



**Escuela de Negocios
MBA Vespertino A 2019**

**COMPLIANCE: EFECTOS MARCARIOS, ECONÓMICOS Y
LEGALES DE LA CORRUPCIÓN EMPRESARIAL**

**Propuesta de un plan de Compliance para Pymes en la Industria
Farmacéutica**

**Por
AGUSTÍN E. ALLEQ**

TUTOR: AUGUSTO PICH OTERO

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires
2020**

Agradecimientos

El siguiente trabajo no se hubiese podido realizar sin el apoyo y la ayuda de las siguientes personas, a quienes estos agradecimientos hago extensivos...

A mi familia, especialmente mi Padre y Madre, quienes han apoyado mi educación desde siempre y quienes han allanado el camino de más de una manera...

A La Universidad Torcuato Di Tella, por brindar el marco pedagógico y académico que espero plasmar en este texto...

A mis amigos y colaboradores, especialmente mis compañeros en esta travesía que es la Maestría, ya que sin el apoyo y el trabajo constante el aprendizaje no hubiese sido tan enriquecedor...

Al Phd. Augusto Pich Otero, por brindarme su tiempo y sus conocimientos, guiando este trabajo que culmina una etapa...

A los Directivos del Laboratorio Raymos, especialmente al Cdr. Gustavo Janeiro, que creyó en mi y puso a mi disposición toda la ayuda posible para la concreción de esta carrera...

A la Cdra. Rosy Flores quien muy amablemente ha compartido información de vital importancia sobre la temática de la presente...

... A todos ellos, **¡Muchas gracias!**

Resumen y palabras clave

El siguiente trabajo tiene por objetivo abordar la problemática de la Corrupción empresarial y el fraude, como conflicto de ética en los negocios, y así entender como un buen programa de Compliance puede ser útil para palear estos riesgos. Se hace foco en una Industria especialmente sensible: la Farmacéutica, en donde creemos que los actos trascienden las cuestiones legales-económicas y que el bien amenazado es la salud pública.

La importancia de este texto radica en la dinámica propia de hacer negocios. En el mundo actual, la información no solamente se ha hecho más transparente para todos los actores, eliminando viejas asimetrías, sino que también los consumidores ahora son más exigentes en cuanto a la Responsabilidad Social y el triple impacto. La corrupción menoscaba la confianza de los stakeholders, ensucia “el juego” entre los involucrados y acarrea una serie de pérdidas de índole económico que muchas veces son irre recuperables. Es necesario que se entienda el por qué es mejor hacer las cosas de la forma correcta y cómo es posible lograr esto de una manera que beneficie a todas las partes.

Se desarrolla esto tratando de entender las consecuencias que actos de corrupción pueden tener en las empresas, enfocando las mismas desde las dimensiones comerciales, legales y económicas. Se busca primero comprender de qué hablamos cuando hablamos de corrupción y fraude, cuáles son los conflictos éticos que afrontan las organizaciones y qué es lo que las sociedades esperan de ellas. Veremos la importancia de contar con un plan integral de ética o Compliance y los costos y beneficios que el mismo puede acarrear.

En una segunda parte se aplica la teoría a un caso en foco: la industria farmacéutica. Analizamos cuáles son los principales riesgos de actos corruptos en dicho sector, los programas de Compliance que desarrollaron las empresas líderes a nivel mundial y, al final, proponemos un programa acorde, tanto en su funcionalidad como en sus costos, para el laboratorio Pyme en Argentina. Para todo esto, nos apoyamos en casos testigo.

Como conclusión, obtenemos que la corrupción es un fenómeno social en el cual una de las partes toma provecho de su poder por sobre la otra, engañándola para obtener un mayor beneficio. En el campo de los negocios, esto lleva a perder la confianza de los stakeholders, perdiendo ventajas competitivas clave o dañando el activo marca, lo que puede ser muy difícil (y costoso) de recuperar. Legalmente las consecuencias son bastante severas también, con multas suntuosas, prisión o cierre de la compañía. El Compliance, entonces, surge como la mejor herramienta para abordar estos riesgos. En cuanto a la Industria Farmacéutica, la misma tiene sus propios actos corruptos bien identificables. Los laboratorios Multinacionales han establecido sus códigos de ética y programas de cumplimiento a nivel global para evitar estas prácticas. Los laboratorios Pyme en Argentina, si bien pocos lo han hecho hasta ahora, tienen la posibilidad de adaptar estos planes a su medida para estar en tendencia con las buenas prácticas y prevenir males mayores a un costo y operatividad sustentables.

Palabras clave: Compliance, Corrupción, Fraude, Ética en los negocios, Responsabilidad Social Empresaria, Marca, Código de ética, Buenas prácticas, Industria Farmacéutica.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	2
Resumen y palabras clave	3
Índice de tablas e ilustraciones	5
Introducción	6
Preguntas objetivo del presente trabajo	8
Marco Teórico	9
Capítulo I: Algunas definiciones pertinentes	9
Corrupción y Fraude	9
Responsabilidad Social Empresaria, Moral y Ética en los negocios	12
Compliance	15
Conclusión	18
Capítulo II: Efectos marcarios y económicos de la corrupción	19
Reputación Corporativa, imagen y marca	19
¿Cómo afecta la corrupción a la reputación corporativa?	22
Algunos casos resonantes de corrupción empresarial y sus consecuencias	24
Conclusión	28
Capítulo III: Efectos legales de la corrupción	29
Responsabilidad penal empresaria en Argentina	29
Responsabilidad empresarial en el mundo	30
Ley 27.401: Sanciones	31
Colaboración eficaz	33
Programa de integridad	35
Conclusión	38
Marco Empírico	39
Capítulo IV: Corrupción y Fraude en la Industria Farmacéutica	39
Breve descripción de la Industria en Argentina y el Mundo	39
Formas que adoptan los actos no éticos en la Industria	41
Conclusión	51
Capítulo V: Compliance en la Industria farmacéutica y aplicación en las Pymes	52
¿Es importante?	52
Códigos de ética de laboratorios multinacionales	53
Aplicación en Pymes Argentinas	58
Conclusión	66
Conclusión	68
Bibliografía	73

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: Ranking de corrupción percibida en Latam - International Transparency - 2019.....	11
Tabla 2: Ranking de empresas mejor valoradas en reputación - Reputation Institute (2019)	27
Tabla 3: Principales laboratorios en Argentina 2018	40
Ilustración 1: Dimensiones de las consecuencias a analizar	7
Ilustración 2: Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria	13
Ilustración 3: Elementos de un correcto programa de compliance	15
Ilustración 4: Beneficios del Compliance	17
Ilustración 5: Definiciones de "reputación corporativa" según el campo de estudio.....	20
Ilustración 6: Efectos de la corrupción en la reputación de la empresa.....	23
Ilustración 7: Índice de reputación de Odebrech - Fuente: Informe Anual Odebrech 2017	25
Ilustración 8: Requisitos para eximirse de la pena bajo la ley 27.401	31
Ilustración 9: Sanciones previstas en la Ley 27.401.	32
Ilustración 10: Condiciones para la aceptación de un acuerdo de colaboración.....	35
Ilustración 11: Principales técnicas de corrupción en la Industria Farmacéutica	42
Ilustración 12: Jerarquía de los principios éticos en la organización.....	54
Ilustración 13: Etapas para la implementación de un programa de Compliance	60
Ilustración 14: Ejemplo de mapa de riesgos	62

Introducción

Decía Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en su obra “el príncipe” que “el fin justifica los medios”¹. Otros atribuyen dicha frase al militar Napoleón Bonaparte, quien la habría escrito en su ejemplar de dicho texto como conclusión. Lo cierto es que se trata de un postulado consecuencialista en donde las buenas acciones se definen por “el excedente de bien por sobre mal que agregan a la sociedad”. Esto quiere decir que, incluso algunas acciones que podríamos catalogar como “incorrectas” a primera vista, según este postulado, no serían tales si al final las mismas generan más beneficios que perjuicios. Una suerte de “resultado neto” de nuestro accionar.

Más allá del debate y las opiniones encontradas que podamos tener, sobre todo si vamos a las particularidades, podríamos decir que el concepto es un tanto chocante, por decir lo menos. Nos lleva a una reflexión profunda de *si todos los fines justifican todos los medios*. Podríamos encontrar varios casos en que esto es correcto y varios otros en los que parecería una afirmación desleal, egoísta y hasta perversa.

Llevemos esta reflexión ahora al campo de los negocios. Las Organizaciones con fines de lucro, como bien dice su nombre, parecerían tener un solo objetivo: ganar dinero. Eso es lo que normalmente creemos: una empresa es la mejor en cuanto su nivel de ventas es mayor al de su competencia. Podríamos también decir que la calidad de su producto/servicio juega un papel importante, aunque si se trata de la empresa de mejores ventas seguramente se deba a que la masa de consumidores la considera de una calidad respetable y superior. Esa suerte de exitismo posiciona marcas en las mentes de los consumidores que, inconscientemente o no, siempre querrán formar parte del equipo ganador.

¿Pero es siempre así? ¿Es lograr la mayor utilidad el único objetivo de las empresas? ¿No son estas, en definitiva, otros actores dentro del entramado social y, por lo tanto, obligadas a cumplir con el desarrollo de la comunidad? ¿No tienen, así como los ciudadanos de a pie, derechos y obligaciones los cuales cumplir?

Desde hace unos siglos a la fecha, podemos decir que las sociedades han avanzado hasta cierto grado en que exigen de las organizaciones mucho más de lo que consumen. En la antigüedad, las empresas eran vistas como proveedores de bienes y trabajo que tenían a sus clientes cautivos dentro de sus pequeñas comunidades de las cuales les era muy difícil escapar. Era común ver toda una población girando alrededor de una organización, como si esta fuera en realidad quien ejercía poder sobre ellos. La escuela del Marketing Mix así lo establece: la relación entre vendedores y compradores era independiente y asimétrica.

Con el correr del tiempo y gracias a ciertos avances en materia social y tecnológica, el consumidor ha ido “despertando”, “alzándose” hasta el punto de entender que es él quien en realidad tiene el poder por sobre las organizaciones. Sus demandas se han vuelto mucho más amplias que la satisfacción de la necesidad producida por el consumo del bien ofrecido. Ahora entienden que las empresas no están “por encima” de ellos, sino que son pares que deben cooperar en el desarrollo, en el crecimiento de la sociedad y que para eso deberán hacerlo respetando las *reglas del juego*.

La tecnología ha colaborado ampliamente en este sentido. Hoy por hoy es sencillo denunciar a aquellas empresas que no respetan aquello que la gente considera correcto. Las redes sociales conectan al mundo de tal manera que un escándalo producido en un lado del mundo puede llegar al otro en cuestión de segundos. Para la empresa, este “*incendio marcario*” puede llegar a ser incontrolable y letal. Fenómenos como la corrupción, el fraude, la estafa, el daño al medio

¹ Maquiavelo, N. “El Príncipe” (1532), Florencia, Italia. Capítulo XVIII “De qué modo los príncipes deben cumplir sus promesas”. El texto original, reinterpretado en este trabajo, dice: “*Trate, pues, un príncipe de vencer y conservar el Estado, que los medios siempre serán honorables y loados por todos; porque el vulgo se deja engañar por las apariencias y por el éxito; y en el mundo sólo hay vulgo, ya que las minorías no cuentan sino cuando las mayorías no tienen donde apoyarse*”.

ambiente, entre otros, son acciones deliberadas que en la actualidad son inaceptables en todo el mundo por su alto poder corrosivo para el desarrollo sostenido.

Esto nos lleva a la primera pregunta: ¿cómo definimos a la corrupción y al fraude? ¿Qué espera la sociedad de las organizaciones y cual su verdadero valor dentro de ellas? ¿Cuáles son las consecuencias de un mal accionar? Intentaremos dar una respuesta a estos interrogantes en el desarrollo del primer capítulo.

Ahora bien, entendemos que con buenas intenciones no alcanza o que a veces la tentación de las corporaciones induce a extralimitarse. Existen numerosos casos a lo largo de la historia que dan cuenta de esto y muchos otros que, tal vez, nunca sepamos. Sin embargo, ser descubiertos tiene sus consecuencias. Particularmente en este trabajo hablaremos de los efectos en tres dimensiones: marcario, económico y legal.

En primer lugar, veremos cómo los actos no éticos erosionan la confianza del consumidor a través de la imagen que estos perciben. Como las ventajas competitivas que podría tener desaparecen al ahuyentar a inversores y colaboradores, pues nadie querrá verse manchado por semejante acusación. Las pérdidas de estas ventajas pueden llevar a una caída sustancial de la posición en el mercado o directamente a la desaparición completa de la organización. Además, “*embarrarán la cancha*”, como suele decirse, al poner en tela de juicio el prestigio de la Industria en su totalidad.

De la mano de lo anterior vendrán las consecuencias económicas. De más está mencionar los altos costos que tiene la quiebra de una compañía, si es que se llega a ese extremo. Si se tiene la suerte de atravesar la tormenta, el repunte será igual o más costoso, pues se deberá invertir mucho dinero en recuperar la confianza de los stakeholders en su conjunto. Lo cierto es que es muy difícil poder volver a una situación anterior. Estas dos dimensiones serán abordadas en el capítulo 2.

Por último, pero no por eso menos importante, tendremos que afrontar las consecuencias legales. De la mano de los avances sociales, el mundo ha prestado especial atención a la regulación de la ética empresarial. Argentina no es la excepción. Las sanciones impuestas por nuestra legislación tienen impacto en las dos dimensiones antes mencionadas, lo que nos demuestra que, en definitiva, todo está relacionado. Hablaremos de esto en el tercer capítulo.

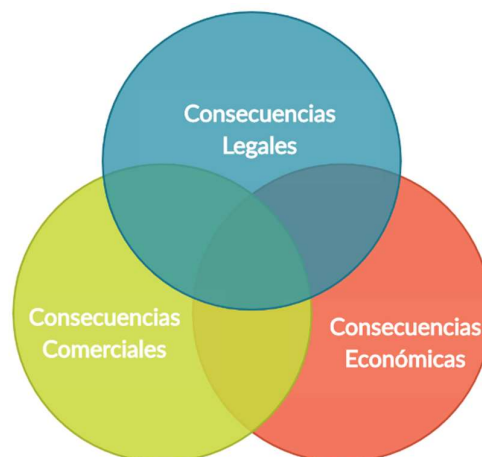


Ilustración 1: Dimensiones de las consecuencias a analizar

Llegamos entonces a una segunda (y principal) pregunta: ¿cómo evitar que sucedan estos actos? Siempre partiendo de la base de que se quieren hacer las cosas de forma correcta, en la práctica resulta imposible controlarlo todo. Las organizaciones están conformadas por un grupo de personas, muchas veces de culturas y principios muy diversos, por lo que sería complicado —si no imposible— para las altas esferas de las empresas controlar todo lo que hacen sus integrantes en todo el mundo. Para ello, y como veremos en el desarrollo de este trabajo,

proponemos los programas de Compliance no como una solución, pero como una herramienta de suma utilidad para prevenir o minimizar los riesgos de estructuras que por su tamaño resulten complejas de fiscalizar.

Por último, intentaremos acercar lo anteriormente dicho a una industria que, actualmente, está en foco: la Industria Farmacéutica. Durante el 2020, en la crisis económica, sanitaria y social que el Coronavirus ha desatado en el mundo entero, la humanidad ha depositado su confianza en los laboratorios, como los únicos capaces de poner fin a la pandemia. La tentación de estos por ser los primeros, los más rápidos o los más eficientes será enorme pues se pone en juego mucho más que su prestigio.

Se trata de un sector especialmente sensible ya que trabaja con lo más importante que tiene una persona: su salud. Encontramos en este tipo de empresas una dicotomía: pues siguen siendo organizaciones con fines de lucro cuyo principal objetivo parecería ser la maximización de utilidad para su accionista. Al mismo tiempo, su función social es la de llevar curas o paliativos a los malestares de sus consumidores, quienes a su vez se encuentran cautivos del tratamiento. Descubrir un acto corrupto dentro de este sector sería de muy alta gravedad, puesto que en definitiva se estaría haciendo negocio con la salud de la gente.

En este trabajo, analizaremos el Compliance desde el punto de vista de esta Industria, veremos cuáles son sus debilidades y las mejoras potenciales. Intentaremos puntualizar los *puntos críticos* en donde los actos corruptos pueden ser realizados. Nos centralizaremos en Argentina, país en donde confluyen gigantes como Bayer, Roche y Pfizer, con laboratorios de capital nacional considerados Pymes. ¿Pueden estos últimos contar con los mismos programas de Compliance que las grandes corporaciones? ¿Es necesario? ¿Es viable en materia de costos, o existe alguna alternativa adaptada para que el mismo pueda ser implementado?

Preguntas objetivo del presente trabajo

Los objetivos del trabajo a exponer serán los siguientes:

- ¿Qué se entiende por Corrupción y cual es su implicancia en el mundo de los negocios?
- ¿Cómo afecta a nuestra marca este fenómeno?
- ¿Cuáles son las consecuencias legales, en Argentina, de incurrir en un acto corrupto?
- ¿Cuál es la mejor manera de prevenir la ocurrencia de estos hechos?
- ¿Cómo se configura la corrupción en la Industria Farmacéutica?
- ¿Es importante, o siquiera posible, establecer un buen programa de control en las Pymes de la Industria antes mencionada?

Marco Teórico

Capítulo I: Algunas definiciones pertinentes

Corrupción y Fraude

El fraude y la corrupción son problemas sociales que han existido desde las primeras fases de la vida en sociedad. Mientras haya personas que detentan poder y toman decisiones por otros, existirá la posibilidad de encontrarnos con actos corruptos. Podemos definir corrupción como “un mal uso del poder para obtener una ventaja ilegal”². Para que la misma exista, debe haber un individuo que ostente tal grado de poder que le permita tomar acciones inapropiadas. Sin embargo, la “no-acción”, es decir, la inercia ante situaciones que la persona reconoce como ilegales, también es considerada un acto corrupto. La persona envuelta en la corrupción se ve normalmente motivada por intereses propios (o en última instancia corporativos).

Según la Real Academia Española³, **corrupción** es la acción y efecto de corromper. Este último término, por su parte significa “alterar y trastocar la forma de algo” y también “echar a perder, depravar, dañar o pudrir algo”. Por lo tanto, podemos definir a la corrupción como la intención de alterar la forma o el objetivo de algo. Llevándolo al ámbito empresarial, hablaríamos de la alteración del objetivo societario, de sus fines y sus métodos con el objeto de dañar o pervertir a alguien. De la definición, queda en evidencia el claro efecto corrosivo del término.

Prenzler, Beckley y Bronitt utilizan el término **corrupción gris** para referirse a aquellos actos cometidos por funcionarios públicos como aceptar pequeños obsequios o entradas para eventos deportivos, viajes o almuerzos. También enfatizan que incluso en aquellos casos en los cuales los montos son poco significativos, el proceso es perjudicial ya que, si está generalizado, tiende a socavar la confianza del público/consumidor en la honestidad de los funcionarios públicos y la organización.⁴ Dicho tipo de corrupción es aceptado por algunos sectores de la sociedad y repudiado por otros. Es así diferenciada de la **corrupción negra**, con fuerte rechazo de toda la sociedad en su conjunto y la **corrupción blanca**, ampliamente aceptada por todos, arraigada en las prácticas cotidianas de los individuos.⁵

La **corrupción pasiva**, por otra parte, es definida por Hetzer como la acción deliberada de un funcionario o corporación que directamente o mediante un intermediario solicita o recibe ventajas de cualquier tipo, para sí mismo o para un tercero, o acepta una promesa de dicha ventaja, para actuar o abstenerse de actuar de acuerdo con su deber o función de manera de dañar los intereses financieros de la comunidad a la que pertenece. Se contrapone a la **corrupción activa** la cual consiste en la acción de un agente privado de ofrecer una compensación a un funcionario público a cambio de beneficios personales o a terceros.⁶

La oportunidad por parte de funcionarios públicos y corporaciones para ejercer dichos actos ilícitos está fuertemente asociada con los sistemas políticos, económicos y culturales de las

² Kratcosky, P. y Edelbacher, M. (2018), “*Fraude y Corrupción, tipologías, prevención y control*”, Springer International Publishing, p.3 .

³ Real Academia Española (2020) Madrid, España, consultada el 02/05/2020 en: <https://dle.rae.es/corromper>

⁴ Prenzler, T., Beckley, A., y Bronitt, S. (2013). “*Regalos a la política y escándalos de beneficios: abordando déficits en políticas, liderazgo y aplicación*”, Revista Internacional de Ciencias Políticas y administración, 15(4), 294–304.

⁵ Heidenheimer, A. y Johnston, M. (2002), “*Corrupción Política: Conceptos y Contexto*”, New Brunswick, Nueva Jersey, Transaction Publishers, p .204.

⁶ Hetzer, W. (2012). *¿Crisis financiera o crimen financiero?* CRC Press, p. 217–264.

sociedades en donde ocurren. En aquellas en donde hay pocos o ineficaces controles relativos a la comisión de estos actos o bien las penas son débiles, los casos ocurrirán con mayor frecuencia. Lo mismo ocurrirá en los casos en que los poderes políticos y la justicia se encuentren subyugados a grandes corporaciones.

La corrupción no es peligrosa sólo por su particular concreción en forma de delito (soborno, prevaricación, etc.), sino por ser un fenómeno que destruye la conciencia y reordena la forma de pensar del individuo y los colectivos, haciendo creer que el delito y la falta de ética son conductas positivas, lucrativas, necesarias o al menos, asumibles.⁷ Se mina la credibilidad de las instituciones, se socava el mercado y, en definitiva, se deteriora el Estado de derecho. En consecuencia, la desconfianza se vuelve sistémica.⁸

Asimismo, propicia el refuerzo de otras amenazas específicas, el crimen organizado, a la vez que distorsiona los mercados, ahuyentando las inversiones. Ello provoca menores niveles de crecimiento y mayor inestabilidad financiera y económica.⁹ Genera desconfianza, descontento que termina representándose en el incremento de la conflictividad y la exclusión social¹⁰. Desde este contexto, el desarrollo económico de un país se vuelve menos viable y sostenible.

Enfocándonos en el ámbito empresarial, podemos decir que la falta de certezas acerca de los sobornos a los que tendrá que hacer frente una empresa desincentiva más la inversión que la cuantía de estos¹¹. Los sobre costos que produce la corrupción suponen una especie de parafiscalidad, un impuesto extraordinario y extraoficial que se abonan para poder competir eficazmente en un sector convulso y que finalmente repercuten en el costo y la calidad percibidos por el consumidor.

En muchos países la corrupción se asume como parte de la vida diaria y del desarrollo normal de las instituciones y empresas, produciéndose una amplia tolerancia social hacia una cultura de la ilegalidad generalizada o reducida a grupos sociales que consideran que “la ley no cuenta para ellos”; creencia, que termina formando parte de la cultura de un país u organización en la que se resta importancia al fenómeno.

La corrupción es considerada un crimen en la mayoría de los códigos penales del mundo y a la vez es un mecanismo para la comisión de otros delitos como el robo, el fraude, la estafa y la malversación. No está igualmente normada y penada en todas partes del planeta. Por ejemplo, en Singapur, aquellos que incurriendo en actos considerados corruptos ocasionen la muerte de un tercero o se quedaren con parte del presupuesto destinado a hospitales, escuelas o asistencia social, son ejecutados. Lo mismo sucede en países más radicalizados como Corea del Norte, Indonesia y China (en dónde a la lista de causales se le agrega el soborno, algo de lo que hablaremos más adelante). Las sociedades más occidentales y desarrolladas no establecen la pena capital, pero sí altas sanciones. El Reino Unido, un ejemplo en lucha anticorrupción, establece penas que van desde los 10 años de prisión hasta una multa ilimitada o la confiscación de la totalidad de las propiedades del condenado y sus socios. Alemania, por su parte, impone multas por más de un millón de Euros y la posibilidad de ser inhabilitados de por vida para ejercer una profesión.¹²

En un ranking realizado por *International Transparency*, una ONG internacional para la lucha contra la corrupción, realizado en 2019, Argentina obtuvo una puntuación de 45/100, posicionándose en el puesto 66 como el país más transparente entre los 180 Estados miembro.

