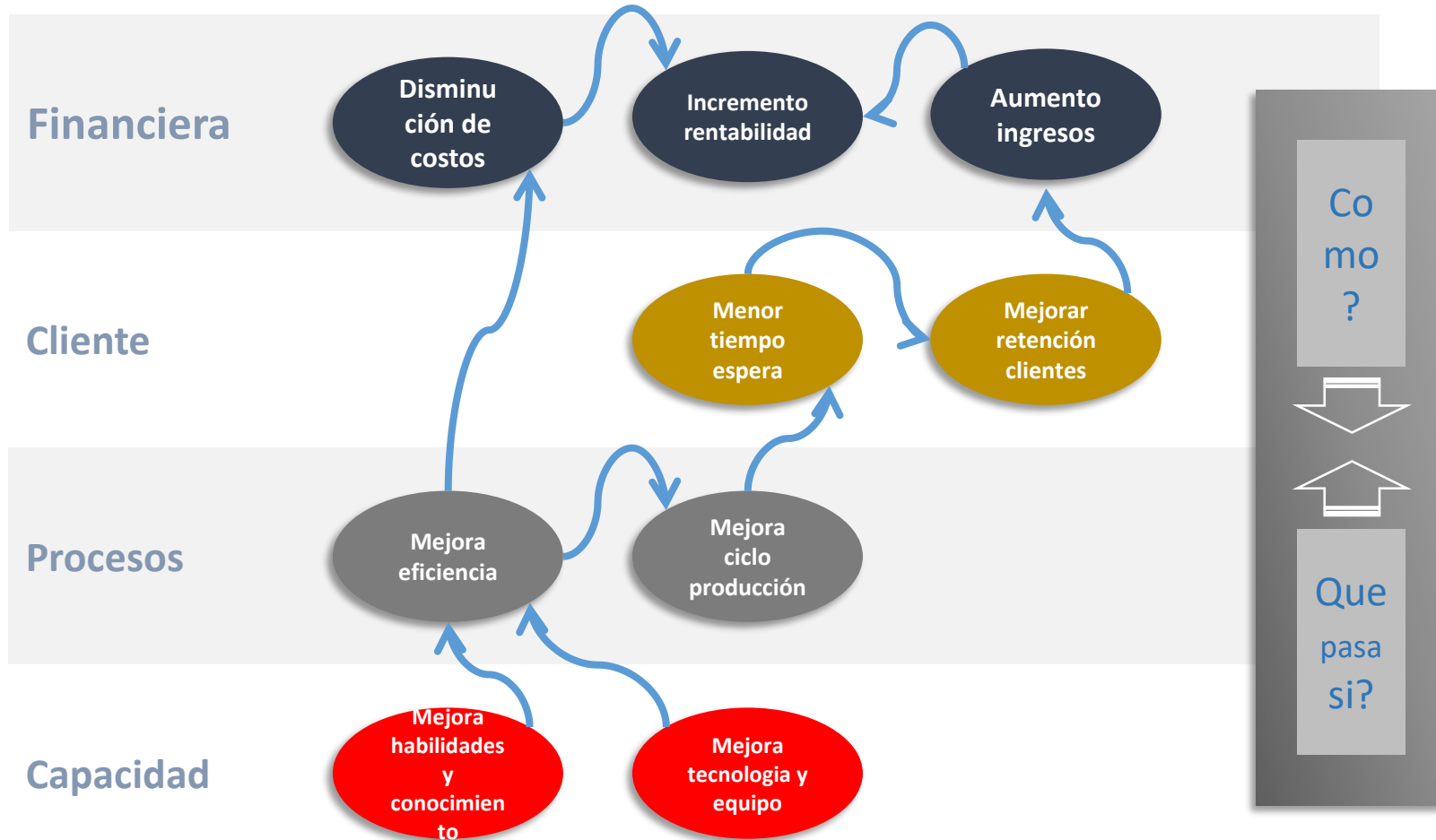
Crear



# Matriz ERIC

Variable	Elemento	Actual, Como esta?	Propuesto, Como debe estar? Bajo; Medio; Alto
Eliminar			
Reducir			
Incrementar			
Crear			

# Balanced Scorecard / Cuadro de Mando Integral



# Balanced Scorecard / Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	No	Objetivo Operativo	Nombre del Indicador	Variables	Métrica	Meta	Periodicidad evaluación	Iniciativa
<b>1. Financiera</b>	<b>1.1 Crecimiento</b>								
		1.1.1							
		1.1.2							
		1.1.3							
		1.1.4							



# Alineación Procesos-Procedimientos

## Modelo de Negocio focalizado en la Propuesta de Valor y la Gestion de Copliance

La **Logística Funcional** no surge solo como un componente más de las estrategias empresarias, sino que emerge como el “**core**” del negocio de la empresa (**M. Porter**).



# Manual General de **Procedimientos**

## Procesos Misionales

Eficiencia en Costos

Satisfacción del Cliente

**Compliance**

Soluciones logísticas innovadoras

## Procesos Primarios

Análisis de Riesgo

Integración Expediente del Cliente

Alta del Cliente

Importación

Exportación

## Procesos de Apoyo

Mercadotécnica

RH

Sistemas

Administración y Finanzas

# Gracias!

**Mtro. Cesar Jacinto Villegas Campoy**

Tijuana, B.C., septiembre 2020

villegascampoy@yahoo.com

(664) 408 9590

Es consultor en planeación, gestión estratégica y derecho corporativo; Consejero externo independiente de empresas y profesor de Derecho Corporativo y Derecho Constitucional y Finanzas Públicas en el Programa de Maestría de la misma institución. Es abogado por la **UABC** con Maestrías en Planeación del Desarrollo por la **UIA** y Administración por la **UABC**; Doctorante en Derecho de Comercio Exterior por el Centro Universitario de Estudios Jurídicos, **CUEJ** y Certificado en Relaciones Intersectoriales Público Privadas en Gobiernos Subnacionales por el Banco Interamericano de Desarrollo, **BID**.

TLC MAGAZINE MÉXICO  
**HAGAMOS  
UN TRUEQUE**

Podcast de TLC Magazine México

Escúchanos en:



[contacto@tlcmagazinemexico.com.mx](mailto:contacto@tlcmagazinemexico.com.mx)

[www.tlcmagazinemexico.com.mx](http://www.tlcmagazinemexico.com.mx)







# ARQUITECTURA ADUANERA

Comercio exterior desde sus cimientos.

UNA ALIANZA DE



**T21** MX



TRADE LAW  
& CUSTOMS



arquitectura  
aduanera



**ENTREVISTAS POR EL  
DR. OCTAVIO DE LA TORRE**

 @octaviodlatorre