⁷ Robles, M. (2015), *Corrupción, límites y psicoanálisis*, El Duende, p.129

⁸ Díez, T.A. (2015), “*Ética Pública para generar confianza*”, Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones 9, p.31

⁹ Ortés Caselles y Jiménez González (2017), “*Efectos políticos y económicos de los escándalos de corrupción y de su difusión pública*”, Tirant Lo Blanch p.51

¹⁰ Bruno, A. (2018), “*Apuntes sobre la corrupción y la Convención Interamericana*”, La Ley, p.362.

¹¹ Muriel Patiño, M.V. (2008), “*El fenómeno de la corrupción: consideraciones desde la macroeconomía*”, en *Corrupción y delincuencia económica*, Ibáñez-Universidad Santo Tomás, p.44.

¹² Consultado en: <https://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/paises-con-pena-de-muerte-por-corrupcion-cadena-perpetua-y-carcel-387032>

Regionalmente es de las mejores ubicadas, siendo superada por Uruguay (21°), Chile (26°), Costa Rica (44°) y Cuba (60°) como países significativos.¹³

La región cuenta con uno de los casos más resonantes en materia de corrupción de los últimos tiempos. La empresa Odebrecht, el gigante brasilero de la construcción fue condenada por pagar mil millones de dólares en sobornos durante los últimos 15 años, incluyendo a líderes políticos de su propio país, Perú y Argentina, desatando una crisis política e institucional.¹⁴ Otros casos de corrupción a nivel mundial muy conocidos son el FIFA Gate, los Panamá Papers, Enron y hasta el famoso “Watergate”.

Pais	Region	Puntuación	Ranking Regional	Ranking Mundial
Uruguay	AME	71	1	21
Chile	AME	67	2	26
Costa Rica	AME	56	6	44
Cuba	AME	48	10	60
Argentina	AME	45	11	66
Ecuador	AME	38	16	93
Colombia	AME	37	17	96
Panama	AME	36	18	101
Peru	AME	36	19	101
Brazil	AME	35	20	106
El Salvador	AME	34	21	113
Bolivia	AME	31	22	123
Mexico	AME	29	23	130
Dominican Republic	AME	28	24	137
Paraguay	AME	28	25	137
Guatemala	AME	26	26	146
Honduras	AME	26	27	146
Nicaragua	AME	22	28	161
Venezuela	AME	16	30	173

Tabla 1: Ranking de corrupción percibida en Latam - International Transparency - 2019

El **fraude**, por su parte, es definido como un acto deliberado que se realiza con el propósito de obtener una ganancia ilegal. Se trata de un acto mediante el cual una persona, sea esta humana o jurídica, engañando a otra o aprovechándose del error en que se halla, obtiene ilícitamente alguna cosa o lucro indebido.¹⁵

Se denomina **White-collar crime** (o delito de guante blanco en español) a los fraudes cometidos por empresas contra el patrimonio de otros. La motivación detrás de este crimen es financiera, ya sea para obtener dinero o evitar gastarlo, hacerse con propiedades o conseguir una ventaja personal o corporativa. No se trata de delitos sin víctima, ya que los afectados finales son los consumidores, accionistas u otros stakeholders. Esta tipificación criminal ha sido de especial interés desde 1970, cuando los medios de comunicación comenzaron a tenerla en su

¹³ “Índice de percepción de Corrupción 2019” – (2020), Transparency International

¹⁴ Redacción diario El País “Qué es el caso Odebrecht y cómo afecta a cada país en América Latina” en su edición del 13/04/2017, consultado el 03/05/2020 en: https://elpais.com/internacional/2017/04/13/actualidad/1492099171_779545.html

¹⁵ Definición dada por la facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, consultado el 03/05/2020 en: http://www.derecho.uba.ar/biblioteca/refvirtual_sitios_diccionarios_jur.php

agenda. Los avances tecnológicos han permitido un control más intenso y directo de las actividades empresariales y del conocimiento y viralidad de sus escándalos, lo que repercute negativamente en sus imágenes marcarias.

El fraude es similar a la corrupción en cuanto ambas sirven como medios para obtener algún valor como dinero, propiedad sobre algo o privilegios los cuales no tenían el derecho legal a poseer. Los actos fraudulentos y corruptos están orientados a víctimas, pudiendo ser estos particulares, grupos de interés o el mismo Estado y sus miembros. Ambos pueden ser realizados sin el conocimiento de los afectados y normalmente son el mecanismo que permite la concreción de otros actos delictivos posteriores.

La diferencia principal entre ellos es que el fraude puede ser cometido por una sola persona, mientras que para que exista corrupción debe estar presente el concurso entre dos o más personas, organizaciones o gobiernos.

Por lo anteriormente dicho, la ausencia de mecanismos de control, supervisión y actuación, así como de procedimientos y políticas sobre los factores de monopolio, arbitrariedad y transparencia son un claro indicio de la ineficacia de los programas contra delitos de corrupción. Pues si son estos los elementos que la promueven, junto a otros diversos, es sobre ellos sobre los que racionalmente hay que intervenir para paliar sus efectos. Aunque estos factores corresponden a la corrupción pública, son trasladables al sector privado.

Responsabilidad Social Empresaria, Moral y Ética en los negocios

En cuanto a la **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**, existen muchas definiciones. A efectos de este trabajo, tomaremos la establecida por la división de RSE de IDEA, la cual dice que: “La RSE constituye un compromiso que cada empresa, en tanto actor social, establece con sus grupos de interés procurando mejorar, en forma sostenible, las condiciones de negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto¹⁶”. De esta y otras tantas definiciones podemos concluir que la RSE pone énfasis en la capacidad de la empresa de escuchar, atender y responder a las legítimas inquietudes de actores sociales, aún externos a la empresa. Con ella se plantea una obligación que va más allá de lo legal. La RSE considera el impacto de la acción empresarial en la Sociedad.

Es de notar que la RSE varía según el público y el lugar, porque en definitiva estamos hablando de un reclamo social y la sociedad puede percibir distintas prioridades en cada lugar y en cada momento.

Como señala Atkins (2006) “la RSE de la compañía tiene que ver con lo que la compañía no hace, vale decir, con evitar prácticas dañinas o antisociales”¹⁷

Carroll por su parte¹⁸, propone que las empresas tienen 4 niveles de responsabilidad. La *responsabilidad económica* es la de producir bienes y servicios requeridos por la sociedad maximizando el beneficio de la empresa. Establece también que performar demasiado bien financieramente puede llevar a los stakeholders a percibir que la empresa no está haciendo lo suficiente en otras áreas. Además, puede sugerir que las ganancias han aumentado porque la empresa ha explotado a algunos stakeholders (empleados, clientes, proveedores) para favorecer a sus shareholders, creando un sentimiento de desconfianza.

¹⁶ <https://www.idea.org.ar/>

¹⁷ Atkings, B. (2016): “Es la responsabilidad corporativa responsable?” Revista Forbes, disponible en: https://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx_ba_1128directorship.html#2ca4c33f4a07

¹⁸ Carroll, A. B. (1979). “Un modelo conceptual tridimensional del desempeño corporativo”, *Academy of Management Review*, 4(4), 500.

La *responsabilidad legal* hace referencia al cumplimiento de las obligaciones positivas y negativas impuestas a las empresas por las leyes y reglamentos de la sociedad en donde opera. Algunas corrientes dentro del management aseguran que el cumplimiento de la normativa constituye la única responsabilidad de la compañía para con la sociedad. Otros en cambio sostienen que la relación con los stakeholders debe ir más allá y convertirse en algo voluntario.

La *responsabilidad filantrópica* incluye aquellas actividades corporativas que responden a la exigencia de que la compañía sea “buena con la sociedad”. Esto comprende el promover o participar en programas que contribuyan al bienestar humano, el arte, la educación o la salud. Las responsabilidades filantrópicas son voluntarias por parte de la compañía, sin embargo, siempre hay una expectativa por parte de la comunidad de cierta cuota de ella.

Por último, la *responsabilidad ética*, refiere a aquellas actividades o prácticas aceptadas o rechazadas por el conjunto de la sociedad, pero que no se encuentran normadas por la ley. Es lo comúnmente considerado justo, equitativo y moralmente correcto. Hay una muy fina línea divisoria entre este tipo de responsabilidad y la legal, pues lo ético siempre termina ejerciendo presión sobre lo legal, modificándolo.

Algunos estudios han demostrado que la RSE provee beneficios medibles al negocio a través de:

- Legitimación y fortalecimiento de su reputación
- Creación de ventajas competitivas
- Reducción de riesgos y costos
- Beneficios “retroalimentados”



Ilustración 2: Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria

En cuanto a lo **moral**, decimos que es un código de conducta que guía los actos de una persona concreta a lo largo de su vida. Se trata de las convicciones y pautas de conducta que sirven de base para los juicios que cada cual hace sobre sí mismo y sobre los demás. Son una síntesis del patrimonio moral de un grupo social al que uno pertenece y a la propia elaboración personal, condicionada a la situación socioeconómica, el temperamento y otras circunstancias.

Ahora bien, si hablamos de **ética**, decimos que esta es un conjunto de normas morales que rigen la conducta de una persona en cualquier ámbito de su vida.¹⁹ Podríamos decir que es una distinción que los seres humanos hacemos del bien y el mal. Mientras que la moral es un saber que ofrece orientaciones concretas para la acción, la Ética reflexiona sobre los distintos modos de justificar racionalmente la vida moral. Ética es saber vivir con calidad humana. Saber vivir con dignidad es un equilibrio, es la sabiduría. Esta sabiduría es necesaria para obtener felicidad.²⁰

La percepción que tenemos acerca de lo moral o no de las distintas acciones no depende de la ley sino de la cultura y la vida en sociedad. Es por eso por lo que muchas veces creemos que debemos hacer lo correcto, aunque en algún momento no nos convenga. Esto no quiere decir que la ética implica ir contra nuestros propios intereses sino poder anteponer lo socialmente percibido como justo a lo que puede llegar a darnos una ventaja. La ética es un concepto objetivo y aceptado por todos, por lo cual las acciones estarán “bien o mal” para el conjunto de la sociedad. Es por ello que, si una empresa es responsable, es responsable siempre y en todo lugar, no cuando y donde le conviene.

La pregunta entonces debería ser: ¿tiene sentido hablar de ética en los negocios? Claro que sí, ya que todas las decisiones de negocios tienen una connotación ética, sea esta buena o mala. Aun cuando se cree que la única finalidad de una empresa es obtener la mayor utilidad operando en un mercado eficiente, esta última condición dista de ser cumplida en la mayor parte del mundo. La falta de eficiencia empuja a muchas compañías a la maximización de sus beneficios a través de la contaminación, la evasión y la corrupción. También podríamos decir que las corporaciones solo tendrían que ceñirse a lo que dicta la ley, pero la misma no puede cubrir todos los detalles de la vida de la empresa y para esos espacios en blanco debemos orientarnos a través de la ética.

La misma es necesaria en la vida de la empresa porque regula nuestras relaciones con los principales actores de la escena, empleados, proveedores, clientes, etcétera. Para poder llevar esas relaciones de manera confiable y sana hay que ser creíble ya que, en caso contrario, los empleados y proveedores no querrán trabajar con nosotros, los clientes elegirán a un competidor más confiable y así. Por ende, podríamos hablar de la existencia (y necesidad de mantención de) un **valor intangible de reputación empresarial**. En este punto es necesario aclarar que maximizar el valor empresarial no es malo, sino todo lo contrario, pero si es menester entender que no puede ser el único objetivo de la empresa.

El origen de la **ética empresarial** radica en la demanda social ante las actuaciones de las empresas que se consideran inmorales. Alrededor de 1950 comienzas a cuestionarse las consecuencias sociales de las actividades empresariales, formulando por primera vez el concepto de RSE más allá de los intereses individualistas de los propietarios y directivos. Lo más importante es que hubo un cambio de perspectiva: en el tratamiento de los problemas se pasa de la persona a la organización. Este cambio se hace desde el supuesto de que existe un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa, quien debe rendir cuentas por sus acciones.

Observa Lozano que “es necesario subrayar que muy a menudo estas reflexiones que hablan en términos empresariales tienen todavía como referencia la concepción de la empresa que se tiene desde la perspectiva de la dirección, y por eso no nos ha de sorprender que uno se empiece a preguntar también hasta qué punto, en definitiva, la Business Ethics no es otra cosa que la legitimación (o la coartada) de un sistema económico y de determinadas prácticas que tienen lugar en su seno.”²¹

En resumen, la ética empresarial es un puente hacia el futuro de la empresa vivida como una cultura en donde todos los miembros de esta encuentran un sentido para su proceder. Se

¹⁹ Definición de la Real Academia Española, consultada el 03/05/2020, disponible en: <https://dle.rae.es/%C3%A9tico#H3y8Ijj>

²⁰ Martínez Herrera, H. (2010), “Responsabilidad Social y Ética Empresarial”, Ecoe Ediciones, p.3

²¹ Lozano, J. (1999), “Ética y Empresa”, Editorial Trotta, p.40

trata de un puente entre la organización empresarial y los desafíos del progreso que requieren que la misma esté al día con las exigencias de su entorno.

Compliance

Ya analizado el rol de las empresas dentro de la sociedad, los fundamentos de su buena conducta y las consecuencias que podrían acarrear las actividades inmorales como la Corrupción y el fraude, abordaremos un instrumento que puede ser muy eficaz para combatir dichos ilícitos.

El **Compliance** es un compendio de mecanismos de control cuya función es identificar, priorizar y asignar responsabilidades por la gestión de amenazas existentes o potenciales. Estas amenazas están relacionadas con el incumplimiento legal o normativo, o conducta ética inapropiada que podrían generar multas o sanciones, daños a la reputación o la incapacidad de operar en mercados clave. Su alcance abarca todas las leyes y reglamentaciones que la organización debe cumplir en todas las jurisdicciones en las que realiza negocios, así como políticas organizacionales críticas, independientemente de que las mismas se basen o no en requisitos legales. Como ya hemos señalado, la ética muchas veces cubre los espacios no normados. Se compone de códigos de ética, líneas de denuncia, capacitaciones internas, mecanismos de supervisión, entre otros tantos. En grandes organizaciones, su principal responsable es el *Chief Compliance Officer*.²²

En primer lugar, es muy importante contar con la aprobación y colaboración de las altas esferas de la organización a la hora de implementar y gestionar un programa de Compliance. El mismo repercutirá fuertemente en la cultura organizacional, mostrándole a los colaboradores cuál es el camino por seguir, generando conductas. Por esta razón, estos programas deben estar centrado en personas, tratando de alinear sus intereses con los actos allí regulados. También los líderes, con su ejemplo, definirán qué es aceptable y que no, por lo que la enseñanza del Compliance debe ir de arriba hacia abajo en la pirámide organizacional.

Así, el Programa de Compliance debe contar con seis elementos fundamentales para que sea comprendido, aceptado y naturalmente ejecutado²³:

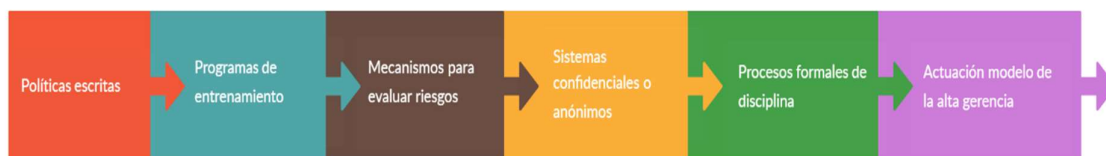


Ilustración 3: Elementos de un correcto programa de compliance

- **Políticas escritas:** En línea con el código de conducta y ética. Debe estar escrito y disponible para todos los empleados para que sepan qué es lo que se pretende de ellos. Evita la discrecionalidad.
- **Programa de entrenamiento:** de las políticas para asegurarse que todo el mundo las conozca.

²² Domenech, M.M. (2018), “Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria”, La Ley, p.269

²³ Regner, G. (2018), “Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia”, La Ley, p.212

- Mecanismos para evaluar riesgos: para que puedan detectarse situaciones que ponen en riesgo la reputación de la empresa y responder adecuadamente
- Sistemas confidenciales o anónimos: para que los colaboradores puedan reportar posibles riesgos.
- Procesos formales de disciplina: justicia de manera certera y oportuna. Sanciones ejemplificadoras.
- Actuación modelo de la alta gerencia: para que sus acciones generen un efecto cascada sobre los mandos inferiores.

Está ampliamente demostrado que el costo del incumplimiento para las organizaciones es muy superior al costo de cumplimiento, alrededor de 2.65 veces.²⁴ La prevención requiere mucho menos tiempo y recursos que el esfuerzo por remediar las consecuencias, con la ventaja de que se protege el valor marcario y la reputación de la organización (ver **ilustración 2**).

En un contexto mundial en constante cambio, el rol del Compliance ha ido tomando mayor protagonismo dada la complejidad regulatoria. Entre los principales focos a donde el Compliance debería apuntar se encuentran:

- Riesgos de ética y cumplimiento
- Cambios regulatorios y factores externos que afectan al negocio
- Control Anticorrupción y Antisoborno
- Practicas Antimonopólicas
- Prevención del fraude
- Protección del consumidor

Como se puede notar, la amplitud y diversidad de temas pueden fácilmente abrumar en un primer abordaje. Definir un perímetro de alcance y prioridades de control es fundamental para un comienzo. Para ello es importante definir grandes áreas o temáticas entre las antes listadas para hacer foco, haciendo un balance entre las debilidades actuales y los costos de incumplimiento de cada categoría. A partir de allí, podremos construir un programa de Compliance que aborde primero aquellas regulaciones o requisitos normativos de mayor riesgo para la organización.

Los programas de control en las empresas quedan frecuentemente sujetos a regulaciones de distintos países, las cuales muchas veces se superponen, se complementan o se contradicen. Todo este marco genera cierta complejidad a la hora de desarrollar e implementar dichos programas. Por ejemplo, dependiendo de la actividad de cada empresa, el Compliance puede interpretar la necesidad de control sobre la aplicabilidad de una norma o no. Las compañías financieras, por ejemplo, prestarán especial atención al control de lavado de activos, mientras que las farmacéuticas (de las que hablaremos más adelante en este trabajo) se abocarán al cumplimiento de normas sobre el cuidado del medio ambiente y la farmacovigilancia. Es por eso por lo que el universo de normas legales de cada empresa determinará los límites del programa de Compliance aplicable.

Los marcos legales aplicables establecen también el mínimo de situaciones a abarcar, pudiendo la empresa incorporar otras si lo considera pertinente. De esta manera, el Compliance puede abarcar aspectos legales tan diversos como sobornos, fraude, lavado de activos, discriminación, conductas anticompetitivas, falsificación de registros contables, entre otros. En esa línea, distintas normas pueden brindar diferentes definiciones de esos aspectos, haciendo aún más difícil la tarea.

²⁴ Idem 21.

Por otra parte, los elementos del programa de Compliance pueden ser obligatorios o no según qué norma se esté aplicando. Por ejemplo, la designación de un *Compliance Officer* es obligatoria bajo la regulación antilavado de activos, pero no lo es si se toma en cuenta la Ley Argentina de Anticorrupción N° 27.401²⁵



Ilustración 4: Beneficios del Compliance

Sus efectos también varían. En algunos casos estos programas sirven para obtener reducciones en las penas a ser aplicadas y en otros casos directamente las eximen si la compañía disponía de un buen programa de Compliance. Este último no es el caso de Argentina. De cualquier manera, el mismo, bien implementado, debería servir para reducir el riesgo de cometer esas situaciones que desean evitarse.

Adicionalmente, al ocurrir cambios relevantes en la empresa, sus operaciones, sus integrantes, la regulación aplicable, los reguladores o cualquier otro aspecto del negocio que cambie los riesgos a tratar bajo el programa, será oportuno modificar el programa en consecuencia. Así, el Compliance se encontrará en constante evolución.²⁶

En conclusión, los programas de Compliance no aseguran la ausencia de incumplimientos, sino que buscan, según la realidad de la empresa y el marco regulatorio en el que opera, que el incumplimiento sea difícil de llevar a cabo. El Estado fomenta el Compliance para lograr que las empresas hagan un control que él mismo no puede ejercer. En ese marco, los programas de Compliance son una herramienta de la administración de empresas cuya existencia puede ser exigida o incentivada por normas legales. Sin embargo, administrados correctamente se convierten en mitigadores de riesgos y formadores de la cultura organizacional.

²⁵ Ley 27.401 – Responsabilidad penal de personas jurídicas – consultado el 10/05/2020, disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>

²⁶ Morales Oliver, G. (2018), “Programas de compliance anticorrupción: Aspectos complejos, legislación comparada y consecuencias”, La Ley, p. 203

Conclusión

La corrupción y el fraude son dos problemas comunes y actuales en las sociedades de hoy. Ellas corrompen la confianza de los individuos y destruyen valor económico, impidiendo el crecimiento colectivo. A la larga, la corrupción se termina arraigando en las sociedades, formando parte de su cultura, siendo aceptadas como “normales”. Aquellas empresas que comenten estos delitos, no solamente se exponen a las consecuencias legales de sus actos, sino que también ven afectada su reputación marcaria, la que será difícil de recomponer. Se desincentivan las inversiones, se generan sobre costos, se crea una parafiscalidad y se mina la confianza en instituciones. Se trata de un problema de clase global, mucho más presente, aunque no exclusivo, en sociedades con menor desarrollo, por lo que podríamos hablar de una correlación positiva entre ambas características.

Como actores clave de la sociedad, dichas empresas tienen una responsabilidad, una confianza puesta en ellas por parte de la comunidad. La ética, es decir, “hacer lo correcto” no es solo una obligación moral, sino un beneficio en muchos sentidos que puede llevar al crecimiento y expansión. Ella cubre los espacios no regulados por la ley. Está visto que las empresas no tienen el único objetivo de “maximizar el beneficio para lo accionistas” como sostenía Milton Friedman. Hoy por hoy cada uno de los actos que estas compañías realizan debe respetar la ética empresarial, incluso cuando ella no actúe en su beneficio.

Para sostener dicho “camino moral”, un recurso muy útil es el programa de Compliance, entendido este como una metodología de control. Unas veces exigido por la legislación y otras no, el Compliance permitirá reducir los riesgos y costos y contribuir a la formación de una cultura organizacional. Definirlo y sostenerlo no será fácil, ya que depende del contexto normativo y la importancia al control que de la compañía teniendo en cuenta su actividad. No se trata de un programa estable, sino que debe ir evolucionando para adaptarse a las nuevas exigencias de todos los actores involucrados.

Capítulo II: Efectos marcarios y económicos de la corrupción

Reputación Corporativa, imagen y marca

Decía Shakespeare “*Los vicios de los hombres quedan grabados en bronce; sus virtudes se escriben en agua*”. Con esta frase, lo que nos quiere decir el autor es que son mucho más recordados los actos malintencionados de las personas, que valorados aquellos otros que buscan generar un impacto positivo. Es más fácil para nosotros recordar los aspectos negativos de las cosas, los actos poco éticos, que lo positivo. Ello podría deberse a que lo considerado “positivo” lo damos por descontado, una obligación y derecho propio y ajeno, mientras que lo “negativo” nos llama la atención por su carácter dañino, ajeno e incómodo.

En el ámbito empresarial ocurre lo mismo. Todos podemos nombrar aquellas corporaciones que se han visto envueltas en escándalos por actitudes incorrectas, y, sin embargo, no muchas veces reconocemos las buenas prácticas de otras compañías que aportan su grano de arena a la sociedad, los cuales incluso pasan desapercibidos.

La Real Academia Española define **reputación** como: a) Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo; y b) Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.²⁷ De la definición observamos que se trata de opiniones, por lo cual resultan valoraciones subjetivas, personalísimas, en el plano de las emociones. Se iguala a los términos de prestigio o estima, términos que valoran también el mérito, la calidad y sus circunstancias. Por lo aquí dicho, es claro que la reputación es una construcción social que se debe ganar y mantener en el tiempo, algo que se vuelve difícil de gestionar.

Todos comprendemos la reputación como un elemento fundamental en la vida de la sociedad. Tiene raíces en la biología ya que esta la define como un comportamiento o fenotipo producido por un individuo que sirve como un elemento de influencia en el comportamiento de otro individuo, el receptor de la señal, al transmitir información²⁸. En el ámbito de las ciencias sociales, el tema es mucho más complejo ya que podemos, incluso, influenciar en las impresiones que individuos o grupos tienen acerca de personas y organizaciones. Con esta influencia, afectamos a la reputación, que es un componente central en los procesos de cooperación, donde son importantes el comportamiento altruista y la reciprocidad.²⁹

Al hablar de reciprocidad, decimos que la misma es *directa* cuando dos individuos se ayudan mutuamente, o *indirecta* cuando de la interacción de dos individuos, surge la colaboración de un tercero. Dicha reciprocidad indirecta surge de la generosidad y ésta, en definitiva, proviene de la reputación. Cuando una ONG ayuda a sectores carenciados a través de donaciones de particulares, es su reputación la que genera la reciprocidad entre los sectores vinculados (ONG y carenciados), puesto que nadie colaboraría con una asociación que se haya visto envuelta en algún escándalo fraudulento.

De esta manera demostramos la importancia de la reputación para la vida en sociedad, ya que genera comportamientos favorables que benefician a individuos y grupos a través de la cooperación, siendo esta relevante para la supervivencia individual y grupal.

La perspectiva económica considera la **reputación corporativa** como los rasgos de una organización y las señales que ella puede usar para alcanzar resultados económicos.³⁰ La importancia estratégica de la misma reside en el hecho de que ella es singular, no es posible que

²⁷ Definición oficial del término dada por la Real Academia Española, consultada el 15/05/2020, disponible en <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n>

²⁸ Bergstrom, C. Antia, R. y Lachmann, M. (2001), “*El pavo real, el gorrión y la evolución del lenguaje humano*”, Santa Fe Institute.

²⁹ Costa, C. (2015), “*Comunicación de Crisis, redes sociales y reputación corporativa*”, Universidad Complutense de Madrid, p.45

³⁰ Idem 28

sea duplicada y que la acumulación de las experiencias e interacciones entre la firma y sus grupos de interés crea una clara percepción sobre los valores de la empresa.³¹El marketing, por su parte, relaciona el concepto de reputación como la imagen mental que los consumidores hacen de un producto o línea de productos, que luego asocian con sentimientos o juicios pre establecidos. Es parte fundamental de la construcción de la imagen. Desde la perspectiva de los empleados, esta reputación viene dada por el sentido de la organización, como ella es coherente en la alineación de la cultura y los objetivos. Sociológicamente hablando, se trata de una construcción que surge durante la relación de la empresa con sus grupos de interés en donde ellos evalúan el cumplimiento por parte de la firma de las normas y expectativas. También la reputación empresarial puede considerarse un activo intangible, según la definición contable, a través del valor que le agrega a la marca o a las patentes, que son capaces de generar flujos de caja positivos para la compañía y cuya vida útil, si bien finita, puede durar varias décadas.



Ilustración 5: Definiciones de "reputación corporativa" según el campo de estudio.

A efectos de este trabajo definiremos reputación corporativa como una evaluación general de los stakeholders de una empresa a lo largo del tiempo, basada en experiencias directas con la misma, y cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que proporciona información sobre las acciones de la organización y/o una comparación de las acciones de otros rivales.³²Se trata de un activo de construcción social, creado y mantenido a través del tiempo y que debe ser legitimado. Es constantemente evaluado por los grupos de interés, por lo que será de vital importancia la capacidad de la organización para evaluar su contexto y adaptarse a los cambios que se puedan dar en él. Se trata de un factor necesario para la supervivencia de la empresa, pero no es suficiente para posicionarla en el mercado.

Surgen entonces dos claras corrientes interpretativas sobre lo que es la "reputación": un activo o una percepción social. Aquellos que la consideran una construcción social, suelen utilizar el término reputación como un sinónimo de imagen, aunque no es lo mismo.

El término **imagen** tiene tantas connotaciones que es difícil definirlo. Usualmente es utilizado como sinónimo de "reputación", "percepción", "mensaje", "credibilidad" y "actitud".

³¹ Freeman, E. (2010), *"La teoría del Stakeholder: el estado del arte"*, Cambridge University Press, p.15

³² Costa, C. (2015), *"Comunicación de Crisis, redes sociales y reputación corporativa"*, Universidad Complutense de Madrid, p.49

En un nivel más emocional, “imagen” tiene muchas connotaciones negativas, ya que se lo suele considerar lo *opuesto a lo real*, como una imitación de algo, algo que puede ser proyectado, manipulado o alterado. La deconstrucción del concepto sugiere que la imagen se refiere a una serie de relaciones simbólicas que son complementos importantes a la construcción de relaciones de comportamiento entre una organización y su público.³³ Se trata de una proyección que se crea para mostrar a otros, quienes luego generarán imágenes mentales, moldeadas estas por sus saberes, pensamientos y percepciones previas, las que harán interpretar el mundo que les rodea. Se trata, por ende, de la comunicación, y los efectos de esta, entre una organización y sus stakeholders. Puede manifestarse en layout de sus locales u oficinas, la presentación y calidad de sus productos, en los logotipos y colores corporativos, en las personalidades de sus líderes y, sobre todo, en la comunicación.

La información necesaria para formar estas imágenes puede venir tanto de la experiencia propia del formante, como de opiniones e información que toma de terceros, como, por ejemplo, los medios de comunicación. Considerando que vivimos en un mundo hiperconectado, nos encontramos formando y reformando imágenes corporativas constantemente a través de los medios de noticias y las redes sociales. De todo esto deviene la importancia de la buena gestión de los medios de interacción con los stakeholders.

En cuanto a las diferencias, la reputación es un concepto comunitario, que se construye con el tiempo en base a las distintas imágenes que la organización ha dado a lo largo de su existencia. La reputación es social, aceptada por todos los miembros de una comunidad. Las imágenes, en cambio, son percepciones de un hecho o momento particular, individuales. Son *unidades de reputación*, ya que ésta última se construirá de un conjunto de imágenes corporativas. Gestionar una reputación, una vez que ella se ha instalado, es mucho más sencillo (o al menos las acciones a ejecutar son más claras) que gestionar una imagen visto que es infinita la cantidad de percepciones que la misma puede tener. A su vez, una reputación ya instaurada puede inferir en cómo el público interpreta las diferentes imágenes que la organización muestra, es decir, se retroalimentan. En resumen, la imagen es el resultado de lo que la marca expresa, de su promesa, mientras que la reputación es una evaluación sobre lo que los públicos están percibiendo a través de dichas imágenes.

Si hablamos de **marca**, Kotler la define como la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.³⁴ Se trata de un pacto, una garantía para los consumidores relacionada al producto, a su identidad y su propuesta de valor que busca diferenciarlo de sus competidores, apalancándose sobre ella. Los consumidores, por su parte, eligen las marcas por lo que ellas significan gracias a conceptos y creencias que solo existen en sus mentes, confiando plenamente en lo que la misma transmite. En cuanto a la relación con la reputación, ambos conceptos son activos que confían en la comunicación estratégica para su esfuerzo y defensa. Dada la transparencia que permitió la “revolución de internet” la reputación corporativa y la marca están mucho más expuestas al escrutinio público.

En resumen, si ponemos estos tres conceptos en sintonía, podemos decir que la imagen es el resultado de lo que la marca expresa, su promesa, mientras que la reputación es una evaluación sobre lo que los stakeholders están percibiendo a través de las distintas imágenes de la corporación. Están estrechamente relacionadas, pues un cambio o acción incorrecta en una repercutirá, como una onda expansiva en las otras dos. Es importante tener esto en cuenta a la hora de la gestión de la comunicación ya que, como veremos a continuación, los casos de corrupción y fraude, aunque sean tan solo una sospecha, tienen implicancias profundas en las dimensiones comerciales de una empresa.

³³ Grunig, J. (2003), “*Imagen y sustancia: de relaciones simbólicas a conductuales*”, Public relations Review, p.8

³⁴ Kotler, P. y Keller, K (2012), “*Dirección de Marketing*”, Pearson Education, p.10

¿Cómo afecta la corrupción a la reputación corporativa?

Llegado este punto, es necesario preguntarse cómo afectan los casos de corrupción y fraude a las distintas dimensiones antes mencionadas, sobre todo en un contexto en donde la información se esparce a la velocidad de la luz a través de los medios digitales. Sin lugar a duda, un acto no ético será rápidamente adoptado como una imagen de la corporación dentro de las mentes de los consumidores, dañando su reputación ya que, como se dijo al principio del título anterior, los actos maliciosos repercuten con más fuerza que los bien intencionados en la percepción de las personas. Esta contradicción entre lo que la empresa promete, a través de su marca y lo que el consumidor piensa de ella (reputación) actuarán como fuerzas opuestas que harán dudar a los stakeholders. Su pregunta será: ¿Queremos formar parte de una organización que traiciona nuestra confianza y atenta contra el bien público? ¿Queremos que se nos relacione con ella? Si la respuesta es “No”, entonces las decisiones de consumo cambiarán y la posición en el mercado de la compañía implicada caerá indefectiblemente. Muchas empresas, como veremos más adelante, jamás pueden recuperarse de este impacto.

Las ventajas competitivas de las organizaciones se basan en recursos estratégicos que las distinguen de sus competidores. Los recursos físicos, humanos y financieros son fácilmente imitables, reproducibles o enajenables. Incluso algunos recursos como eficiencia en procesos podrían replicarse y hasta mejorarse. Sin embargo, los intangibles son de difícil imitación y sobre todo la reputación, que constituye una construcción social en el tiempo, puede ser el diferenciador más claro del mercado.

En distintas sociedades, en donde la propensión a consumir puede estar influenciada por diversos factores (económicos y/o culturales), la reputación que una compañía tenga puede inclinar la balanza en uno u otro sentido. Ofrece una manera de comparar, a través de una jerarquía de valores, una organización con las demás, lo que simplifica y objetiva las comparaciones entre empresas rivales. Más adelante veremos casos de compañías en donde, comprobados los casos de faltas a la ética, su identidad se vio diluida.

Existe también un impacto financiero de la reputación que yace en su capacidad de aumentar o disminuir las ventas, acercar o alejar inversores y reducir o aumentar costos (sobre todo los relacionados con el recupero de la credibilidad empresarial). Aunque no hay una explicación teórica definitiva de causa-efecto para explicar si una buena reputación conlleva a más ganancias (o viceversa), existen evidencias empíricas de la relación positiva entre una buena reputación y un mejor desempeño financiero³⁵. Los stakeholders, motivados por el buen accionar de la empresa, tomarán acciones positivas como recomendar, comprar más productos o desear trabajar o colaborar con ella. El activismo de los grupos de interés, por ende, se vuelve un factor fundamental a gestionar.

También debe tenerse en cuenta el concepto de Reputación sectorial, entendido este como la reputación a nivel macro que se tiene de una industria, en el caso de este trabajo, la farmacéutica. Cada actor dentro del sector contribuye a la imagen global que los consumidores se hacen de la industria. Por esa razón, cuando uno de los jugadores queda envuelto en algún escándalo que daña su reputación, de alguna manera termina empapando a todo su sector. Esto ocurre porque tiñe a sus pares, los salpica con los efectos de sus actos. Los stakeholders, al formar una imagen de empresa corrupta comienza a, inconscientemente, replicar dicha imagen en otras organizaciones que percibe como similares. Si la empresa A, con tal reputación anterior, fue descubierta dando sobornos ¿Qué indicaría que la empresa B, de similares características, no está haciendo lo mismo y aún no haya sido descubierta?

Se pone entonces de manifiesto el valor destructivo a nivel comercial-sectorial que tiene un hecho delictivo, razón por la cual el control debe realizarse no solo para preservación

³⁵ Costa, C. (2015), “Comunicación de Crisis, redes sociales y reputación corporativa”, Universidad Complutense de Madrid, p.66

personal, sino para preservar a los otros y al “campo de juego” en donde se lleva a cabo la competencia.



Ilustración 6: Efectos de la corrupción en la reputación de la empresa.

El surgimiento de casos de corrupción conocidos por la sociedad crea un fenómeno que es conocido como “anti-discurso corporativo”, con origen en distintos Stakeholders insatisfechos por lo que ellos consideran una traición a sus principios éticos. Este tipo de discurso encuentra en el uso de los medios y las redes sociales de internet el cauce en el que los detractores pueden contrarrestar el poder de las marcas o al menos contradecirlas de diversas maneras.³⁶

Entonces, no solo basta con crear una marca fuerte, sino que también es necesario identificar y ser sensible a las motivaciones negativas que surgen en función del comportamiento de la empresa y de sus valores en el mercado para evitar que los consumidores tomen el asunto en sus propias manos. No todos actuarán de la misma manera, según la teoría situacional de lo públicos, los consumidores podrían actuar de forma activa, pasiva o neutra como respuesta a un mal comportamiento organizacional. Tres variables independientes explican el grado de activismo (y por ende, el impacto en la imagen marcaría de la compañía en cuestión): el reconocimiento del problema, el reconocimiento de los obstáculos que tiene la persona para eventualmente actuar sobre el problema y su nivel de involucración respecto al *issue* en cuestión.³⁷ Utilizamos este último término para referirnos a un tema de preocupación pública o acontecimiento, entre los cuales se incluyen los casos de corrupción, que puede amenazar la propia existencia de la organización (situación de crisis estallada).

La competencia, por su parte, podría aprovecharse de esta situación no solo para ganar una cuota mayor de mercado. Sus intenciones pueden variar desde una presión por la fusión o adquisición, a una completa erradicación de la compañía del mapa de la industria.

³⁶ Ven Laer, J. y Van Aelst, P. (2010), “Repertorios de acción de Internet y Movimiento Social”, Information, Communication & Society journal – edición diciembre.

³⁷ Gruning, J. (1984), “Gestionando las relaciones públicas”, CBS College Publishing, p. 147-152

Algunos casos resonantes de corrupción empresarial y sus consecuencias

En esta sección presentaremos algunos de los casos de corrupción más resonantes de los últimos tiempos y analizaremos los costos y consecuencias comerciales de los mismos:

ODEBRECHT

Tal vez el más conocido y emblemático en el corto plazo. A comienzos del nuevo milenio, Brasil se constituía como una de las principales potencias a nivel regional. Latinoamérica, como subdivisión geográfica, tiene la particularidad de que su crecimiento demográfico es alto y constante y que, por consiguiente, requiere de más y mejores construcciones habitacionales en donde albergar a su población y más infraestructura urbana.

Odebrecht es una empresa brasilera líder en los campos de ingeniería y construcción. Cuando en 2008, la justicia federal de Brasil ordenó una investigación sobre Camargo Correa, otra constructora de la misma nacionalidad no pudo obtener sentencia. Sin embargo, sus directores confesaron pertenecer a una red de corrupción integrada por Odebrecht, como la más importante jugadora. Dicha compañía cotizaba en la bolsa de Nueva York y para 2014, un año antes de que estallara la crisis, sus utilidades habían sido de 494 millones de reales. Para entonces ya era la mayor constructora de América Latina con presencia en 22 países y el más grande grupo empresarial del Brasil con un plantel de 128 mil empleados. Fue en el período 2012 - 2014 que estuvo a cargo de varias de las remodelaciones de cara a la copa Mundial de Fútbol de la FIFA de ese mismo año y los juegos olímpicos a desarrollarse en 2016.

La caída en desgracia de Petrobras, principal cómplice de Odebrecht en la comisión de los delitos puso en jaque judicial a la constructora. En 2015 la empresa fue acusada de haber entregado más de 30 millones de dólares en sobornos a diversos políticos en múltiples países con la condición de que le fueran asignadas las licitaciones de obras públicas. Esta operación, conocida como Lava Jato, fue caratulada por el New York Times como “el mayor arreglo anticorrupción de la historia”.³⁸

No es menester de este trabajo analizar el proceso judicial por el cual transitó la corporación, pero sí sus efectos en el negocio. Las consecuencias fueron devastadoras: en un principio tuvo que vender sus activos para hacer frente a las deudas; su línea de alta y media gerencia no solamente se desarmó, sino que, presionados por la opinión pública, testificaron contra la propia compañía. Los problemas financieros tampoco tardaron en llegar: en 2015, tan solo un año después del descubrimiento, el balance arrojó una pérdida de 298 millones de reales, lo que equivale a una fluctuación de 792 millones de reales en 12 meses (o una caída del 160% en utilidades). El gobierno de Estados Unidos, por su parte, le impuso una multa de 12.000 millones de reales, es decir más de 24 veces la utilidad del año anterior al escándalo. Dicha deuda, sumado al hecho de que su cartera de obras se vio afectada por su mala reputación llevó a las agencias de análisis de crédito a bajar su calificación, por lo que el acceso al crédito se volvió imposible. El problema de imagen también fue “exportado” empapando a sus filiales en el extranjero, quienes tampoco pudieron obtener nuevos contratos.³⁹ Finalmente, en 2019 declaró su quiebra.

³⁸ Casey, N. y Zárate, A. (2017), “El escándalo de Odebrecht sacude a las clases políticas de América latina”, The New York Times, consultado el 29/05/2020 y disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2017/02/14/espanol/america-latina/el-escandalo-de-odebrecht-sacude-a-las-clases-politicas-de-america-latina.html>

³⁹ Bedinelli, T y Mendonça, H. (2017), “Odebrecht: el imperio que perdió la guerra anta Lava Jato” El País, consultado el 29/05/2020 y disponible en: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/30/politica/1485800226_876385.html

Por otra parte, Marcelo Odebrecht, el CEO y descendiente del fundador, fue condenado a 19 años de prisión y a pagar una multa de 18 millones de euros.

Este caso alcanzó un tamaño tal que no solamente tuvo efectos económicos para los implicados, sino que también causó crisis políticas e institucionales en Brasil, Argentina y Perú, por citar solo algunos. El ex presidente de este último país cometió suicidio minutos antes de que la policía lo arrestase por cargos relacionados a esta trama.⁴⁰

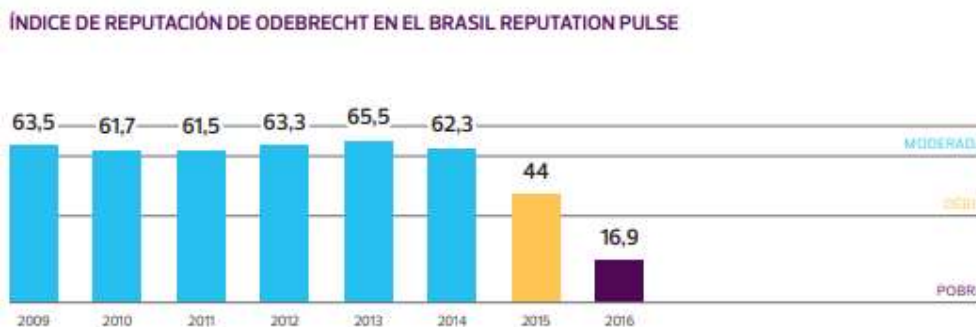


Ilustración 7: Índice de reputación de Odebrecht - Fuente: Informe Anual Odebrecht 2017

ENRON

Enron Corporation fue una empresa energética con sede en Houston, Estados Unidos, que empleaba a más de 21.000 personas hacia mediados del 2001, con presencia en más de 40 países y una facturación de 100 billones de dólares (2001). Es protagonista de uno de los casos más emblemáticos de la historia.

Antes de estallar el escándalo, la compañía había sido nombrada por la revista Fortune como la empresa más innovadora de Norteamérica por cinco años consecutivos y tenía altos niveles de reputación dentro del sector energético de su país, posicionándose en el séptimo lugar de la lista Fortune 500. Para el año 2000 controlaba el 25% de la energía que se producía y manejaba la política energética de gobierno de Bush. La flexibilización de las regulaciones le permitió expandir sus negocios a otras áreas como el gas, agua, internet y plástico, entre otros.

Con fuertes avales políticos, Enron desarrolló empresas ficticias cuyos únicos objetivos eran ocultar las ganancias fraudulentas generadas por la manipulación de precios que conseguían por medio de un instrumento llamado *Futuro Valor Hipotético*. La manipulación financiera le permitía dar una imagen mejorada de la realidad económica de sus actividades, de su situación patrimonial y de los riesgos que estaba asumiendo. Con resultados que no eran, los precios de las acciones crecían en la bolsa, estafando a los inversores que seguían depositando su dinero en ella, cuando en realidad las pérdidas eran siderales. De hecho, muchos de los activos declarados fueron inflados o enteramente inexistentes mientras que los pocos beneficios eran ubicados en jurisdicciones consideradas paraísos fiscales. Estas prácticas, además de ser avaladas por el gobierno de turno, no fueron correctamente auditadas por sus consultores externos: la firma Arthur Andersen.

En junio del 2002, el departamento de justicia de Estados Unidos inició una investigación en su contra. Ese mismo año, la empresa es condenada por el delito de fraude. Esto desató un escándalo en la opinión pública y las acciones pasaron de cotizar 90 dólares en agosto del 2000 a tan solo 7 dólares poco más de un año después.

⁴⁰ Redacción (2019), "El ex presidente peruano Alan García se dispara antes de ser arrestado", BBC News, consultado el 29/05/2020 y disponible en: <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-47961425>

En Estados Unidos es una práctica muy común que el “ciudadano de a pie” compre acciones de empresas conocidas. Muchas veces esto se hace con la intención de tener un ingreso adicional luego del retiro de la persona, una pensión que complementa a la jubilación. De esta manera, los más de 20.000 empleados y 4500 jubilados de Enron han perdido billones de dólares, demostrando que las prácticas corruptas tienen un impacto directo en la sociedad en donde las compañías operan.⁴¹

Arthur Andersen, una de las mayores consultoras de Auditoría de ese entonces, fue condenada por obstrucción a la justicia y destrucción y alteración de documentos relacionados a la quiebra de su auditada. Además de tener que pagar una multa de 500.000 dólares, se le prohibió seguir prestando sus servicios de auditoría a empresas que cotizasen en la bolsa. Jamás pudo recuperarse del daño reputacional que este caso le infligió, si bien fue absuelta en siguientes apelaciones, dedicándose hoy por hoy a conferencias y cursos de capacitación o fusionándose con otras grandes firmas en algunos países.

Enron por su parte se declaró en bancarota el 30 de noviembre del 2001, dejando pasivos incumplidos por 23.000 millones de dólares, la mayoría de ellos con el sistema financiero que otrora los había apoyado. Los accionistas, por su parte perdieron alrededor de 74.000 millones de dólares en los últimos cuatro años de gestión de la compañía. Miles de empleados perdieron sus trabajos. Los directivos de la compañía tuvieron condenas que iban desde los 25 hasta los 45 años de prisión. Uno de los directivos cometió suicidio durante el desarrollo del juicio.

AIRBUS

Se trata de un caso resonante porque no implica solamente el pago de dádivas en efectivo sino también la realización de prácticas dudosas, como la entrega de regalos empresariales lujosos y viajes de placer.

Airbus es una compañía francesa que diseña y fabrica aviones civiles, líder de la industria. Recientemente se vio envuelta en un escándalo de fraude en países como Colombia, China, Corea del Sur y Rusia entre otros. Se le acusa de utilizar intermediarios ficticios, desembolsos de dinero y regalos de lujo para conseguir cerrar contratos civiles y militares. El monto de esta operación sería de aproximadamente 100 millones de euros⁴² repartidos entre 200 y 300 contratos.

Estados Unidos, por su parte, la acusa de haber dirigido una campaña de corrupción durante años en todo el mundo, con sobornos y reportes de información falsa durante más de cinco años para obtener valiosas licencias para exportar tecnología militar estadounidense.⁴³ El constructor europeo también organizó, en beneficio de funcionarios chinos y su entorno, varios viajes compuestos principal o exclusivamente de actividades de entretenimiento, además de retornos a funcionarios del mismo país. En Corea del Sur, se le acusa de pagar 15 millones de dólares para que un funcionario de Korean Airlines adquiriera 10 Aviones de última tecnología.

Sin embargo, Airbus ha podido cerrar un acuerdo con los principales órganos de justicia de los países en donde está procesado. De esta manera, deberá pagar una multa de 3.600

⁴¹ Arévalo, Alexis Meneses (2010), “El caso Enron, fracaso de una de las empresas más poderosas de Estados Unidos”, Dalcame, p.6

⁴² Redacción El Cronista 28/01/2020, “Airbus pagará una multa millonaria para cerrar una investigación por corrupción”, consultado el 29/05/2020, disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Airbus-pagara-una-multa-millonaria-para-cerrar-una-investigacion-por-corrupcion-20200128-0002.html>

⁴³ Redacción semana 02/02/2020, “Colombia, involucrada en caso de corrupción que obligará a Airbus a pagar 3.600 millones de euros” consultado el 29/05/2020, disponible en: <https://www.semana.com/mundo/articulo/el-escandalo-mundial-de-corrupcion-de-airbus-por-regalos-y-viajes-de-placer/650420>

millones de euros para que sus causas se archiven, ansioso por dar vuelta una costosa y vergonzosa saga que afectó su reputación y provocó cambios de gerencia y normas internas.

Por otra parte, la agencia de calificación financiera S&P anunció que rebajó un peldaño la nota a largo plazo de Airbus y acompañó esta decisión de una perspectiva negativa. Al ya golpeado sector de la aeronavegación, sacudido por el contexto actual, se debe sumar los efectos a nivel reputación que la reciente resolución de la justicia ha tomado.

CASOS DE ÉXITO

Veamos ahora la otra cara de la moneda. *Reputation Institute*, una firma norteamericana que se encarga de la medición de la reputación empresarial realiza desde 2006 un ranking con las empresas mejor valoradas en esta dimensión. Estos son los resultados del 2019:

Rank	Company	Change YOY
1	Rolex	--
2	Lego	--
3	The Walt Disney Company	
4	Adidas	▲
5	Microsoft	▲
6	Sony	--
7	Canon	▼
8	Michelin	▲
9	Netflix	▲
10	Bosch	▼
11	Intel	▲
12	Nintendo	▲
13	Levi Strauss	▲
14	Google	▼

Tabla 2: Ranking de empresas mejor valoradas en reputación - Reputation Institute (2019)

No llama la atención que las aquí listadas sean empresas líderes en sus industrias y que tengan una fuerte presencia en las mentes de los consumidores, siendo muchas de ellas *top-of-mind*. De igual manera, su poderío económico y sus buenas performances financieras anuales son indiscutibles. *Reputation Institute* relaciona los resultados en esta encuesta a la importancia que le dan las compañías a la comunicación y a la gestión de sus imágenes para que transmitan realmente los valores de la marca. Es importante reaccionar rápido a las crisis, incluso tomando medidas extremas y siempre asociarse con elementos que transmitan ideas que no defrauden a los stakeholders ni al espíritu de la corporación.⁴⁴

⁴⁴ Valet, V. (2019), "Las empresas más reputadas del mundo 2019", Revista Forbes (edición digital), consultado el 30/05/2020, disponible en: <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/03/07/the-worlds-most-reputable-companies-2019/#6be2cf1c13b6>

Conclusión

La reputación, como una construcción social, es la idea que se hace el conjunto de consumidores de una organización. Ellos la valorarán en función a la percepción de ética—la imagen— de sus actos y si son fieles a la promesa de valor marcario que quieren recibir. Los stakeholders no quieren ser relacionados con empresas que no cumplan con los estándares morales aceptados por la comunidad. Como activo intangible, la reputación es un elemento con comprobada capacidad de generar flujos de caja positivos a través del tiempo ya que se apalancará sobre ella para atraer más clientes, generar más ventas, reducir ciertos costos y, por ende, contar con más ingresos.

Su gestión es de vital importancia no solo para sí misma, sino para toda la industria en dónde opera. Por esa razón, y para evitar que se arruine el campo de juego en donde se desarrolla la competencia, cada organización debe velar por el control de sus actos y el de los demás actores de su sector.

La era de las comunicaciones hacen que una crisis de este tipo se disemine muy rápidamente y a través de todo el globo. Aquellas personas que se sientan más afectadas por el hecho inmoral serán los abanderados del anti-discurso, contradiciendo a la marca y haciéndola tambalear en los medios de comunicación y las redes sociales. Por ese motivo, las compañías deben tener su sensibilidad entrenada y estar constantemente pendientes de los cambios en los hábitos sociales para interpretar cuales son las nuevas inquietudes de sus stakeholders de forma tal de poder reaccionar éticamente en respuesta a los mismos.

De otra manera, y tal como hemos visto en los ejemplos arriba mencionados, las consecuencias pueden ser terribles. Algunas organizaciones nunca se recuperan del duro golpe que le supone una crisis reputacional, lo que las lleva a desaparecer del mapa. La confianza perdida, si no es rápidamente paleada, no puede recuperarse. Las consecuencias económicas también son devastadoras, representando la muerte financiera de los implicados y dañando severamente a las víctimas, los sistemas financieros y políticos de varios países.

También ha quedado demostrada la correlación positiva entre empresas de primer nivel, con gran imagen marcaria y fortaleza financiera, y su reputación a nivel global. “Lo bueno atrae a lo bueno” dice el viejo refrán y, por lo analizado, no tenemos ninguna duda de ello.

Capítulo III: Efectos legales de la corrupción

Responsabilidad penal empresaria en Argentina

Es importante que el empresario tenga en mente el concepto de “responsabilidad”. Anteriormente hicimos referencia a su dimensión “social”, como reclamo de los miembros de una comunidad por los actos que la organización comente y como impactan en el desarrollo de la sociedad. Sin embargo, la legislación nacional reconoce la responsabilidad de la organización, más allá de la que pudiese caberles a sus integrantes, cualesquiera su nivel jerárquico. Es necesario prestar especial atención al comportamiento de los colaboradores y su relación con terceros para evitar futuros problemas de índole legal.

En el sistema jurídico argentino, desde hace ya varios siglos, existe la posibilidad de responsabilizar y sancionar penalmente a las personas jurídicas por sus conductas delictivas. Pese a ello, hoy en día, aún no se ha arribado a un consenso sobre cuál es la capacidad delictiva de una persona de existencia no-humana, toda vez que detrás de sus actos, se esconden intenciones de actores actuando en nombre y representación de esta. Se encuentran quienes postulan la necesidad político criminal de sancionar penalmente a las personas jurídicas y por otro, quienes señalan que admitir esta posibilidad lesionaría el principio del Derecho Penal de culpa individualizada.

En este sentido, el 8 de noviembre de 2017 se sanciona la ley 27.401. Mediante ella, Argentina incorporó a su doctrina normativa la responsabilidad penal de personas jurídicas, también llamadas de existencia no visible. Entre sus incumbencias se encuentra la de sancionar ilícitos como: cohecho, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles, concusión, enriquecimiento ilícito, balances falsos, entre otros. Todos actos relacionados a los conceptos de corrupción y fraude.

En el espíritu de la norma se puede apreciar el rol fundamental que tienen los privados involucrados en los ilícitos, pues se busca cooperación en ellos para la prevención de los actos. Para ello se propusieron una serie de incentivos para que las personas jurídicas por medio de la implementación de programas de integridad cooperen con las autoridades. Esta buena fe ya había sido evidenciada y probada con anterioridad por la justicia, por ejemplo, en el caso de la ley de lavado de activos, en donde recae sobre los sujetos obligados el deber de prevenir el delito.

La ley busca que las empresas, a través de la implementación de políticas y procedimientos internos puedan detectar incumplimientos que se den dentro de su estructura y de ese modo fijen sus objetivos internos a una cultura de integridad y sobre todo de prevención de los actos corruptos.⁴⁵ De esta manera se busca incentivar a quienes dirigen a las organizaciones a implementar sistemas de control y prevención orientados a reducir los riesgos de recibir condenas y, en caso de recibirlas, reducir las sanciones aplicadas. El mejor método para llevar esto a cabo es la creación de un programa de Compliance.

Esto hace referencia a dos modos de atribuir la responsabilidad: la **atribución objetiva** es aquella en la que se atribuye automáticamente a la empresa los hechos de sus dependientes. La **atribución subjetiva**, en cambio, plantea la posibilidad de eximir la responsabilidad en base a la ponderación de su culpabilidad por hechos autónomos de la persona jurídica, distinta a la de sus dependientes.

Para definir su postura, Argentina se ha basado en ordenamientos jurídicos internacionalmente convenidos y en legislación comparada de países de la región y occidentales.

⁴⁵ Gonzalez Guerra, C y Tamagno M.J. (2018), “Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica”, La Ley, p.3

Responsabilidad empresarial en el mundo

Visto que la corrupción es un hecho corrosivo que trasciende fronteras, la comunidad internacional ha aunado esfuerzos en combatirla de forma coordinada. Existen diversos tratados multilaterales en donde se proponen medidas de prevención, punición, recupero de activos y colaboración internacional en la lucha contra la corrupción. El primero de ellos, el Convención Interamericana contra la Corrupción (1996) fue una primera aproximación en la materia en donde, por ejemplo, se prohibió a los firmantes denegar la cooperación en la investigación de hechos de corrupción.⁴⁶

La convención de la ONU contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2000) estableció la obligación de tipificar la asociación ilícita y los hechos de corrupción, incorporó el lavado de activos y se refirió a la responsabilidad penal de la persona jurídica por aquellos delitos. Poco después, la Convención de la ONU contra la Corrupción (2003) instó a los miembros a que cada uno cree un organismo que vele por la prevención y difusión de la lucha contra la corrupción. En Argentina ese rol lo cumple la Oficina Anticorrupción.

Llegado este punto es menester preguntarnos: ¿Cómo manejan otros países referentes la responsabilidad penal de las empresas involucradas en actos de corrupción?

Alemania, por ejemplo, considera que las sociedades son responsables cuando sus representantes o autoridades cometen un delito que repercute en el enriquecimiento de la entidad (Código Alemán de Infracciones Administrativas). Las multan en el país germánico pueden llegar hasta los 10 millones de euros si el hecho fue cometido con dolo, aunque la misma puede ajustarse hasta un monto que permita “recuperar” el beneficio percibido por el infractor. También se establece que un sistema de Compliance puede contribuir a la reducción de la carga, más nunca anularla. Sin embargo, y a pesar de no ser percibido como tal por su sociedad, Alemania es uno de los países en donde más actos de corrupción se cometen y estos se configuran gracias a los huecos legales que su normativa tiene.

Fue Estados Unidos el pionero en la separación de la culpa de los individuos de las corporaciones. Sus normas establecen que existirá responsabilidad de la persona jurídica cuando el hecho fuere cometido por cualquier dependiente de ésta y el mismo fuere realizado dentro de sus competencias, teniendo en cuenta su rol dentro de la organización, aun cuando este fuera en contra de las políticas e instrucciones expresas de ella. Por último, se debe demostrar un claro beneficio a la empresa, aunque éste fuese indirecto. El Departamento de Justicia tiene la potestad de aplicación de sanciones, aunque la SEC tiene completa autonomía para sancionar administrativamente a aquellas empresas, incluso extranjeras, que cotizan en bolsa.

Brasil, por su lado, admitió la responsabilidad de la persona jurídica pero solamente por delitos ambientales en un principio. Durante el año 2013 y en medio de varios escándalos de corrupción política, sancionó la ley 18.246 en la cual establece la responsabilidad civil a las personas jurídicas por hechos corruptos o por dificultar o impedir su investigación. En caso de que la persona demuestre que tiene un programa de cumplimiento efectivo, se autodenuncie ante la autoridad y colabore con la investigación, se le puede atenuar la multa.

Chile sancionó en 2009 su ley 20.393, la cual fue referencia para la posterior confección de la norma argentina. Este es un claro ejemplo de atribución subjetiva de responsabilidad ya que permite exonerar a la empresa si ésta puede demostrar que tiene un programa de Compliance robusto.

⁴⁶ Durrieu, N, y Vidal Albarracín, G. (2017), “*Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica por hechos de corrupción*”, Revista del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, tomo 77, p.44

Por último, España a través de la Ley Orgánica 1/2015 regula la exclusión de responsabilidad cuando se cumplen ciertas condiciones que, en caso de no darse en su totalidad, sirven para la atenuación.

Ley 27.401: Sanciones

La Ley 27.401, sancionada en 2017 establece un régimen de penas aplicable a las personas jurídicas, ya sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación del Estado que participen la comisión de los delitos antes mencionados y que resultan taxativos. Para su aplicación, los delitos deben ser cometidos o los efectos deben producirse en el territorio de la Nación Argentina, o bien por autoridades oficiales cumpliendo sus cargos en el exterior. También es aplicable a sujetos (ciudadanos argentinos o personas jurídicas con domicilio en Argentina) que incurran en cohecho con funcionarios extranjeros en el exterior. El artículo 3 aclara que persistirá la responsabilidad luego de procesos de transformaciones, fusiones o cualquier otro de transformación societaria. Por otra parte, no serán responsables las personas jurídicas controlantes por los actos que sus filiales lleven a cabo en las cuales las primeras no hayan sido partícipes o cómplices.⁴⁷

Se establece que la empresa quedará exenta de la responsabilidad penal si el delito fue cometido en beneficio propio del actor, sin generar provecho alguno la persona jurídica, lo que encuadra a la Argentina en el concepto de atribución subjetiva. Es de notar que, en caso de que no se pueda identificar o juzgar a la persona humana que hubiera intervenido en el delito, la pena recaerá completamente en la organización vinculada al hecho.

Se prevé que la persona jurídica puede eximirse de la pena cuando concurrentemente se dé que:

1. La empresa haya denunciado espontáneamente un delito como consecuencia de una actividad propia de detección e investigación interna. Dicha denuncia debe darse previo a la apertura de investigación por parte de la autoridad gubernamental;
2. El proceso de control debió haber sido implementado previo al hecho que originó el proceso y demostrar que la violación de la ley constituyó un esfuerzo de los intervinientes por evadir o engañar dicho proceso y;
3. La compañía devuelva el beneficio obtenido mediante el hecho corrupto o reparase el daño de alguna otra manera fehaciente.



Ilustración 8: Requisitos para eximirse de la pena bajo la ley 27.401

⁴⁷ Ley 27.401 de la República Argentina. Sancionada el 08/11/2017 y publicada en el Boletín Oficial el día 01/12/2017. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>

Es importante remarcar, respecto al punto b), que la ley no obliga a las empresas a contar con programas de Compliance (en la mayoría de los casos), pero que enfáticamente los recomienda.

En relación con la extinción de la acción penal contra la persona jurídica, aquella se extingue únicamente por amnistía o prescripción. El plazo de prescripción estipulado en la Ley es de seis años contados a partir de la comisión del delito.⁴⁸

Cuando se configure y se compruebe la comisión de uno de los delitos contemplados en esta ley, el responsable será pasible de alguna de las sanciones dispuestas en la misma, en línea con el derecho penal y administrativo sancionador, las cuales no encontramos abusivas. Éstas son: multas, suspensión total o parcial de actividades, suspensión para participar en concursos y licitaciones públicas, disolución de la personería jurídica (en caso de que el objeto de la sociedad sea exclusivamente la comisión del delito), pérdida de beneficios estatales y publicación de un extracto de la sentencia condenatoria en medios nacionales.

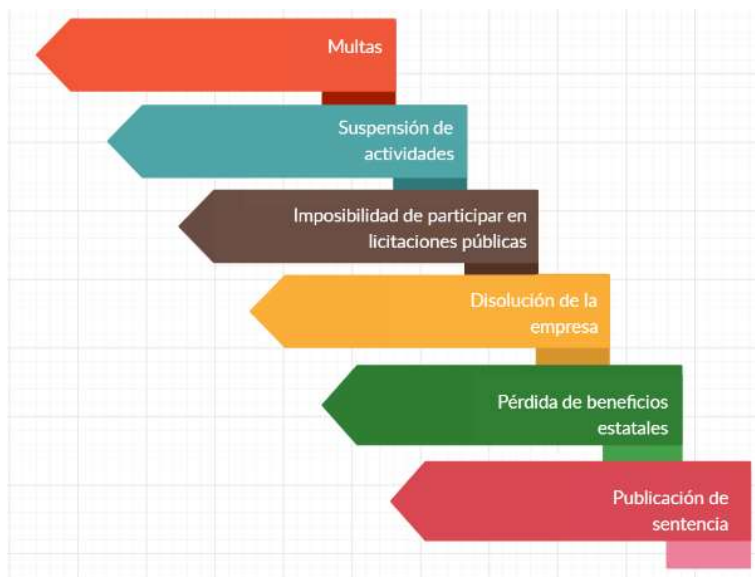


Ilustración 9: Sanciones previstas en la Ley 27.401.

Las multas serán de 2 a 5 veces el beneficio indebido obtenido o intentado. Esto va en línea con los tratados internacional que dicen que la sanción debe ser eficaz, proporcional y disuasiva. Al fijarse el computo sobre la ganancia obtenida y no sobre lo efectivamente pagado, se evita que la empresa realice un análisis costo-beneficio del hecho. Aun así, la aplicación de dicha sanción puede deteriorar gravemente el patrimonio de la organización, sobre todo si se aplica en su cuantía máxima. La determinación de esa ganancia —o ganancia presunta— será objeto de controversias con la justicia toda vez que los criterios de contabilización pueden variar. En cuanto a la suspensión o inhabilitación, ésta puede ser por hasta 10 años.

La norma no prevé un orden de prelación de las sanciones o si las mismas son de aplicación conjunta o alternativa. Sin embargo, la doctrina está de acuerdo en que, siempre amparándose bajo el principio de proporcionalidad de la pena y los montos incurridos durante el ilícito, debería primar la sanción de la multa por sobre el resto. En caso de que se hubiese configurado

⁴⁸ Lepiane, M. y Crotti, B (2019), “La responsabilidad penal de las personas jurídicas y cuestiones relevantes asociadas a un accionar transparente”, Revisa del Colegio Público de Abogados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Edición diciembre, p. 54

una defraudación al Estado, también debería aplicarse la imposibilidad de participar de futuras licitaciones, algo que debe especial consideración en empresas que son puramente proveedores estatales. Solo en casos muy extremos, cuando se pruebe que la empresa es una asociación ilícita, cuyo único objetivo era cometer el delito, debe hacerse uso del recurso de la disolución.

Colaboración eficaz

Ahora bien, la norma prevé la posibilidad de que la empresa y el Ministerio Público Fiscal celebren un acuerdo en donde la primera se comprometa a colaborar en el esclarecimiento del ilícito en cuestión. Para ello, el imputado debe proveer a la justicia información o datos precisos, útiles y comprobables para el esclarecimiento de los hechos, la identificación de sus autores o partícipes o el recupero del producto/ganancia del ilícito.⁴⁹

Es de observar que solamente un representante habilitado puede hacerse presente ante el Ministerio, razón por la cual esta es una decisión política dentro de la Organización que debe contar con el aval no solamente del Directorio que se hará presente, sino también del Board de accionistas a quienes, en definitiva, tendrá que rendir cuentas y deberán aprobar por escrito su intención de colaborar.

Cabe aclarar que, como dice taxativamente la norma, la información debe ser de utilidad no solo en función de esclarecer los hechos sino que también para identificar a los culpables. Sería ingenuo pensar que actos de corrupción de mediana/gran escala puedan ser cometidos sin que los miembros del Directorio estén enterados o hayan participado activamente en su concreción, por lo que la información aportada probablemente atente con ellos. Todo esto nos lleva a pensar, ¿puede el propio Directorio luego entorpecer el desarrollo de este acuerdo? Pues la norma no indica que, luego de aportar información precisa y que se demuestre que ésta puede ser *aún más precisa*, la compañía esté obligada a hacerlo. Es aquí en donde toma protagonismo el rol del *Compliance Officer*, como ente independiente, que deberá ser el abanderado en el cumplimiento de las disposiciones legales y éticas, y encargado de llevar adelante el acuerdo.

Dice Crocioni (2018) que mediante dicho pacto “la persona jurídica está dispuesta a formular determinadas renunciaciones en pos de la obtención de un resultado que beneficie sus intereses tanto sea en el pleito, en el marco de la vida económica donde desarrolla su actividad o en el ámbito de su comunidad de accionistas, cuotapartistas u obligacionistas para nombrar algunos posibles frentes de tormenta que los litigios de este tipo hemos visto que generan”⁵⁰. Por lo anteriormente dicho, entendemos que un acuerdo puede ser no solo una herramienta válida que generará una atenuación en las cargas sino que también responde a una exigencia de los stakeholders y a una estrategia para palear las posibles consecuencias de carácter comercial que una acusación de tal tipo pueda llegar a tener en la marca.

El Artículo 17 establece que la negociación entre el Ministerio Público y la Compañía, así como la información suministrada por esta última tendrán carácter de confidencialidad hasta que el acuerdo esté firme⁵¹. Con esto se busca incentivar la participación de los implicados asegurando que los datos que estos aporten no serán utilizados como pruebas en su contra mientras no se llegue a un arreglo con la fiscalía. Cuando se llegue a la aprobación del mismo, la garantía caducará. La Fiscalía debe ponderar las pruebas aportadas y podrá rechazarlas en caso de que las considere impertinentes o insuficientes.

Sumado a ello, la imputada debe aceptar cumplir con algunas condiciones (complementarias y no supletorias) para que el pacto quede firme. La primera de ellas es el pago de una multa que va desde dos a cinco veces el beneficio indebido que la empresa tuvo o hubiese podido tener en caso de que no se pueda probar la cuantía mal habida. De esto se desprende que, incluso

⁴⁹ Ley 27.401 – Artículo 16. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

⁵⁰ Crocioni, F. (2018), “*Aproximación teórica al acuerdo de colaboración eficaz*”, La Ley, p.165

⁵¹ Ley 27.401 – Artículo 17. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

suscribiendo un acuerdo la sanción de la multa es una imposición económica de la que no se puede escapar. La lógica tras esto es desalentar la concreción de los delitos estableciendo que, sea cual sea la forma de su resolución, los implicados deberán “perder” mucho más de lo que hipotéticamente “ganarán”.

Una segunda condición establece que la imputada deberá restituir las cosas o ganancias que sean producto o provecho del delito.⁵² Este es un punto muy complejo de ejecutarse. Si tenemos en cuenta las actividades ilícitas taxativamente indicadas en la ley, observaremos que en los modos comisivos de dichas figuras no se prevé la entrega de cosas a favor de la Organización si no más bien, a la inversa. En el cohecho, por ejemplo, es la organización la que entrega dinero a cambio de la acción (o inacción) de un funcionario. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de que la contraprestación sea la entrega de bienes, como terrenos o edificios, los cuales la ley busca recuperar en este punto. En cuanto a las ganancias que se consideran ilegítimas, las mismas ya funcionan como base de cálculo para la multa prevista en el punto anterior por lo que se entiende que su restitución no sería más que la doble imposición de una sanción. Por lo dicho, este inciso es de difícil y escasa aplicación.

Luego, la normativa se orienta a reparaciones de carácter social, tendientes a generar un beneficio palpable a la comunidad, apelando al concepto de Responsabilidad Social Empresaria ante visto y entendiendo que las empresas son actores importantes en el entramado social. Para ello, insta a la implicada a realizar las acciones necesarias para reparar el daño casado, prestar un determinado servicio a la sociedad (como puede ser la donación para mejorar los servicios de salud o el sistema educativo). También reserva la potestad de la compañía de sancionar a aquellos sujetos involucrados en el hecho, que registren una relación de dependencia con la persona jurídica (algo que difícilmente sucederá ya que el implicado seguramente ya no pertenecerá a la organización) y la posibilidad, por parte de la empresa, de instaurar un programa de integridad (el que será analizado en una sección aparte). Sin perjuicio de ello, la fiscalía puede solicitar que se tomen ciertas medidas como condición de acuerdo como ser, la desvinculación de todos los empleados participantes del ilícito, o la contratación de servicios de consultoría con el fin de auditar y mejorar el programa de Compliance.

Una vez cumplimentados los requisitos y firmado el acuerdo, el mismo será elevado ante el juez de la causa que lo revisará, lo aprobará o rechazará, en base a la pertinencia de las pruebas por el imputado aportadas y la concreción, también por parte de este, de las condiciones impuestas por el Ministerio. Si el juez rechaza el acuerdo o las partes no se ponen de acuerdo durante la negociación, las pruebas presentadas por la empresa deberán destruirse y no podrán presentarse como tales durante el juicio, a menos que la fiscalía hubiera tenido conocimiento de ellas de forma independiente y con anterioridad a la presentación del acuerdo. Hay que tener en cuenta que ahora la justicia conoce los hechos y que solo es cuestión de probarlos mientras que, antes del acuerdo, ni siquiera tenía claro *qué* y *cómo* habían sucedido las cosas.⁵³

Una vez que el juez haya aprobado el acuerdo, tendrá un plazo de un año para valorar las pruebas presentadas en cuanto a su verosimilitud y utilidad. En caso de encontrarlos satisfactorios, la sentencia dictada deberá respetar las condiciones establecidas en el acuerdo no pudiendo imponerse nuevas u otras penas.⁵⁴ Es éste el verdadero espíritu del instrumento que busca atraer a las empresas hacia la participación activa en la resolución de casos de corrupción, como colaboradores más que como victimarios de los delitos de índole económica, asegurándoles penas que pueden ser muy inferiores a las que obtendrían mediante el procedimiento judicial completo y, sobre todo, en menos tiempo.

⁵² Ley 27.401 – Artículo 18. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

⁵³ Ley 27.401 – Artículo 19 y 20. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

⁵⁴ Ley 27.401 – Artículo 21. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

1	Multa (Entre 2 y 5 veces el beneficio obtenido)
2	Restitución de los objetos o ganancias
3	Abandonar en favor del Estado los bienes que, de otra manera, serían decomisados
4	Mediante acciones reparar el daño causado
5	Prestar servicio a la comunidad (donaciones)
6	Aplicar medidas disciplinarias a los empleados involucrados
7	Implementar un programa de integridad (compliance)

Ilustración 10: Condiciones para la aceptación de un acuerdo de colaboración.

Programa de integridad

A lo largo de este tiempo, la legislación ha sido diversa en cuanto la responsabilidad que le cabe a las empresas ante un ilícito, interpretándose que se trata de una responsabilidad propia de la empresa o de una responsabilidad transferida a ésta por lo actuado por determinadas personas que la integran. En el caso de la responsabilidad propia del ente, podría condenarse por la comisión de un delito a una persona jurídica sin que se identificara y sometiera a ese mismo proceso a una persona humana, ya que esta clase de responsabilidad se basa en los defectos de organización de la empresa y no en la existencia de una persona que, con su obrar, quiere beneficiar de incorrecta manera a la compañía a la que pertenece.⁵⁵ Esto es así toda vez que la compañía puede ser condenada incluso cuando no se haya identificado y/o juzgado al empleado que intervino si es que puede establecerse que el delito no podría haberse cometido sin la aprobación de los órganos societarios. En los casos alcanzados por la Ley 27.401, podría recaer una condena respecto a los autores individuales, la empresa o de ambos.

La ley 27.401 no prevé castigar a la persona jurídica siempre que ella aparezca involucrada en la comisión de delitos. Más bien, la lógica de la ley parece ser que la empresa únicamente va a responder penalmente cuando el delito deje interpretarse como el output de una organización defectuosa o bien cuando pueda retrotraerse ese delito a una conducta negligente o dolosa de

⁵⁵ Robiglio, C. (2019), “*Delitos cometidos por empresas: utilidad de los programas de cumplimiento para la determinación de los autores y partícipes individuales*”, Buenos Aires, La Ley, p. 55

la persona jurídica.⁵⁶ Se rompe la imputación a la organización cuando se aprecia que aquel que realizó materialmente el delito no obró como auténtico representante de la empresa y lo hizo más bien a título personal, configurándose así un hecho ajeno a esta última.

Ahora bien, podemos decir que una empresa es una organización con varias complejidades. Normalmente hay cierta multiplicidad de personas que detentan cargos y jerarquías diversas y funciones reales que no siempre son acordes con dichos cargos. Sus facultades pueden estar restringidas o ser demasiado amplias y a su vez delegan tareas que no siempre son controladas al detalle. Si tenemos en cuenta lo antes dicho, podremos entender que se encuentran formas de participación en los ilícitos que se manifiestan mediante acciones aparentemente inocuas, o mismo a través de omisiones —que pueden ser involuntarias o no— que pueden ser realizados incluso por empleados de baja jerarquía. Por ejemplo, la carga de datos contables apócrifos puede ser llevada a cabo por un empleado de bajo rango, normalmente en cumplimiento de órdenes, sin margen para desatenderlas, desconociendo las consecuencias de sus actos y sin recibir beneficio alguno. Con lo anterior, se quiere poner de manifiesto que muchas actividades se llevan a cabo dentro de la organización que pasan por debajo del radar de las altas esferas ya sea porque su ejecutor no comprende los alcances de su labor o está coaccionado a hacerlo o bien porque los mecanismos de control ante la división de tareas pueden fallar.

Se denomina a esto **peligros de desorganización**, como consecuencia del reparto de trabajo, delegación de funciones y tareas en cascada, descentralización y compartimentación de actividades. Los altos mandos tienen poder suficiente para tomar decisiones y acceder a la información relevante para tal fin, pero pocas veces se encuentran enfocados en la toma de decisiones triviales o abstractas en donde suelen gestarse los actos criminales. Sin embargo, es también su deber generar una serie de controles que alerten sobre posibles actos de corrupción y/o fraude.

Los **programas de integridad** son instrumentos relacionados con reglas de actuación y con la determinación de la responsabilidad de la empresa. Sin embargo, constituyen un instrumento útil para la determinación de ámbitos de competencia dentro de la organización que a su vez sirven para evaluar la responsabilidad de los empleados que la integran. Se trata de un conjunto de esfuerzos sistemáticos realizados por los miembros de una organización para asegurar que las actividades de esta sean llevadas a cabo sin vulnerar la legislación aplicable, reduciendo sanciones a través de un sistema de monitoreo de cumplimiento. Es conveniente que estos programas sean dinámicos y se actualicen regularmente, considerando la estructura de la empresa y las particularidades de la actividad y armonizándolos para que no interfieran en los objetivos comerciales y su competitividad.⁵⁷

Suelen incluir códigos de ética, manuales de cultura, protocolos de actuación ante determinadas situaciones, capacitación al personal y manuales de controles internos. Se espera que esté bien detallada la conducta esperada por todos los integrantes, desde accionistas hasta empleados de baja jerarquía, en cuanto a relación entre empleados y para con terceros, cumplimiento de objetivos, cuidado del medio ambiente y desarrollo personal. En este sentido puede decirse que un programa de Compliance eficaz debe generar los sistemas de control escalonados que resulten imposibles de evadir.

Debe tenerse en cuenta que ante la comisión de un delito, la mera existencia de un programa de integridad no habilita a deslindar responsabilidades. Debe observarse una voluntad por parte de la empresa de prevenir mediante éste la comisión de los delitos. Para ello, el programa debe prever que el Directorio supervise directamente la implementación, que el personal de alto nivel adopte recaudos para que el mismo sea efectivo, evaluarse periódicamente su efectividad y establecer un canal de denuncias internas. El cumplimiento del programa debe ser promovido y premiado.

⁵⁶ Montiel, J.P (2019)., “Ley 27.401 y criterios para determinar la idoneidad de los programas de integridad”, Ciudad de Buenos Aires, La Ley, p.74

⁵⁷ Ley 27.401 – Artículo 22. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

La existencia de un programa de integridad es un dato que genera una presunción de que la compañía se encuentra correctamente organizada —y disminuye de esta manera los peligros de desorganización— o, al menos, normada de tal manera que no resulta sencillo a los integrantes de ella cometer delitos. La ley solamente admite que la implementación de estos sistemas de integridad pueda operar como eximente de la responsabilidad en la medida que cumpla con ciertos requisitos.

Dichos programas deberán guardar relación, estar diseñados e implementados en base a los riesgos propios de la actividad que la empresa realiza, su dimensión y capacidad económica. Es por ello que un excelente programa de integridad para una industria puede resultar completamente inadecuado para otra. Por otra parte, éstos también varían en función al tamaño de la entidad por lo que nunca pueden ser iguales en una Pyme que en una empresa multinacional con filiales en muchos países.

Los programas de integridad deben contar con dos grupos de elementos para tener efectos en la exclusión de la pena: aquellos que son necesarios para asegurar su idoneidad (elementos obligatorios) y aquellos cuya presencia es únicamente facultativa (elementos opcionales). Mientras más de estos elementos estén presentes en un programa de integridad, mayor será su robustez y menores las oportunidades de que la empresa se vea envuelta en un hecho corrupto y, en caso de que ello suceda, quedará finalmente a salvo de responder penalmente.⁵⁸

1. Mapeo de riesgos: Análisis periódico de los riesgos a los que se haya expuesta, así como también los puestos (tanto físicos como de responsabilidad) en donde estos pueden manifestarse. Medición del posible impacto.
2. Canales internos de denuncia: para poder actuar con rapidez ante la primera sospecha. Suele implementarse mediante una *hot line* o una casilla de correo específica. Se promueven las mismas mediante incentivos económicos o protecciones de carácter laboral.
3. Oficial de cumplimiento (*Compliance officer*): responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del programa. Es el encargado de investigar las irregularidades y capacitar a los miembros de la organización para estar en condiciones de cumplir con la ley.
4. Investigaciones internas: deben aportar la información suficiente para poder denunciar espontáneamente la comisión de un delito de corrupción. Sin embargo, no deben finalizar en una sanción, pues no es su objetivo.

El entrenamiento en el programa debe estar dirigido a un aprendizaje inductivo y participativo, es decir, educar a través del ejemplo haciendo del receptor un socio proactivo en todo el proceso. Se trata de un cambio de la tradicional orientación que consistía en un enfoque deductivo que entregaba guías y manuales éticos, procedimientos y códigos que se discutían de manera analítica y luego eran internalizados.⁵⁹ Para ello, se utilizarán herramientas tales como: *case studies*, dilemas cortos, debate entre los participantes, simulaciones, *role-playing*, entre otros.

⁵⁸ Ley 27.401 – Artículo 23. Aprobada por el Congreso de la Nación Argentina en 01/12/2017

⁵⁹ Kleinhempel, M., “Comunicación, formación y concientización: ¿cómo hacer un programa de integridad efectivo?, Buenos Aires, La ley, p.223

Conclusión

Es importante entender que las empresas, incluso cuando no esté en dentro de sus intenciones, pueden verse inmersos en un escándalo de corrupción por el accionar de alguno de sus empleados. La responsabilidad en estos casos puede llegar a ser de la compañía, de la persona infractora, o de ambos y para determinar esto es necesario prestar atención a cuestiones de forma que hacen a la diferencia.

La ley argentina 27.401 regula la responsabilidad penal de personas jurídicas y sienta sus bases en una corriente que ya se instaló a nivel mundial: se pueden separar las responsabilidades si se demuestra que la concreción del delito no constituye la intención de la compañía y la misma fue llevada a cabo violando los procedimientos de control interno que la misma ha establecido. Hay que hacer hincapié en que estos controles deben ser vastos y eficaces.

De otra manera, las sanciones pueden llegar a ser muy rigurosas. Desde una multa calculada a un valor significativo, hasta la publicidad de la sentencia, hecho que pudiese dañar mortalmente la imagen corporativa y, por ende, su posición en la industria. En casos más extremos, la justicia puede declarar el cierre total de las actividades. Hacer una autodenuncia, regresar el importe mal habido y demostrar que se cuentan con controles suficientes para la detección de posibles futuros ilícitos, son factores que permitirán una reducción en las penas.

Sin embargo, se valora normativamente la colaboración de la organización en la investigación de la causa. Por ello, puede presentar un recurso de colaboración eficaz en donde presente pruebas suficientes y útiles para la causa. Dicha presentación, si bien goza de confidencialidad, debe representar una decisión política toda vez que se exponen hechos y personas ante el Ministerio Público Fiscal. Será tarea del juez luego analizar si la presentación tiene validez si es que, además, ha cumplido con las condiciones del trato (pago de la multa, reparación del daño a la sociedad, etc.)

Los programas de integridad son uno de los elementos que la legislación propone para homologar el acuerdo. Éstos son muy útiles para minimizar los peligros de desorganización presentes en todas las empresas debido a su tamaño y diversidad de funciones. Deben estar pensados en función a la estructura y actividad de la organización de forma tal que no hay un programa de Compliance idéntico entre dos empresas. El mapeo del riesgo, la concientización entre empleados y la posibilidad de realizar denuncias internas son herramientas fundamentales que sirven de presunción de que el programa es apto para la prevención.

Marco Empírico

Capítulo IV: Corrupción y Fraude en la Industria Farmacéutica

Breve descripción de la Industria en Argentina y el Mundo

La industria Farmacéutica (IF) es considerada un sector estratégico en gran parte del mundo debido a la producción de alto valor agregado y el desarrollo de las sociedades que los avances en ella generan.

Se trata de una Industria liderada por compañías multinacionales con presencia en la mayoría de los mercados del mundo, adaptando sus productos a las necesidades locales. Solo en 2019, las ventas mundiales de las 10 compañías líderes del sector superaron los 413 billones de dólares, lo que significa un incremento del 4.8% respecto al 2018 ⁶⁰(que cerró con un nivel de ventas superior a los U\$S 394 billones). Adicionalmente, la misma viene creciendo desde el 2008 a una tasa promedio de 3.6%. ⁶¹Por otra parte, y ante la perspectiva de un 2020 negro para la economía mundial, las farmacéuticas no han detenido su actividad, en cambio la incrementaron, por lo que se prevé que el crecimiento siga su rumbo.

No es raro encontrar que las principales empresas también tienen actividad en América Latina y, puntualmente en Argentina. Si bien es claro que el desarrollo de la Industria es mayor en los países desarrollados (Norteamérica, Europa y Japón concentran casi el 70% del volumen mundial) para el 2017, LATAM representaba el 6.3% de la facturación global de medicamentos pero mostraba un crecimiento constante que la convertía en una zona estratégica con vistas al futuro. Dicha región ha crecido a una tasa anual acumulativa del 5.1% en el decenio 2008-2017, siendo Brasil (10.72%), Bolivia (6.5%) y Perú (4.7%) sus principales impulsores.

Argentina, por su parte, muestra un crecimiento del 4.2% para el mismo período. ⁶²Para el 2019, en cambio, si comparamos su tercer trimestre con el mismo *quarter* del año anterior, observamos un crecimiento del 70.7% en las ventas (59.764 millones de pesos). ⁶³Si lo abrimos por área terapéutica, los medicamentos más vendidos son los oncológicos, los relacionados al sistema nervioso y aquellos que tratan el aparato digestivo y metabolismo. Se trata, sin lugar a duda de un sector pujante, en crecimiento y millonario, dedicado a mejorar la calidad o, lisa y llanamente, salvar la vida de los pacientes.

Argentina cuenta con una Industria Farmacéutica nacional robusta, industrialmente competitiva y tecnológicamente moderna. Es uno de los pocos países en el mundo en donde laboratorios de capitales nacionales tienen una presencia y participación en su mercado interno superior a la de los laboratorios extranjeros, siendo esta 66.1% versus el 33.9% de empresas transnacionales. De las 190 plantas productivas localizadas en el país, 160 son propiedad de empresas nacionales, muchas de ellas Pymes, que emplean cerca de 120 mil personas. Esto se explica no solo por la fuerte inversión que se produce en el sector sino también porque, en los últimos años debido a la situación del país, las empresas multinacionales abandonan las operaciones de producción en Argentina y sus plantas son absorbidas por la industria nacional.

⁶⁰ PharmaCompass Private Limited (2020), “*Top drugs by sales in 2019: Who sold the blockbuster drug?*”, extraído de: <https://www.pharmacompass.com/data-compilation/top-drugs-by-sales-in-2019-who-sold-the-blockbuster-drugs>

⁶¹ Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (agosto 2018), “*Escenario y perspectivas de la Industria Farmacéutica Nacional 2018-2021*”, Buenos Aires, p.5

⁶² Idem 61, p.6

⁶³ Revista Forbes Argentina (19/12/2019), “*Las farmacéuticas crecieron un 70% en el tercer trimestre del 2019*”, Buenos Aires, disponible en: <https://www.forbesargentina.com/today/las-farmacauticas-crecieron-70-tercer-trimestre-2019-n932>

Se trata del tercer sector industrial que mayor valor agregado genera en el país, detrás del petróleo y el hierro, y el que registra el mayor nivel de investigación y desarrollo. ⁶⁴ El compromiso de la Industria con los estándares de inversión y productividad le han permitido sostener sus precios en niveles que garantizan el acceso masivo de la población a los medicamentos.

El foco de las exportaciones de la industria farmacéutica sigue ubicándose principalmente en los países de América Latina, en donde esta es fuerte protagonista. Esto constituye una base importante para acceder a nuevos mercados y expandir la proyección externa del sector, contribuyendo también al crecimiento del país a través de la disminución del déficit en la balanza comercial.

En Argentina, se trata de un sector claramente nucleado alrededor de los 15 laboratorios más importantes que facturan el 72.8% del mercado. Esto significa que existen 215 laboratorios que se distribuyen el 27.2% del total restante, evidenciando así la atomización de la industria y el peso específico que las PyMES tienen en ella. ⁶⁵

Ranking	Laboratorio	Capital	Facturación Millones USD	Cuota de Mercado (%)
1	Roemmers	Argentina	599	10,4
2	Bayer	Alemania	549	9,5
3	Gador	Argentina	332	5,7
4	Elea	Argentina	314	5,4
5	Montpellier	Argentina	291	5
6	Bagó	Argentina	285	4,9
7	Genomma	México	237	4,1
8	Casasco	Argentina	231	4
9	Baliarda	Argentina	225	3,9
10	Pfizer	Estados Unidos	219	3,8
11	Nutricia Bagó	Argentina	214	3,7
12	Investi	Argentina	184	3,2
13	Andrómaco	Argentina	181	3,1
14	Bernabo	Argentina	178	3,1
15	Raffo	Argentina	172	3

Tabla 3: Principales laboratorios en Argentina 2018

Estos laboratorios pequeños se dedican principalmente a la producción de medicamentos genéricos, es decir, que su composición química es de dominio público. Competirán entre sí y con laboratorios de mayor envergadura a través de los precios. Por esta razón, es importante remarcar que la atención de ellos estará volcada a la optimización de costos, de forma tal de generar una la mejor utilidad ante un precio dado y difícil de mover debido a la alta competencia.

No es extraño pensar que estos laboratorios competirán arduamente por la “pequeña porción de torta” que les queda. Cada mínimo avance en la cuota de mercado significará un aumento cuantioso en su volumen de ventas. Por ello, uno de los principales gastos en esta industria, incluso en empresas de pequeño tamaño, son los gastos de promoción. Es allí, como veremos más adelante, donde encontraremos uno de los principales focos en donde la corrupción puede desarrollarse.

En cuanto a la demanda en el país, la misma está concentrada en un 35% en el área metropolitana, reduciendo así los costos de distribución. El crecimiento poblacional se mantiene constante en el orden del 1.04% anual, aunque esto se da más en el interior del país que en el AMBA que tiene crecimiento negativo, razón por la cual las provincias ganan cada vez más

⁶⁴ Idem 61, p.7

⁶⁵ ICEX – Embajada de España en Buenos Aires (2019), *"El mercado farmacéutico en Argentina"*, Buenos Aires, p.13

protagonismo en la escena. Sin embargo, el mayor grupo de consumidores (personas de más de 65 años) reside en Capital Federal y alrededores y, según el censo 2010, la tasa era del 15.7%.⁶⁶ Proyecciones indican que esta tasa crecerá a más del 20% para el año 2050, lo que aumentará la base de consumidores.

El Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJyP), también conocido como el PAMI es la obra social con mayor número de afiliados en Argentina, alrededor de 5 millones, siendo estos en gran parte mayores de 65 años. Sus gastos son de aproximadamente seis mil millones de dólares anuales, lo que representan el 12% total del gasto en salud.⁶⁷

Es importante destacar la importancia del Sistema de Salud Argentino y su influencia en la Industria. Según este, todos los habitantes del país tienen derecho al acceso a la salud pública, mientras que existe la opción de atenderse en servicios de seguridad social (obras sociales) y medicina privada. Para 2018, el 36.39% de la población estaba cubierta por una Obra Social y un 11.62% por él. Por otra parte, un 13.34% optaba por un plan privado y un enorme 38.65% estaba cubierto exclusivamente por el sistema público.⁶⁸ En los períodos de crisis económicas, el porcentaje de la población que acude a esta última clasificación aumenta considerablemente.

Los contratos que cada uno de estos subsistemas tenga con las diferencias cámaras de laboratorios determinará gran parte de la demanda de medicamentos. Adicionalmente, las distribuidoras y grandes farmacias terminan de componer la red de compradores. En la relación que los distintos actores tengan con los servicios de salud (principalmente los públicos) podremos encontrar otro potencial foco de actividades ilícitas. El Estado suele ser uno de los principales compradores de estos productos.

En cuanto a legislación importante, debemos referirnos a la Ley de Prescripción de Medicamentos por su Nombre Genérico (Ley N°25.649/2002), que nace con el objetivo de acercar a la población estos productos y lograr un mayor acceso a los medicamentos. Esta ley establece dos obligaciones a los profesionales del sector: en primer lugar, obliga a los médicos a incluir en los medicamentos que receten, el nombre genérico del mismo o el nombre internacionalmente reconocido de este. Por otra parte, obliga a los farmacéuticos y otros comercializadores a ofrecer a sus clientes distintas marcas del medicamento que buscan. De esta manera, se intenta evitar la prescripción por parte del médico (o la venta por parte de un farmacéutico) de un fármaco con una marca en particular, de la cual podría estar obteniendo un beneficio indebido.

Ya analizada de forma macro la Industria farmacéutica a nivel local, nos centraremos en los principales actos o “puntos débiles” en donde la corrupción y el fraude suelen presentarse. Veremos los actores participantes, las distintas formas que adopta y las consecuencias de estos actos.

Formas que adoptan los actos no éticos en la Industria

En este apartado analizaremos las principales metodologías que suelen tomar los actos de fraude y corrupción en la Industria Farmacéutica. Dividiremos los mismos entre **actos relacionados con la Investigación y Desarrollo (R&D)**, **actos relacionados con la fabricación** y los **actos relacionados con la comercialización de los medicamentos**. Si bien pueden darse casos

⁶⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010”, Buenos Aires.

⁶⁷ Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (2020), “Tabla: Afiliados activos separados por rango etario y género”, Buenos Aires, disponible para descarga en:

<https://datos.pami.org.ar/dataset/padron-afiliados/archivo/29695dfd-eb66-4865-a4ea-ee66d5bbca13>

⁶⁸ Idem 65, p. 28

en que la falta de ética aparezca en cuestiones administrativas, las mismas no serán tenidas en cuenta toda vez que no son exclusivas del sector bajo análisis.

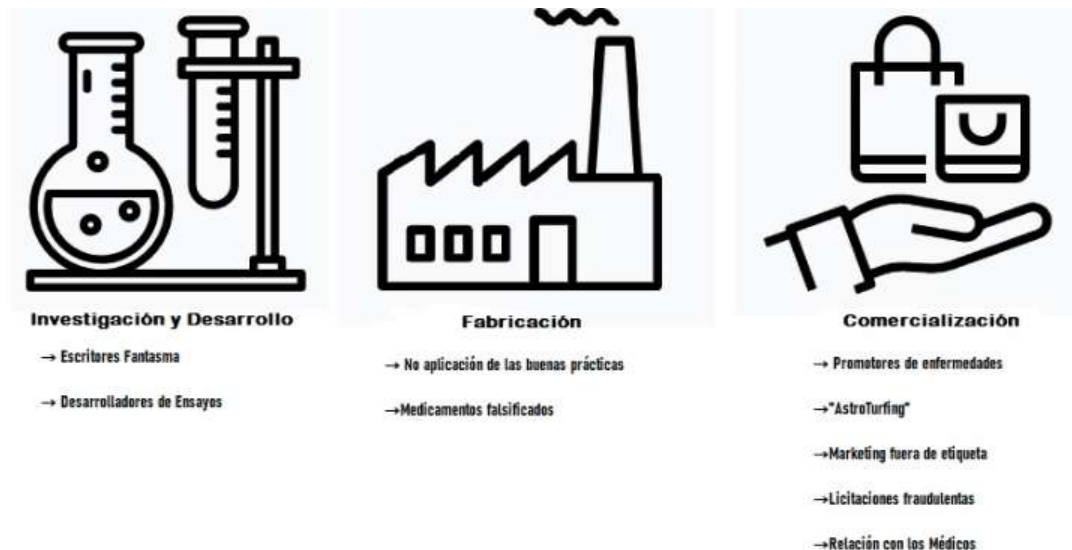


Ilustración 11: Principales técnicas de corrupción en la Industria Farmacéutica

Actos relacionados con la Investigación y el desarrollo

La investigación y desarrollo es el primer paso en el camino para hacer llegar un medicamento a un paciente. Sin entrar en demasiados detalles sobre el proceso, haré una breve reseña que nos permitirá entender por qué esta actividad se presta tanto a prácticas no éticas.

Estudiar la enfermedad o dolencia es el comienzo de la parte de "investigación" y puede llegar a tomar mucho tiempo, a veces hasta décadas. Estos estudios son normalmente realizados por laboratorios académicos (universitarios) o por Instituciones de carácter gubernamental. Cuando se comprende la enfermedad o dolencia, comienza el "desarrollo", que trata de descubrir o sintetizar una molécula que ataque al causante del padecimiento en alguno de sus procesos vitales. En esta etapa de desarrollo es que intervienen los laboratorios farmacéuticos.

Aquí existen dos etapas: preclínica y clínica. La primera de ellas consiste en encontrar moléculas "candidatas" a drogas prometedoras para la dolencia con el fin de estudiar luego sus efectos en animales y cultivos de células. Solo una pequeña porción de las candidatas es probada en seres humanos durante la segunda etapa, la clínica. Según la Industria Farmacéutica solo una de cada 5.000 candidatas a drogas logra entrar al mercado; una de cada mil sobrevive a las pruebas preclínicas y, entre estas, una de cada cinco supera los ensayos clínicos.⁶⁹ Esta última fase es la más costosa del proceso y puede conducir a un callejón sin salida.

Las farmacéuticas suelen obtener la patente de una nueva droga antes de empezar los experimentos clínicos, quedando así protegidas de la competencia. Pero debido al largo tiempo que toman los ensayos, durante el cual el fármaco no puede ser comercializado, la experimentación consume gran parte (sino todo) el tiempo de exclusividad que asegura la patente. Se trata entonces de una carrera: achicar el tiempo de duración de las pruebas clínicas para tener mayor tiempo de exclusividad y, por ende, más ganancias. Este apuro puede llevar a

⁶⁹ Angel, M. (2004), "La verdad acerca de la Industria farmacéutica", Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, p. 21

los investigadores a no reportar o desestimar los descubrimientos negativos que podrían haber hallado.

Escritores médicos fantasma

Llamamos *ghostwriter* (escritor fantasma) a un autor que se encarga de escribir trabajos de investigación para que estos sean, luego, firmados por profesionales de la salud reconocidos como si hubiesen sido escritor por ellos. El profesional recibe por esto el crédito de la investigación (el cual ayudará a incrementar su prestigio entre sus colegas) y el pago de dinero por prestar su nombre. El verdadero propósito es hacer creer a los lectores, que la investigación fue llevada a cabo por una fuente desinteresada y no por un espónsor corporativo.

El *ghostwriting* es muy dañina para la salud pública toda vez que desorienta a otros profesionales sobre los efectos reales de la droga bajo estudio. Puede conducir a un médico a recetar una droga inconveniente, convencido de que es el tratamiento correcto. Constituye un acto de fraude ya que el Doctor que firma lo hace deliberadamente, muchas veces sin siquiera leer el *paper* en cuestión. Corrompe la confianza que es tan necesaria en la comunicación científica.

Estos informes son luego citados en material promocional de la droga y hasta incluso en otros *ghospapers* lo que lleva a una cadena potenciada de información irreal o, al menos, no probada clínicamente.

Si bien es difícil determinar la cantidad exacta de *ghospaper* escritos un artículo de *The New York Times* de 2009 estima que el 11% de las investigaciones publicadas por *The New England Journal of Medicine* y el 8% de los publicados por el *Journal of American Medical Association* seguían esta metodología.⁷⁰

El caso más conocido de esta práctica es el de la compañía farmacéutica Wyeth (luego adquirida por Pfizer) que contrató escritores fantasmas para que desarrollaran 26 artículos científicos que respaldaban el uso de la terapia de reemplazo hormonal en mujeres para el rejuvenecimiento de la piel. Con esta estrategia las ventas se dispararon a USD 2 millones para el año 2001. Sin embargo, en 2002, un estudio gubernamental de Estados Unidos descubrió que este tratamiento aumentaba el riesgo de padecer cáncer de mama masivo y demencia en pacientes mayores. Se encontró evidencia de que Wyeth había contratado a una empresa de comunicaciones médicas para esbozar artículos y luego solicitar la firma médicos prestigiosos que poco o nada habían contribuido a los estudios.⁷¹ Por este caso el laboratorio tuvo que enfrentar cerca de 9.000 demandas, muchas de las cuales pudo resolver mediante mediaciones entre privados.

Desarrolladores de ensayos

Se trata de un especialista en ensayos médicos que determina cómo, cuándo y bajo qué circunstancias debe realizarse un estudio clínico para que termine demostrando lo que el laboratorio farmacéutico quiere, sesgando los resultados en función a intereses privados. Está relacionado con el apartado anterior e incluso pueden darse al mismo tiempo.

Los ensayos llevados a cabo a menudo tienen fallas de diseño, o se introducen datos erróneos durante el análisis, y los resultados engañosos se tergiversan de forma tal que aseguren un impulso en las ventas. Se cree que alrededor del 5% de los ensayos clínicos son fraudulentos.⁷²

⁷⁰ Singer N. (2009), “*Documentos médicos de ghostwriters, terapia forzada*”(en inglés), *The New York Times* edición del 04/08/2009 disponible para consulta en: <https://www.nytimes.com/2009/08/05/health/research/05ghost.html> consultado el 15/09/2020

⁷¹ Idem 70

⁷² Gotzsche, P. (2013), “*Medicinas mortales y crimen organizado*”, Radcliffe Publishing, Londres, p.

El patrocinio de la Industria no significa que la investigación esté parcializada, pero lo cierto es que las compañías farmacéuticas ejercen en la actualidad un enorme control sobre la manera en la que se lleva a cabo la investigación y sobre la presentación de informes. Hasta la década de 1980, los investigadores no dependían de las empresas patrocinantes. Los laboratorios otorgaban subvenciones al centro médico académico y se retiraban a esperar los resultados, con la esperanza de que su producto saliera bien parado, sin ninguna garantía.

Ahora, sin embargo, participan de cada detalle: desde el diseño de la prueba, el análisis de los datos y la decisión de publicar o no los resultados, algo que queda a criterio del investigador. Es decir que no están obligados a publicar resultados adversos. Este cambio se debe a que esperar los resultados es bastante “inseguro” para sus negocios y además, como ya dijimos, consumo el tiempo de exclusividad de la patente. Luego aparecieron las “Organizaciones de investigación”, que son empresas contratadas (muchas veces subsidiarias de) por los laboratorios para llevar a cabo estudios. De esta manera, ya ni siquiera deben depender de centros académicos. Ahora tienen sus propios empleados.⁷³ Se conoce así que un estudio patrocinado por un laboratorio tiende a favorecer al producto cuatro veces más que los llevados adelante por Instituciones independientes.

La alteración de los ensayos puede tomar muchas formas: desde la comparación de la medicina que se estudia contra placebos, hasta la utilización de sujetos jóvenes para demostrar la efectividad de medicamentos pensados para personas de tercera edad. Otras veces los estudios son demasiado breves como para analizar efectos secundarios o simplemente se dan dosis mínimas de un medicamento de forma tal que no tenga fuerza para generar adversidades.

Un caso ejemplo es del antiinflamatorio *celebrex*, producido por el laboratorio Pharmacia (hoy también propiedad de Pfizer). Dicho fármaco se jactaba de causar menos efectos secundarios que otros medicamentos ya existentes y así fue publicado en *The Journal of American Medical Association*. Sin embargo, luego se descubrió que los resultados de los estudios estaban basados en pruebas que duraron solamente 6 meses en vez de un año que era lo que tendrían que haber durado. Cuando se realizaron las pruebas con la duración correcta, se demostró que no ofrecía tal ventaja.

En 2012, GlaxoSmithKline se declaró culpable de la promoción ilegal del medicamento recetado Paxil. Se utilizaba para el tratamiento de la depresión en pacientes menores de 18 años a pesar de que no estaba autorizado para el uso pediátrico. La justicia de Estados Unidos determinó que GSK preparó, publicó y distribuyó un artículo de revista engañoso que informaba erróneamente de un ensayo clínico: el paxil no demostraba eficacia alguna en el tratamiento pediátrico de la depresión. En un acuerdo, la compañía pago USD 3.000 millones y se convirtió en el acuerdo de fraude de atención médica más grande de la historia de ese país⁷⁴. En un nuevo ensayo se demostró que no solamente no era eficaz, sino que también aumentaba la prevalencia de comportamientos y pensamientos suicidas.

Actos relacionados con la Fabricación

La producción de fármacos normalmente se basa en procesos de larga duración y complejos en cuanto a su técnica y maquinaria necesaria. Una pequeña falla en alguna de sus etapas no solo acarrea la pérdida total de ese lote, si no también la necesidad de re ajustar los procedimientos para re garantizar la calidad, lo que insume tiempo y mano de obra.

⁷³ Idem 69, p. 125

⁷⁴ Departamento de Justicia de los Estados Unidos (2012) “*GlaxoSmithKline se declara culpable y paga USD 3 billones para resolver acusaciones de fraude*”, disponible en: <https://www.justice.gov/opa/pr/glaxosmithkline-plead-guilty-and-pay-3-billion-resolve-fraud-allegations-and-failure-report> consultado el 15/09/2020

La fabricación de medicamentos seguros y de calidad se centra en las Buenas Prácticas de Calidad que son estándares mínimos para que un fármaco entre al mercado. Las pautas incluyen gestión de la calidad, el empaque, el etiquetado, la correcta concentración de principio activos y excipientes, pruebas de lotes, controles de laboratorios y certificados de análisis. Los fabricantes, reguladores e inspectores son los responsables de garantizar y hacer cumplir estas prácticas ya que de otra forma se corre el riesgo de que los fármacos sean deficientes o falsificados.

Debido a la globalización de la fabricación de medicamentos, la OMS ha reconocido que las buenas prácticas son cruciales para mitigar los riesgos de calidad en la producción farmacéutica y garantizar la coherencia en la calidad y eficacia. Las buenas prácticas establecen estándares internacionales acordados que todos los países deben cumplir si desean ser exportadores.

No aplicación de las buenas prácticas

En Argentina, el ente encargado de la farmacovigilancia es la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT), organismo descentralizado del Ministerio de Salud de la Nación. Dicho ente ha adherido y publicado una guía de Buenas Prácticas en Farmacovigilancia, basada en dos pilares: la adecuada formación sobre farmacología clínica y terapéutica en todos los niveles y disponer de un sistema de farmacovigilancia adecuado.⁷⁵

En América Latina este control aún es débil y esto se debe a las subnotificaciones de efectos adversos por parte de profesionales y pacientes, los conflictos de intereses de prescriptores y la Industria Farmacéutica, y la falta de motivación de los profesionales sanitarios para notificar de adversidades observadas.

Las vulnerabilidades de corrupción en esta actividad de la cadena de valor incluyen el soborno por parte de los fabricantes para la certificación de buenas prácticas o para crear barreras de entrada para los competidores. También puede encontrarse una falta deliberada de adherencia por parte de los fabricantes a estas prácticas con el fin de ahorrar costos o no perder lotes de producción defectuosos. Otras prácticas comunes también implican la aprobación por parte del organismo de contralor de nuevos productos que no han cumplido con los estándares requeridos, la falta de habilitación de la planta productora y/ depósito o la ausencia o deficiencia de controles de calidad por parte de los fabricantes, la falta de contratación de seguros o personal suficientemente calificado.

Medicamentos Falsificados

Se trata de medicamentos de calidad subestándar, espurios, etiquetados falsamente y falsificados. Están diseñados para parecer idénticos a los medicamentos genuinos, pero no tratan la afección para la que fueron diseñados. Estos medicamentos pueden tener la cantidad incorrecta (o directamente no contener, siendo placebos) del principio activo poniendo en riesgo a un elevado número de pacientes.

La OMS estima que alrededor del 25% de los medicamentos que se consumen en países de ingresos bajos y medianos son falsificados o deficientes. El alto costo que tienen las medicinas originales lleva a consumidores de menores ingresos a conseguirlos en un mercado paralelo, a precios más accesibles aunque sin saber que en realidad están adquiriendo algo que es inútil para la dolencia que están padeciendo.

Los medicamentos de mala calidad contribuyen al aumento de los niveles de resistencia a los antimicrobianos y al fracaso terapéutico futuro, aumentando la necesidad de descubrir

⁷⁵ Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (2009), “Guía de Buenas Prácticas de Farmacovigilancia”, Min. Salud, p. 6

nuevos medicamentos. Además, las malas medicinas son perjudiciales para la imagen del sector de la salud ya que es posible que los pacientes no confíen en su capacidad para proporcionar servicios seguros y eficaces.

Los medicamentos falsificados ingresan al mercado en parte debido a una ineficaz estructura política. La reglamentación para la fabricación de medicamentos varía en eficacia según las políticas vigentes y la solidez del sistema legal que hace cumplir dichas normas. Los gobiernos deben tener la capacidad para implementar y hacer cumplir las buenas prácticas, lo cual es más difícil en países con carencias de voluntad política y recursos que garanticen que las fábricas cumplan con los estándares. La adherencia a las prácticas es aún más costosa en países pequeños en donde la puesta a punto es muy costosa.⁷⁶

Según una estimación del gobierno de los Estados Unidos, para el 2010, la industria de los medicamentos falsificados rondó los USD 75.000 millones. Actualmente trabaja de forma activa con Interpol y la OMS para desbaratar bandas de falsificadores.⁷⁷

En 2013, el fabricante de medicamentos genéricos Ranbaxy USA Inc. (una subsidiaria de un laboratorio indio) se declaró culpable de los cargos relacionados con la fabricación y distribución de medicamentos adulterados en sus instalaciones de fabricación en la India. Ranbaxy USA introdujo al mercado lotes adulterados de gabapentina y ciprofloxacina (recetados como un antiepiléptico y un antiviral). Varias inspecciones entre 2006 y 2008 encontraron registros de pruebas incompletos, un programa inadecuado para evaluar las características de estabilidad de los medicamentos y desviaciones significativas de las buenas prácticas. Dos auditorías realizadas por consultores contratados por la empresa destacaron varias violaciones a las BP. La compañía estaba en conocimiento de que esos lotes habían fallado las pruebas, pero no presentaron a tiempo los informes requeridos por el organismo de contralor. También hicieron declaraciones falsas y fraudulentas ante la justicia y falsificaron los informes sobre estabilidad realizados sobre ciertos lotes de los mencionados productos.

La empresa acordó pagar una multa penal de USD 150 millones y decomisar el producto. Tuvo además que indemnizar civilmente a consumidores por una cifra de USD 350 millones.⁷⁸

Estas prácticas tienen un alto impacto en la salud de las sociedades en donde se desarrollan, menoscabando la credibilidad de sus sistemas de salud y empeorando la calidad de vida de sus habitantes.

Actos relacionados con la Comercialización

El marketing de medicamentos constituye uno de los mayores gastos de la Industria Farmacéutica. Nueve de cada diez compañías gastan más en comercialización que en investigación y desarrollo, por lo que podemos definir a esta categoría como las erogaciones operativas más importantes.⁷⁹

Se trata de la interacción entre la industria y los profesionales de la salud y, en última instancia, con los pacientes/consumidores. Como ya mencionamos, debido a los altos costos que significa el desarrollo de un nuevo medicamento, los laboratorios tienen urgencia en

⁷⁶ Transparency International (2016), “Corrupción en el Sector Farmacéutico”, p.12

⁷⁷ Organización Mundial de la Salud (2010), “La falsificación de medicamentos: una amenaza creciente”, disponible en: <https://www.who.int/bulletin/volumes/88/4/10-020410/es/> (consultado el 15/09/2020)

⁷⁸ Departamento de Justicia de los Estados Unidos (2013), “El fabricante de medicamentos genéricos Ranbaxy se declara culpable y acepta pagar \$500 millones para resolver acusaciones de reclamos falsos, violaciones de cGMP y declaraciones falsas a la FDA”, disponible en <https://www.justice.gov/opa/pr/generic-drug-manufacturer-ranbaxy-pleads-guilty-and-agrees-pay-500-million-resolve-false> (en inglés, consultado el 15/09/2020)

⁷⁹ Idem 76, p. 17

recuperarlos y maximizar las ganancias. Sin las regulaciones y mecanismos de control adecuados, las prácticas no éticas pueden llevarse a cabo fácilmente.

La estrecha relación entre los laboratorios y los médicos hace difícil detectar los mecanismos de marketing corruptos debido a que, muchas veces, los límites entre buenas y malas prácticas son un tanto difusos. Un análisis de *Transparency International* de 2016, muestra que de todas las compañías que estaban siendo investigadas por corrupción y fraude por el Gobierno de los Estados Unidos, el 10% pertenecían al sector farmacéutico y, de ellas, el 60% se trataba de casos relacionados a ventas.⁸⁰

Disease mongers (promotores de enfermedades)

Se trata de un especialista en marketing dentro de la Industria Farmacéutica que se encarga de diseñar una enfermedad o una necesidad clínica que hasta entonces no existía o a la que no se le prestaba atención. Se encargan de encontrar (o inventar) patologías para que ciertos medicamentos las ataquen aun cuando la efectividad no esté demostrada y de esa manera convencen a pacientes de que están enfermos cuando realmente no lo están (o no con cierta gravedad).

Así es como una persona aparentemente sana, luego de un chequeo de rutina, puede “descubrir que tiene algún desorden” el cual puede corregir tomando la píldora “X”. Dicho medicamento causa un efecto secundario el cual puede palearse consumiendo la píldora “Y”. De esta manera, de la nada, la farmacéutica ha logrado colocar dos productos en el mercado. Ejemplo sobran, basta con mirar las publicidades de medicamentos en televisión para sentirse representado por los modelos que dicen tener “acidez”, “gripe” o “dolores de cabeza”. Así, se va formando en la cabeza del consumidor la necesidad de adquirir el fármaco solo “por si en algún momento me sucede”.

Los laboratorios, por su parte, esgrimen que su único objetivo es informar al público sobre las opciones disponibles, que se trata de un deber ético de su parte para mejorar la salud pública y, que en el último de los casos, el tratamiento a utilizar es una cuestión que decide el profesional de la salud en función a cada paciente.

Existen muchas estrategias para llevar a cabo esto: aumentar la prevalencia de enfermedades, promocionar el tratamiento de problemas leves como indicios de enfermedades más graves, transformar un riesgo en una enfermedad, aumentar el miedo sobre una futura enfermedad y convertir características personales, como la introversión, en cuestiones de salud tratables.⁸¹

Por ejemplo, la caída natural de concentraciones de testosterona luego de los 40 años en los hombres revivió el concepto de andropausia y el decaimiento sexual, catalogándolo como un problema grave que afecta a la salud pública, pero para el que hay un tratamiento: Abbot tiene una marca de testosterona en gel.

AstroTurfing

Se trata de implantar una idea en la sociedad para poner en agenda un tema, en este caso, una enfermedad que requiere un tratamiento. Así, mediante la financiación encubierta a medios de comunicación o importantes centros de salud, un laboratorio puede hacer que se empiece a

⁸⁰ Idem 79

⁸¹ Gavilan, G., Jimenez de Grazia, L. y Gervas, J. (2014), “Estrategias de promoción del síndrome por déficit de testosterona: un caso paradigmático de invención de enfermedad”, Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria, Madrid, España. Disponible para consulta en: <https://www.gacetasanitaria.org/es-estrategias-promocion-del-sindrome-por-articulo-S0213911113001350> (consultado el 16/09/2020)

hablar, por ejemplo, de la necesidad de vacunarse contra tal enfermedad. Eso sí, debe contar con el testimonio de algún referente de la materia para instalarse en la opinión popular. Se trata nada más y nada menos que de un movimiento de relaciones públicas.

Tiene un falso sentido social y trata de convencer a los ciudadanos de a pie para que tomen como propio el reclamo por el acceso a la salud. Se disfraza las acciones de la compañía como la reacción pública espontánea e independiente frente al supuesto avance de la enfermedad. Hoy en día, gracias a la facilidad que otorgan las redes sociales, lanzar estas campañas de marketing es cada vez más sencillo. La premisa es simple: solo debe implantarse la idea, con cierta vehemencia, y luego la réplica del boca a boca hará el resto.

De esta manera, los laboratorios dan un impulso en el mercado a un producto que había pasado al olvido o simplemente aprovechan la oportunidad para lanzar uno nuevo que, casualmente, es la cura al problema de moda.

Marketing fuera de etiqueta

Prescribir fuera de etiqueta (*off-label*) significa que el médico receta a un paciente un medicamento para indicaciones o subgrupos de población para los cuales las agencias reguladoras no lo han aprobado oficialmente. Las empresas farmacéuticas, por su parte, proporcionan información engañosa sobre la seguridad y eficacia de un medicamento para influir en los hábitos de prescripción de los médicos y fomentar el uso no autorizado y sin licencia para aumentar sus ventas.⁸²

El proceso de aprobación de un medicamento para una indicación específica es muy complicado, exige numerosos recursos, y querer añadir una indicación en la etiqueta representa un riesgo económico. Incluso cuando hay estudios que demuestran su eficacia, el peso de la solicitud para incluir una nueva indicación recae en la Industria Farmacéutica. A no ser que haya una probabilidad razonable de aumentar las ganancias, es probable que los laboratorios no busquen la aprobación de la nueva indicación por parte de la agencia reguladora, sobre todo en aquellos países con controles laxos que suelen investigar/sancionar estas prácticas. Por lo tanto, existe una limitación obvia del proceso de etiquetado que inhibe no solo el acceso a tratamientos eficaces, sino que también afecta la validez de la etiqueta misma.

Los principios y objetivos de las etiquetas son importantes, pretenden identificar en forma sistematizada los beneficios y daños asociados con el consumo de medicamentos y así facilitar que el consumidor evalúe la relación costo/beneficio del mismo. Sin embargo, queda mucho por hacer para que esos objetivos teóricos se puedan hacer realidad. Existe un monitoreo inadecuado de cómo se están utilizando esos medicamentos, para que indicaciones, si se utilizan de acuerdo con la evidencia científica y si son los tratamientos apropiados para un determinado paciente.

La designación fuera de etiqueta no significa que no haya evidencia suficiente para justificar su uso. La información más importante para determinar si la prescripción es adecuada es la fuerza de la evidencia que se utiliza para prescribir el medicamento, y se considera que la práctica no es apropiada cuando hay evidencia insuficiente para probar la eficacia del tratamiento para esa indicación.

Durante 2013, se alegó que Johnson & Johnson y sus subsidiarias promovieron medicamentos para usos no aprobados como seguros y efectivos por los organismos de control, y que se pagaron sobornos a los médicos y farmacias para que sean recetados o vendidos. *Risperdal*, el medicamento en cuestión, está aprobado para el tratamiento de la esquizofrenia, sin embargo, los representantes de ventas de la compañía instaron a los profesionales de la salud a usar el fármaco para el tratamiento de pacientes ancianos con

⁸² Idem 76, p. 18

síntomas de demencia senil. El laboratorio fue encontrado culpable y debió pagar más de USD 2.2 mil millones para resolver la responsabilidad penal.⁸³

Licitaciones falsas o manipuladas

Se trata de la principal interfaz entre el sistema público de salud y los proveedores de medicamentos y trata de adquirir la cantidad exacta de medicinas de la forma más efectiva teniendo en cuenta los costos. Las licitaciones de fármacos son uno de los gastos públicos en salud más altos de todo el sistema y uno de los más vulnerables ante la corrupción teniendo en cuenta los grandes volúmenes que acarrear las operaciones y los altos precios que, de por sí, las drogas tienen.

En el procedimiento ideal, ante la apertura de la licitación pública, los interesados deben hacer sus ofertas a través de un sobre cerrado, el cual no es abierto hasta finalizada la etapa de candidaturas. Luego, ante un oficial que da fe, se procede a la apertura de las ofertas y a la elección de aquella que sea más acorde en cuanto volumen/costo/calidad. Sin embargo, ese nivel de transparencia está lejos de ser una realidad, sobre todo en países en donde los controles están lejos de ser incorruptibles, como en Argentina, por ejemplo.

Hay dos formas principales de corrupción en la adquisición de medicamentos: corrupción de adquisiciones aisladas y corrupción de adquisiciones sistemáticas. En la primera, se involucra a un número muy limitado de personas, tiende a ser de menos escala y atrae menos la atención. La segunda, en cambio, está profundamente arraigada al sistema político del Estado y requiere participación de funcionarios políticos para asegurar operaciones continuas sin problemas.

La corrupción puede ocurrir en las tres etapas del proceso de licitación:

1) La etapa previa al lanzamiento de la oferta, en donde se evalúan las necesidades técnicas y las formas de contratación. Puede que estas características se diseñen de tal manera que solo una empresa en particular sea capaz de cumplir con las exigencias, haciendo parecer que la asignación fue a base de mérito sin violar ninguna regla técnica.

2) La etapa de recibimiento de ofertas y asignación, en donde se invita a potenciales proveedores, se evalúan las ofertas y se elige un ganador. Aquí puede darse que se elija un ganador independientemente de la oferta que hizo, incluso cuando esta no era la mejor. Normalmente se da que esta empresa otorga algún tipo de soborno o “retorno” al responsable de la licitación

3) La etapa posterior a la licitación, en donde se ejecuta el contrato. En este estadio la corrupción se presenta en forma de facturación falsa o incumplimiento de los acuerdos contractuales.

Recientemente, en Brasil, el gobernador de Rio de Janeiro fue desplazado de su cargo por el Supremo Tribunal de Justicia por sospechas de corrupción en el área de salud. Se lo investiga por supuestos contratos corruptos en la adquisición de respiradores y medicamentos para el combate del Covid-19 y que dentro de su administración se cobraban sobornos.⁸⁴

En nuestro país esto también es moneda corriente, incluso como estrategia política. En julio de 2020, el Ministerio de Salud denunció a Adolfo Rubinstein (ex ministro de salud hasta 2019) por defraudación pública. Resulta que, luego de ganar las licitaciones, los laboratorios Novartis y Lazar, pidieron aumentar los precios ya aprobados por la fuerte devaluación que vivió el peso

⁸³ Departamento de justicia de los Estados Unidos (2013), “*Johnson & Johnson pagará más de \$2.2 mil millones para resolver investigaciones criminales y civiles*” (en inglés) disponible para su consulta en: <https://www.justice.gov/opa/pr/johnson-johnson-pay-more-22-billion-resolve-criminal-and-civil-investigations> (consultado el 16/09/2020)

⁸⁴ Diario La Nación (28/08/2020), “*Coronavirus: suspenden al gobernador del Estado de Rio de Janeiro por corrupción en contratos de salud*”. Disponible para su consulta en: <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/coronavirus-suspenden-al-gobernador-estado-rio-janeiro-nid2433992> (consultado el 16/09/2020)

en ese entonces, algo que fue aprobado por el gobierno. Esta decisión significó un encarecimiento de \$57 millones.⁸⁵

Relación con los médicos

Es, junto con la anterior, el punto más débil del accionar ético de la Industria farmacéutica. El médico es muy necesario para el sector, toda vez que será el que recete los medicamentos. Es el nexo obligatorio entre el paciente —consumidor final— y la empresa. Estudios revelan que hay un Agente de propaganda médica por cada cinco o seis médicos lo que hace que cada profesional reciba varias visitas por semana.⁸⁶

No es extraño que, en cada uno de esos encuentros, el médico sea provisto de muestras médicas de los distintos productos de cada laboratorio junto con breves charlas en donde los vendedores les cuentan sobre las bondades de su uso. En otras ocasiones, las muestras médicas se complementan con regalos de índole personal para él o su equipo de trabajo. Muchas veces se invita a los profesionales a almuerzos, se les beca para la participación de eventos o congresos y, ya en casos extremos, aunque recurrentes, se les regala pasajes para que vacaciones junto con sus familias. Todo con la finalidad de que receten el producto de laboratorio con la mayor frecuencia posible. La evidencia empírica demuestra que esto es muy efectivo, pues los doctores que son más frecuentemente visitados tienen una cantidad mayor de recetas que aquellos que no y no necesariamente mayor cantidad de pacientes. Este método se ha hecho tan habitual que hasta los médicos esperan ser premiados o incentivados de alguna manera. Lo toman como algo natural, propio del ejercicio de su profesión.

Esto, que en realidad podría tratarse de un soborno encubierto (o no tan encubierto) esta muy poco legislado por las normas locales y es casi una práctica necesaria si uno quiere meterse en el mercado. Si bien existe una ley para recetar medicamentos de forma genérica, nada impide al doctor de hacer una recomendación de marca a sus pacientes. Los obsequios y atenciones son cada vez mayores, en función a los retornos que los profesionales generen.

Las muestras gratis constituyen los obsequios más importantes y son una forma de familiarizar a los médicos y a los pacientes con un medicamento caro recién autorizado a pesar de que uno más antiguo y barato pueda ser más eficaz. De esa manera se mantienen *top-of-mind*.

Existen, por su parte, mecanismos de rastreo de prescripciones, que se venden a las grandes farmacéuticas, sobre los hábitos de prescripción de los médicos. Utilizando estos perfiles, los visitadores saben con exactitud, antes de la visita, qué prescribe el médico, de modo que adaptan su discurso de ventas y utilizan su escaso tiempo de presentación para desprestigiar los fármacos de la competencia. Luego, revisando las nuevas prescripciones, pueden saber si su estrategia y su visita fue efectiva, centrando su atención en los médicos más prometedores.

Un caso testigo de esta práctica fue el de TAP Pharmaceuticals y su medicina contra el cáncer, Lupron. El sistema de seguridad social de Estados Unidos otorgaba un reintegro a los médicos que lo adquirían para colocarlas en sus consultorios. A mediados de 1990, AstraZeneca lanza un producto que compite con Lupron aunque a un precio mucho más barato. TAP, al ver su posición de mercado diseñó una estrategia: aumentó el precio al por mayor de Lupron, aunque siguió vendiéndoles a los doctores al precio anterior. De esta manera, sobre una base mayor, los médicos obtendrían un reintegro superior, el cual podrían quedarse en forma de

⁸⁵ Diario Tiempo Argentino (08/07/2020), “El Ministerio de Salud denunció a Rubinstein por dos compras de medicamentos sospechosas”. Disponible para su consulta en: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/el-ministerio-de-salud-denuncio-dos-licitaciones-sospechosas-de-rubinstein-con-laboratorios> (consultado el 16/09/2020)

⁸⁶ Angel, M. (2004), “La verdad acerca de la Industria farmacéutica”, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, p. 148

coima. Cuando todo salió a la luz, TAP fue hallada culpable y debió pagar la suma de USD 875 millones.⁸⁷

Conclusión

La Industria Farmacéutica es uno de los sectores más estratégicos de la economía a nivel mundial y un coloso en cuanto a sus cifras de ventas. En Argentina se repite esa tendencia en donde la Industria es de las más pujantes, tan solo detrás de gigantes como el petróleo y el hierro, siendo además la que más invierte en investigación y desarrollo. La tasa de crecimiento que viene experimentando es única y no parece tambalear ante los contextos de incertidumbre en los que se ve sumido el país constantemente.

Con una fuerte presencia de capital nacional, el mercado está fuertemente centralizado en unos pocos laboratorios, dejando una mínima porción (alrededor de un 25%) atomizado entre empresas pymes. Estas deberán utilizar todas las herramientas que tengan a mano para participar de un market share muy competitivo.

Por esta razón, no es errado pensar que muchas veces se ven tentadas a incurrir en prácticas poco éticas para agrandar la porción de la torta que les toca. Como vimos, dichos ilícitos pueden darse en cualquier sector de las empresas, indistintamente de su tamaño.

En la investigación y desarrollo, puede suceder que se publiquen *papers* con resultados engañosos firmados por profesionales que no han contribuido a la investigación o también puede suceder que las pruebas estén manipuladas de forma tal que muestran lo más conveniente para el laboratorio que las lleva a cabo.

En la manufactura, se pueden estar obviando las buenas prácticas aprobadas e impuestas por la Organización Mundial de la salud al mismo tiempo en que los medicamentos pueden adulterarse para que produzcan menos, distintos o ningún efecto en los tratamientos.

Por último, las prácticas no éticas en la comercialización incluyen el soborno a médicos y funcionarios públicos (con dinero en efectivo o a través de regalos), la creación, promoción o puesta en agenda de una enfermedad o dolencia o la prescripción de medicamentos para fines no aprobados por la autoridad sanitaria.

Estas prácticas existen y corrompen la confianza de los consumidores en el sistema de salud, lo que lleva al abandono de tratamientos o al uso de medicinas alternativas de eficacia no comprobada. Al mismo tiempo suponen un aumento en los costos de las farmacéuticas, que luego trasladarán al precio, encareciendo el acceso a la salud de los pacientes. Finalmente, suponen un riesgo a la salud pública, toda vez que no sabemos qué es lo que estamos introduciendo en nuestro organismo o si realmente lo necesitamos.

⁸⁷ The New York Times (04/10/2001), “*Dos farmacéuticas pagarán \$875 millones para resolver un caso de fraude*” disponible en: <https://www.nytimes.com/2001/10/04/business/2-drug-makers-to-pay-875-million-to-settle-fraud-case.html> (consultado el 16/09/2020)

Capítulo V: Compliance en la Industria farmacéutica y aplicación en las Pymes

¿Es importante?

Habiendo entendido el panorama actual de los actores de la escena y los riesgos de corrupción y fraude que podemos encontrar, nos centraremos ahora en analizar cómo las empresas combaten contra las posibilidades de actos poco éticos en la Industria. Más adelante nos adentraremos en una propuesta acorde a los laboratorios Pymes en Argentina.

Sobre este punto, es menester recalcar la poca importancia que parecieran darle estos últimos. Los grandes laboratorios transnacionales tienen publicadas en sus páginas web sus códigos de ética, visibles para cualquier persona que quiera consultarlos. Estos son de carácter global y abarcan aspectos de responsabilidad social tan amplios como la discriminación, la ética de la promoción y el cuidado del medio ambiente. El hecho de estar por convertirse en empresas públicas los obliga a contar con estos programas. Sin embargo, si uno consulta los sitios web de laboratorios de capital nacional —incluso los importantes, como Roemmers— encontrará solamente una pequeña mención de los valores, la misión y el objetivo.

Esto parece deberse exclusivamente a una formalidad: todas las páginas empresariales parecieran tener un apartado en donde informar, a veces vagamente, acerca de su identidad. Se trata de algo estático, formulado hace muchísimos años, pero con poca o nula revisión. No tiene una verdadera importancia. Nadie lo lee.

La pregunta entonces es ¿por qué los laboratorios multinacionales le dan tanta importancia a la publicidad de sus códigos de ética? ¿Se trata exclusivamente del hecho de que ellos están más “bajo la lupa” de los consumidores y reguladores? ¿Se trata acerca del hecho de que los argentinos no nos interesan realmente lo que los Laboratorios hagan en materia de acción social? Sin lugar a duda, la respuesta es negativa. Las nuevas generaciones están cada vez más preocupadas por la sustentabilidad y la transparencia.

Una respuesta puede ser que tener un código de ética está fuera de la práctica farmacéutica argentina. *Un laboratorio no lo hace porque los demás no lo hicieron antes.* Se puede competir sin tener un Compliance definido o bien “la cultura organizacional es tan palpable que no es necesario que la formalicemos en un documento”. No hablaremos aquí de las consecuencias del incumplimiento, ya lo hicimos en capítulos anteriores, pero si es necesario hacer hincapié en la regularidad en la que los sucesos antes mencionados ocurren.

Llama la atención la ligereza con la que se toma en Argentina el Compliance, teniendo en cuenta que el fenómeno de la corrupción es algo arraigado culturalmente. Sin temor a equivocarme puedo decir que todos los riesgos éticos mencionados en el capítulo anterior suceden, con mayor frecuencia de la que se piensa, y es una práctica que el mercado ya toma como normal.

Hablamos también de los beneficios de aplicar ética en los negocios que incluso superan los gastos que deberían erogarse. Y tal vez aquí hayamos dado con el quid de la cuestión. Los laboratorios pequeños temen afrontar los costos que pudiera acarrear un programa de Compliance. Es evidente que las grandes compañías tienen retornos suficientes para armarlos, pero ¿pueden los pequeños laboratorios contar con un código a medida, soportable y aplicable? La respuesta es sí.

Para ver cómo podemos llevar esto a cabo, comenzaremos analizando qué hacen las grandes compañías a nivel mundial, dónde ponen el foco y cómo abordan cada tópico. Cuando hayamos encontrado los puntos clave de cada código de ética, trataremos no solo de adaptarlo a nivel costos si no también al contexto argentino, con todas las particularidades que ello conlleva. Para el final, tendremos una **propuesta de Compliance para laboratorios Pyme en Argentina.**

Códigos de ética de laboratorios multinacionales

En primer lugar, trataremos de entender cómo están estructurados y cuáles son los principales puntos de los Códigos de Ética de los distintos laboratorios multinacionales. Entendemos que este ejercicio no permitirá, luego, bosquejar una versión adaptada para Pymes locales. Para ello, tomaremos de ejemplo los códigos (publicados abiertamente) de cinco laboratorios de diferentes partes del mundo: Merck y Pfizer (Estados Unidos), Takeda (Japón), Sanofi (Francia-Alemania) y Novartis (Suiza).

Como factor común, se observa que los manuales están estructurados en cuatro grandes capítulos: Principios rectores, Relación con la Industria y Profesionales de la Salud, Normas sobre procedimientos e información interna y Responsabilidad Social Empresaria.

Principios rectores

Es menester aclarar que ninguna compañía reniega del hecho de que su principal objetivo es ganar dinero. Así lo indica Merck cuando establece: *El éxito de nuestra empresa depende de nuestra capacidad para gestionar eficazmente nuestras operaciones y generar beneficios*⁸⁸. Por lo que esta serie de medidas deben garantizar el cumplimiento de las normas éticas sin desatender la fuente de ingresos y la eficiencia operacional.

Lo que se busca es formar una identidad a partir de la ética, es decir, transmitir a los colaboradores que la compañía fomenta ya desde su propia cultura empresarial, ciertos principios que considera inviolables. Requiere que todos los internalicen como propios, naturales y no que los encuentren como algo ajeno, incómodo o innecesario. Por ello, por ejemplo, Takeda habla del “*Takedaismo*” como una filosofía que los participantes deben aprender, la cual implica “*actuar de forma justa y honrada, observando los estándares éticos más elevados en todas nuestras actividades empresariales*”⁸⁹.

Otro punto destacable, y en línea con el anterior, es la ausencia de jerarquías. El código, si bien firmado por la máxima autoridad de la compañía en línea con el Tone-at-the-top, aplica para todos los empleados sin distinción del puesto que ocupan, por lo que se convierte en pautas mucho más complejas que simples ordenes de cumplimiento normativo. No hablamos aquí de una instrucción dada por el CEO a sus subalternos, sino de un acuerdo entre todos los integrantes desde el llano, de las bases sobre las que, luego cada uno, realizarán sus tareas jerarquizadas.

También se menciona que la ética es una herramienta de gestión, pues es el conjunto de normas al que hay que ceñirse ante ciertas decisiones del negocio que pueden plantear sus dudas respecto a su responsabilidad ante otros. En este punto, se le equipara a un manual de procedimientos y tareas o un organigrama⁹⁰.

El principio más resonante y común entre todos los códigos analizados es el de **Integridad**, que trata de la rectitud, la fiabilidad y el cumplimiento de las promesas. Es importante dar cuenta de que la empresa cumple con lo que dice y que ello es palpable en su accionar, incluso cuando omite accionar de una manera. Por ello se insta a los empleados a consultar, hacer preguntas ante dudas de Compliance que puedan tener e incluso hasta a denunciar aquellos actos que consideren violaciones al código. Esto se establece en el segundo principio: la **responsabilidad**, pues cada uno es responsable de cumplir y hacer cumplir. La acción de evitar fallas recae entonces no solo en la compañía, sino en cada uno de sus integrantes también.

El **respeto** es el tercer principio que se observa y este aplica tanto entre colaboradores, como con pacientes (evita llamarlos clientes en todo momento), proveedores e incluso

⁸⁸ Merck KGaA (2017), “*Código de Conducta de Merck*”, Darmstadt, Alemania, p.11

⁸⁹ Takeda Pharmaceuticals International (2010), “*Código de Conducta global*”, Tokio, Japón, p. 4

⁹⁰ Novartis Laboratories (2014), “*Nuestro Código de ética*”, Paris, Francia. p.4

competencia. Aquí se valora tanto la diversidad, como la claridad en las comunicaciones y la construcción mutua. La **transparencia** establece que todas las acciones de la compañía deben darse a conocer de forma auténtica, sin esconder segundas intenciones o hechos que pudiesen atentar contra las buenas prácticas que aquí se promueven.

Por último, se establecen las responsabilidades y penas que aplican en caso de no cumplirse con las pautas. Por ejemplo, Pfizer establece que: *“Todos los colegas están sujetos a las leyes y regulaciones del país en el que trabajan. Dado que Pfizer Inc. es una compañía estadounidense, la legislación de ese país también se puede aplicar en los negocios que se hacen fuera de los Estados Unidos. Además, todos los colegas son responsables de comprender y de observar las políticas y los procedimientos de Pfizer que se aplican a sus funciones y responsabilidades”*.⁹¹



Ilustración 12: Jerarquía de los principios éticos en la organización

Relación con la Industria y profesionales de la Salud

Se resalta el valor de la libre competencia que impulsa a cada compañía a ser mejor en cuanto a su eficiencia y a los productos que ofrece al mercado. La corrupción es ampliamente tratada en este apartado y se hace expresa mención al soborno y la necesidad de no hacer ofertas inapropiadas a socios comerciales externos para influir en sus decisiones, invitando a denunciar a todos aquellos que los soliciten.

En este punto, las ventajas no justificadas están ejemplificadas como: pagos en efectivo o a cuentas sospechosas, obsequios personales de valor, invitaciones indebidas o servicios privados sin cargo. Sin embargo, los obsequios de poco valor y las invitaciones a comidas de negocios pueden ofrecerse siempre y cuando estas cumplan con las leyes y políticas internas.⁹² Las entradas a espectáculos, eventos deportivos, artículos de electrónica y obsequios de cortesía sociales están prohibidos.

⁹¹ Pfizer Inc. (2019), *“El libro azul: resumen de políticas de Pfizer sobre Conducta Empresarial”*, Nueva York, Estados Unidos, p. 4

⁹² Idem 88, p. 26

De igual manera, deben rechazarse cualquier obsequio personal o corporativo que la compañía o sus miembros puedan recibir y que de alguna manera influya en sus decisiones. En caso de aceptarlos, esto debe hacerse de forma visible, informando a los superiores inmediatos sobre este evento.

Uno de los puntos más sensibles es definir a quien se considera un “funcionario público”. Pfizer establece que el mismo es “cualquier administrador elegido o empleado que actúe en su nombre”. También incluye a “miembros de partidos políticos o quienes actúen en su nombre, candidatos a puestos en el Estado, empresas u organismos estatales y sus funcionarios (incluye médicos que trabajen para hospitales públicos e investigadores de universidades privadas) y miembros de organizaciones internacionales o militares”.⁹³

En cuanto a estudios clínicos, recalca el compromiso con la más alta calidad y la legislación vigente. Para ello, se deben aplicar los más altos estándares éticos y científicos. Todas las subvenciones y/ apoyos dados a la comunidad científica deben ser publicados para el conocimiento de la comunidad. Por otra parte, se fomenta la creación de un Comité de monitoreo de datos, formado por profesionales independientes, que garantice la fiabilidad de los resultados y la seguridad de los pacientes.

Por el lado de la promoción, se indica que cualquier material relacionado con los productos farmacéuticos y sus usos, de naturaleza promocional o no, patrocinado por una empresa, debe indicar claramente quien lo patrocina. La promoción no debe estar encubierta.⁹⁴ Tampoco debe promocionarse dicho producto en un país en donde la autoridad de regulación aún no lo haya aprobado para un uso específico o divulgar información que contradiga lo comunicado por las fichas técnicas o prospectos.

El objetivo de todos los congresos o simposios dirigidos a profesionales sanitarios organizados o patrocinados por una empresa, debe ser brindar información científica o educativa y/o informar a los profesionales sanitarios sobre las bondades de un producto. No se deben financiar otras actividades de entretenimiento. Se puede patrocinar la asistencia de un médico a alguno de estos eventos sin que ello comprometa su labor profesional. Los gastos de este patrocinio deberán ajustarse solamente al viaje, estadía, inscripción al congresos y viáticos necesarios. Bajo ningún punto de vista podrá patrocinarse a un acompañante.

Está permitido contratar profesionales médicos como consultores o asesores para servicios de moderación de encuentros, conferenciantes, participación en estudios clínicos o capacitaciones. Debe existir un contrato por escrito firmado previo a las prestaciones de servicios reflejando una retribución razonable en función a los servicios prestados.

Se invita a que cuando el conflicto de intereses entre actores es evidente, el mismo se informa a los superiores directos para que estos puedan tomar cartas en el asunto.

Normas sobre procedimientos e información interna

Las innovaciones, los inventos, los nuevos productos, así como cifras y datos relacionados con los recursos humanos y las finanzas son información valiosa ya que dan una ventaja competitiva en el mercado. La misma solo podrá ser conocida por los responsables autorizados y en ninguna circunstancia compartida con otros. Esto incluye patentes, marcas registradas y derechos de autor. Se espera de igual manera que se respete la propiedad intelectual de otros. Ningún miembro de la organización puede solicitar a un colaborador (interno o externo) que divulgue información confidencial que hayan obtenido producto de su participación en otras organizaciones. Se debe tener especial cuidado en la utilización de medios electrónicos de

⁹³ Pfizer Inc, (2019) “Principios empresariales internacionales en materia de antisoborno y anticorrupción de Pfizer”, Nueva York, p. 1

⁹⁴ International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (2019), “Código de buenas prácticas”, Ginebra, Suiza, p. 17

transporte y envío de datos. Se fomenta la política de “escritorios limpios” y “pantallas bloqueadas” para disminuir el riesgo de filtración no intencional de datos.

Las leyes relativas al mercado de valores prohíben utilizar o revelar cualquier información privilegiada que pueda afectar el valor de las acciones de la organización y que haya sido obtenida por un colaborador de esta. En caso de necesitar dar estos datos, asegurarse de firmar un acuerdo de confidencialidad.⁹⁵

La eliminación de documentos solo se hará si los mismos no son de conservación legal (por ejemplo, documentos contables). Cada sector será responsable de la confidencialidad de la información que genera o maneja y su destrucción debe ser supervisada por un empleado independiente y siempre realizarse dentro de la empresa.

Las declaraciones oficiales en nombre de la compañía solo podrán ser realizadas por los miembros del comité ejecutivo o delegados que estos nombren previa conformidad de sus pares. Deberán respetarse las normativas de las distintas redes sociales y no podrá publicarse contenido que no esté estrictamente relacionado con la actividad empresarial.⁹⁶ Se recomienda que el manejo de las redes sociales recaiga sobre una sola persona o departamento, para evitar duplicidad o incoherencia en la información brindada. Toda la información que cualquier empleado otorgue de manera pública debe ser correcta, abierta y estar presentada de manera equilibrada, de ninguna manera ser pasible de cuestionamientos en cuanto a los productos o servicios ofrecidos. Si lo dicho es producto de una opinión del empleado, esto debe quedar claro para todos los interlocutores.

Para garantizar la seguridad de los sistemas de información y de la tecnología, se recomienda utilizar solo los dispositivos otorgados por la compañía. No compartir la contraseña de estos y, en caso de haberlo hecho, proceder a modificarla lo antes posible.

Los activos, sobre todo los intangibles, deben gestionarse con cuidado, asegurándose de que no sean malgastados, mal utilizados o puestos a favor de propósitos impropios. Por su parte, todas las transacciones comerciales relacionados con estos deben estar debidamente registradas, con su documentación correspondiente, y reflejadas en los informes financieros.

Responsabilidad Social

Aquí se de cuenta de la manera en que las actividades de las farmacéuticas afectan a su entorno y a las personas que los rodean, sobre todo en lo relativo al medio ambiente. Se fomenta y apoya a empleados que participen en programas de voluntariado ya sea en situaciones de emergencia como en forma continua en áreas como la salud, la educación, la cultura o ayuda ante desastres naturales.

La manipulación de los residuos químicos debe hacerse bajo estrictas normas de farmacovigilancia, sin dañar la salud humana ni el medio ambiente, y contratando especialistas de eliminación de desperdicios tóxicos en caso de ser necesario. De ser posible y no riesgoso, siempre debe optarse por una política de reciclaje. Puede crearse un comité de expertos cuya misión sea la de controlar los aspectos normativos, técnicos y científicos y se responsabilicen de la seguridad de los procesos y de la salud laboral.

La utilización de recursos naturales como la energía, el agua y las materias primas deben hacerse de forma eficiente, cumpliendo con las fórmulas de elaboración de cada producto y analizando y corrigiendo los posibles desvíos que se encuentren. Se deben seleccionar proveedores que inspiren confianza en cuanto a su sustentabilidad. La capacitación interna en esta materia debe ser regular, de forma tal que los colaboradores sean capaces de identificar potenciales riesgos para el medio ambiente y las personas.

⁹⁵ Sanofi-Aventis, (2011), “Código ético”, Gentilly, Francia, p.21

Philip Kotler, K. K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

⁹⁶ Idem 88, p. 22

La comunicación con los distintos actores de la sociedad es muy importante, por lo que se deben abrir canales de diálogos con instituciones, expertos, organizaciones de consumidores y organizaciones políticas para avanzar en una mejora conjunta. Las donaciones a estos organismos deben ser transparentes y estar bien documentadas, sin esperar nada a cambio.

También existe la posibilidad de crear programas desinteresados (a veces como sociedades independientes) para colaborar con un grupo de interés. Pfizer, por ejemplo, ha creado la Fundación Pfizer con la que mejora el acceso a la salud en comunidades desfavorecidas de todo el mundo, o el programa *RxPathways* con el que conecta pacientes con diferentes programas asistenciales que ofrecen apoyos con seguros, copagos o medicinas gratis o a bajos costos.

Herramientas de control y denuncia

El código de ética solo es una de las herramientas para combatir los actos no éticos. Se trata de un compendio de normas sobre cómo debe hacerse, pero no es lo único. Por ello, se establecen las distintas formas en las que las violaciones pueden ser informadas. Se aclara que la responsabilidad por el incumplimiento recae sobre todos y cada uno de los miembros de forma individual tanto por la acción como por la no acción. Es decir, que uno es igualmente responsable por no denunciar algún hecho que estaba en su conocimiento.

La segunda herramienta es el programa de cumplimiento (Compliance) que se encarga de proporcionar información de forma regular y ofrecer formación constante a todos los empleados. De esta manera, los sectores de Compliance —comandados por el *Chief Compliance Officer*— son los encargados de velar por el cumplimiento de estas buenas prácticas. Este oficial, normalmente de profesión abogado, debe mantener su independencia ética a pesar de pertenecer a la organización de forma tal que su accionar no se vea influenciado por presiones del negocio. La División de Cumplimiento tiene la responsabilidad exclusiva de investigar Asuntos de Cumplimiento Referibles, tales como posibles infracciones significativas, sospechadas o efectivas de la ley o las políticas. La División de Cumplimiento determina el alcance de las investigaciones y puede pedir ayuda a otras personas y grupos para investigar. No puede iniciarse una investigación sin el expreso consentimiento de la División de Cumplimiento.

Sin embargo, ante dudas sobre el accionar a tomar, cada empleado debe contactarse con su superior directo, por lo que se recomienda una política de “puertas abiertas” en donde los jefes/gerentes se comprometen a recibir a sus dependientes siempre que sea necesario. En caso de que no pueda encontrarse una solución, deberán acudir a recursos humanos o la oficina de Compliance.

Se debe garantizar en todo momento que los colaboradores que informen sobre cualquier actividad sospechosa no serán luego víctimas de represalias, sobre todo si miembros de jerarquías superiores están implicados en el asunto. Para asegurar esto Merck, por ejemplo, cuenta con una *Speak Up Line*, un canal electrónico gestionado por una empresa de servicios externa que recoge las denuncias y da la posibilidad de que las mismas se realicen de forma anónima. Pfizer, por su parte, posee una línea telefónica de denuncias que opera las 24 horas del día, los 365 días del año, también operada por terceros independientes. Sin embargo, en algunos casos, es posible que no se pueda mantener la confidencialidad de la identidad debido a la naturaleza de la investigación y en ese caso es cuando la compañía más atenta debe estar contra las represalias, llevando a cabo acciones disciplinarias contra cualquier que busque revanchismo.

Aquellos que denuncien, deben mantener los detalles de la investigación bajo resguardo para mantener la integridad del proceso y proteger a las personas que participan de la investigación.

Aplicación en Pymes Argentinas

¿Cómo podemos aplicar lo que hacen las grandes multinacionales a las Pymes farmacéuticas en Argentina? En primer lugar, resulta obvio que una pequeña empresa en el país no tiene la estructura necesaria para soportar un sector de Compliance diferenciado. El costo de tener un profesional abocado a esta tarea es alto y, al parecer, no tan justificado dado el volumen de transacciones que puede haber.

El Compliance no es ni debe ser un “artículo de lujo” ya que, si el objetivo real es cambiar la forma en la que las empresas y la sociedad económica realizan sus actividades y negocios, orientándola hacia una nueva forma más sostenible, ética y responsable, pareciera imposible conseguirlo si solo el pequeño universo de los grandes laboratorios se plantean abordar medidas en este sentido.

No se trata de llenar a estas pequeñas empresas de papeles, trabas y burocracia, sino de integrar en su día a día y en la normalidad de sus procesos y actividades, medidas naturales de prevención y control ante posibles riesgos que pueden terminar con la vida de la empresa, arruinar sus esfuerzos y el patrimonio de muchas personas. Decía Phillip Kotler: *“Las empresas prestan demasiada atención al costo de hacer algo. Deberían preocuparse más por el costo de no hacerlo”*.

No retomaremos la discusión de los códigos de ética vistos anteriormente. Entendemos que se trata de una herramienta indispensable y no tan costosa de realizar que refleja los valores y la cultura organizacional de la empresa. Sus elementos no deberían diferir demasiado entre distintas nacionalidades y tamaños de la empresa: el objetivo final de todos los laboratorios en el mundo debería ser brindar salud de una manera responsable con la sociedad. Analizaremos otras herramientas de un plan de cumplimientos que son igualmente necesarias y útiles para que prevenir la corrupción sea cada vez más factible.

Las pequeñas y medianas empresas tienen la necesidad de aplicar programas de Compliance sobre la base de un pilar fundamental: la proporcionalidad. Estos programas deben tener en cuenta el sector de actividad, dimensión y operativa geográfica de la compañía, pero sin perder de vista las características que diferencian a una Pyme del resto de las compañías del entramado social.

Normas ISO

Como ya hemos dicho, el Compliance no es un factor más para la generación de valor de las empresas a través de la confianza de los distintos Stakeholders, sino que se trata además de una ventaja competitiva. Es, además, una forma de paliar las consecuencias penales que eventualmente se podrían enfrentar ante hechos de corrupción.

Ser administrador de una organización está lejos de ser una posición ideal. Se tienen muchas responsabilidades que se deben cumplir, sobre todo desde la sanción de la ley 27.401. La forma en la que se ejerza ese cargo será una cuestión relevante a la hora de determinar cuál es y cómo puede exigirse la responsabilidad del órgano de administración. Por ello, se reitera la importancia de la participación de las altas cabezas directivas en el diseño e implementación del programa de cumplimiento. Ellos son los que más conocen los pormenores de la compañía y se recomienda involucrar a los gerentes de primera línea para cubrir también aspectos operativos del día a día que pueden llegar a resultar ajenos a aquellos que no se encuentran en la ejecución.

Como responsables de una Pyme, para tener éxito en la aplicación y puesta en marcha de un programa de Compliance ajustado a nuestras necesidades y que cumpla con los requisitos mínimos, la mejor opción es aplicar las normas técnicas que existen sobre Sistemas de Gestión de Compliance. Éstas están desarrolladas por la *International Organization for Standardization* (las famosas normas ISO) a nivel mundial para que puedan emplearse como un modelo a seguir

por todo tipo de organizaciones privadas y públicas, entidades sin ánimo de lucro, etcétera, sin importar su estructura, naturaleza, el tamaño, la actividad y los procesos que se desarrollen.

La aplicación de las normas ISO es de carácter voluntario para todo tipo de organizaciones que deseen mejorar sus procesos y obtener ventajas competitivas. Se basan en el principio: *Plan, Do, Check, Act* (planear, hacer, chequear y actuar) que es la sistemática que nace en el mundo de la calidad y permite adoptar un enfoque proactivo y continuo que permite a la Pyme prevenir, detectar, gestionar y mitigar los riesgos de forma organizada, favoreciendo su respuesta inmediata y el anticipo a sus consecuencias o causas.

ISO 19600:2014 – “Sistema de gestión de Compliance”. Se trata de un estándar internacional que ofrece lineamientos y recomendaciones prácticas basadas en un buen gobierno, transparencia ética y sostenibilidad en Compliance. Es aplicable a cualquier tipo de organización y, aunque no es certificable, es evaluable al no tener requisitos. Se trata de una guía genérica que permite desarrollar, implementar, evaluar y mejorar un Sistema de Gestión de Compliance.

ISO 37001:2016 – “Sistemas de gestión Antisoborno”. Es un estándar internacional que tiene un alcance específico dentro del ámbito de prevención y lucha contra sobornos a nivel internacional. Es certificable por la Organización ya que contiene requisitos de cumplimiento.

Etapas de implementación

En la práctica, aunque pueda parecer que este tipo de normas están desarrolladas para grandes organizaciones, en el caso de las Pymes, al ser más flexibles en su estructura interna, fortalece sus procesos y los vuelve más dinámicos y controlables, aportando valor y seguridad entre todos los actores de la organización. De esta manera, se posiciona a la pequeña empresa dentro del mercado globalizado, integrando dentro de sus procesos de negocio objetivos de cumplimiento y generando una confianza dada por las certificaciones de programas de Compliance. Creemos que la aplicación de cualquiera de estas dos normas es un buen comienzo para establecer un programa ético.

La primera etapa de aplicación de los estándares es la de planificación, en donde lo necesario es conocer la organización y su operatoria, asignar recursos y comprometer a los directivos para que ellos lideren el cambio. En esta fase se delimitan los objetivos del sistema a implementar a través del análisis de los riesgos.

Luego deviene la etapa de hacer. Aquí es cuando se capacita a los miembros de la organización sobre el nuevo programa y comienzan a aplicarse los primeros controles sobre los puntos críticos. En el caso de las farmacéuticas, sugerimos que se comienza por los sectores de Control de Calidad, Producción y Marketing donde, como ya vimos, se concentran la mayoría de los riesgos de corrupción.

En la tercera etapa, la de chequear, se miden los resultados de los primeros controles y se comparan con los objetivos propuestos en la planificación para tratar de entender los desvíos. Finalmente, en la última etapa de actuar, se realizan las acciones correctivas que permitan mejorar los puntos en donde no estamos conformes. El objetivo es ir mejorando los procesos, aprovechando los aprendizajes, para estandarizar y consolidar nuestra metodología de manera efectiva.

El artículo 22 de la Ley 27.401 establece el Programa de Integridad que morigera las penas en causas de fraude y corrupción. Estos programas deben tener ciertos contenidos mínimos para ser aceptados y no es casual que coincidan con las cuatro etapas de implementación de un programa de cumplimiento. El mapeo de riesgos se hará durante la etapa “planificar”, los canales internos de denuncia son un instrumento del “hacer”, el oficial de cumplimiento es el responsable de “chequear” y las investigaciones internas son el “actuar”.



Ilustración 13: Etapas para la implementación de un programa de Compliance

Programa de Integridad (o Compliance): responsables

El programa de integridad es una guía que contiene el conjunto de procedimientos e instrucciones del sistema de Compliance. En cuanto a la Industria Farmacéutica, es importante que se establezcan cuestiones de fondo, taxativas, para que no queden dudas respecto a ciertos rasgos de la operatividad. Así, un buen manual debe indicar:

- Calidad esperada del producto (con indicadores fisicoquímicos)
- Enumeración de las actividades de riesgo para alertar al personal
- Periodicidad máxima de inspecciones a planta y revisiones de procesos
- Parámetros para la confección de Estudios clínicos. Procedimientos a ejecutar durante los mismos.
- Condiciones de contratación de proveedores y colaboradores.
- Requisitos mínimos para presentación a licitaciones públicas
- Presupuesto de participación en congresos y jornadas médicas. Justificación de la importancia del patrocinio del profesional médico
- Normas de actuación en la promoción. Duración de las visitas, medicamentos que se pueden promocionar
- Obsequios permitidos y su valor tope
- Capacitación periódica ya sea existan novedades o no.
- Canales de comunicación formal de denuncias
- Régimen sancionador

Armar un programa de Compliance copiando el de otra organización es un error, pues para ello hay que tener un pleno entendimiento del contexto y la Industria en donde opera la empresa. Se deben evitar que sean incorrectos, imprecisos, genéricos o difusos.

Una vez aprobado por los altos mandos, dicho manual debe ser distribuido a todos los miembros de la organización para su conformidad y eventual consulta. Sugerimos que el mismo sea firmado por los empleados en nómina al momento de su lectura y por los nuevos colaboradores que a partir del momento en que comiencen a formar parte de la organización.

Entendemos que esta actividad debe quedar en cabeza del sector de Recursos Humanos quien, además, estará a cargo de la organización de las capacitaciones establecidas en el plan.

Las Pymes, además, deben nombrar un “responsable de Compliance”. No necesariamente debe ser un empleado nuevo, sino más bien debe tratarse de algún miembro de conducta y principios éticos intachables que aseguren la independencia de criterio. Entendemos que, en Pymes, el conocimiento de las aptitudes de los empleados es mayor debido a la cercanía de las relaciones que suelen darse en este tipo de compañías. Sugerimos, por cuestiones prácticas, que se trata de algún miembro del equipo de recursos humanos, aunque los directivos de la compañía pueden considerar depositar su confianza en alguien más. De cualquier manera, aquel que sea responsable debe estar en pleno conocimiento del código de conducta, inspirar respeto y confianza entre sus pares, carecer de motivos ulteriores y tener una buena comunicación con las altas esferas de forma tal de poder acercar las denuncias que a él le lleguen.

En la Industria Farmacéutica, también existe la posibilidad de que este rol lo cumpla el sector de Asuntos Regulatorios, pues en definitiva lo que se busca es cumplir con disposiciones de índole legal. Dicho departamento, además, suele tener vastos conocimientos de la operatoria interna del laboratorio, por lo que estará facultado para entender los puntos de riesgo y las posibles soluciones.

Una tercera opción es armar un comité de Compliance, con miembros destacados de distintos sectores de la compañía que velen por la integridad. En este caso, siempre es conveniente que al menos uno de ellos forme parte del departamento de Recursos Humanos. Inmiscuir a un miembro del equipo de finanzas puede ser ventajoso toda vez que podremos detectar actos no éticos que requieran la erogación de fondos. Para ellos, la capacitación y la inducción en materia de Compliance debe ser aún más intensa.

Mapeo de riesgos e identificación de controles

Lo primero que se debe hacer a la hora de armar un programa de Compliance es realizar un mapeo de riesgos. Se trata de identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo y medir su probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían acarrear. La primera parte de esta tarea la hemos realizado en el capítulo anterior, sin perjuicio de que pueda haber otras actividades igualmente riesgosas. Por ejemplo, en Argentina debemos tomar el riesgo financiero inherente a la hora de hacer estos análisis. Además, hay que tener en cuenta que las Pymes suelen ser menos rígidas en su estructura, pero su velocidad de adaptación al cambio es menor.

Dicho mapa es una tarea que deberá desarrollar cada laboratorio partiendo de un análisis interno propio. Este instrumento puede diseñarse como un tablero de control, con indicadores que den alerta ante desviaciones de parámetros clave (como, por ejemplo, gastos en tal rubro o con cierto proveedor). Las nuevas tecnologías de *Business Intelligence* hacen que esto sea una tarea más sencilla. La identificación de los riesgos debe hacerse de manera anual, actualizándose ante los nuevos contextos.

En cuanto a la probabilidad, aquí debemos tener en cuenta la ocurrencia del evento en el pasado, su frecuencia en otros laboratorios de tamaño parecido, la complejidad del riesgo y el número de personas involucradas en la actividad. Debe computarse el mismo antes de cualquier control o actividad mitigadora que se nos pueda ocurrir. El impacto es el daño que causaría a la organización la ocurrencia del evento riesgoso. No solo tiene en cuenta factores monetarios, sino también operacionales, reputacionales y legales. De esta manera llegaremos a una matriz o mapa de riesgo.

De igual manera, luego procederemos a la identificación de los controles clave de la organización a través del análisis de sus procesos documentados. Estos controles permitirán reducir la probabilidad de ocurrencia de un suceso o minimizar el impacto si es que este llegase a ocurrir. La vulnerabilidad de estos controles, es decir, la capacidad de que el riesgo se materialice incluso aplicados los controles, nos permitirá volver a hacer un análisis de los riesgos.

PROBABILIDAD	5	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	CRÍTICO	CRÍTICO
	4	PROBABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	CRÍTICO
	3	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	2	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	1	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
			INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	SEVERO
		1	2	3	4	5	
		IMPACTO					

Ilustración 14: Ejemplo de mapa de riesgos

La valoración de los controles clave debe hacerse teniendo en cuenta su tipo (si es preventivo, detectivo o correctivo), la frecuencia de aplicación y si el mismo es manual o automático. Por supuesto que, a mayor efectividad de un control clave, menor será la incidencia de la gravedad del riesgo, por lo que nuestro mapa puede surgir algunas modificaciones.

En este punto es cuando la Dirección debe tomar alguna decisión. Como alternativas, tenemos: aceptar el riesgo (bien porque se encuentra catalogado como bajo o muy bajo, o tal vez porque no hay control existente que lo mitigue), se puede transferir el riesgo a un tercero (firmando un contrato o contratando un seguro), establecer nuevos o mejores controles que lo minimicen, o evitar el riesgo, lo que implicaría abandonar la actividad que lo genera.

En cualquier caso, esta decisión debe tomar en consulta con aquel colaborador que será responsable del riesgo ya sea porque es el operador del activo en cuestión o porque su operatoria es la que, en definitiva, generará la eventualidad. Para el monitoreo, se definirán indicadores cuantitativos y cualitativos. En caso de que uno de ellos supere la tolerancia fijada, serán los propietarios del riesgo los encargados de analizar las causas.

Como ejemplificación, podemos decir que los riesgos de otorgar obsequios fuera de los límites a los profesionales de la salud corresponden al sector de Promoción Médica y entonces ellos serán los responsables de llevar adelante el control de “Obsequios entregados” y analizar los posibles desvíos que surjan, sin perjuicio de que el comité de Compliance pueda auditar. De igual manera, el riesgo de contratar con un Proveedor con sobreprecio será una responsabilidad del sector de Compras, quien deberá velar por reportar la cantidad necesaria de presupuestos y el análisis de factibilidad del colaborador elegido.

Una vez que conocemos el diagnóstico de riesgo, se procederá al desarrollo de políticas corporativas que expresen taxativamente las obligaciones y las prohibiciones que han de ser tenidas en cuenta por los empleados. Éstas deberán estar definidas con el mayor detalle posible. Un manual de procedimientos bien estructurado, en línea con estas políticas, es la mejor herramienta para conseguir esto.

Órgano de cumplimiento

Para llevar adelante este programa, como ya hemos visto, es necesario contar con la aprobación de las altas esferas, sobre todo en la etapa de su diseño y de inducción. El compromiso de los que formulan la estrategia es fundamental ya que no prosperará un control de gestión que se aleje de los objetivos comerciales.

Sin embargo, el debido control de los procesos y el monitoreo de los riesgos debe ser ejercido por un Compliance Officer. Mucho hemos hablado sobre la necesidad de contar o no con un miembro con esta posición y hasta hemos sugerido que la tarea sea llevada a cabo por

un órgano colegiado, lo que en Pymes pareciera resultar mucho más coherente. Entre las cabezas que deberán formar parte de este proyecto, sin lugar a duda deben estar los responsables de Recursos Humanos, el Gerente General y el responsable de Finanzas. Es conveniente que también sea parte algún miembro de Marketing, Asuntos Regulatorios y el Director Técnico de la planta manufacturera. De esta manera, con seis miembros, habremos cubierto una gran gama de los riesgos que pueden presentarse, compartiendo ideas y contrapuntos y garantizando cierto grado de independencia sobre las tareas que no le son inherentes.

Entre los objetivos fundamentales de este grupo se encuentran: el control del cumplimiento del programa, la formación continua del personal de la empresa, revisión y modificación del programa ante cambios en el contexto, la investigación y sanción ante posibles violaciones. Es importante destacar la diferencia que hay entre un programa de Compliance y una Auditoría interna, pues mientras que la primera trata sobre potenciales riesgos, la última revisa procesos para garantizar eficiencia. Por este motivo, no consideramos que sea conveniente delegar estas dos funciones en una misma persona visto el conflicto evidente de intereses que esto pueda generar.

Canal de denuncia

Un canal de denuncia debe ofrecer, tanto al denunciante como al denunciado, garantías de confidencialidad y anonimato, así como un medio de comunicación, acceso y almacenamiento de la información seguro, y generación de evidencias. Constituye el mecanismo de control más eficaz de los programas de cumplimiento ya que demuestra que es cada vez más necesario y solicitado el compromiso ético de la compañía por parte de sus colaboradores al tiempo que permite detectar y corregir las anomalías desde su raíz, antes de que puedan afectar a la organización.

La empresa puede utilizar para esto cualquier medio, aunque los más recurrentes sean el mail o el teléfono. En empresas de pequeño tamaño, como las que estamos analizando, sugerimos que la política de “puertas abiertas” puede ser la mejor manera de canalizar estas denuncias. La confianza que se generan entre subalternos y mandos medios influirá en que la comunicación sea más fluida. En este caso, una minuta de esa reunión debe ser redactada por el receptor de la denuncia y, posterior a su lectura, firmada por ambas partes para dejar constancia de los hechos expuestos. Se debe garantizar que la reserva de dicha información, tanto en contenido como en actores implicados, será responsabilidad del receptor de la denuncia. De igual manera, este documento fechado y firmado, será prueba suficiente ante la justicia de la toma de conocimiento de los hechos por parte de la compañía.

En empresas de tamaño pequeño nos encontramos con una barrera, si se quiere, cultural. Al ser tan pocos, todo el mundo conoce a sus pares y resulta muy difícil romper con la sensación de “traición” a la hora de tener que denunciarlo. Es de vital importancia que la inducción a los empleados se realice de forma tal de demostrar que quien incurre en un acto poco ético es el que realmente está “traicionando” los principios que fueron oportunamente aceptados por todos. Hay que recalcar el alto valor dañino que tiene tanto el hecho de cometer un ilícito como ocultarlo.

Otra opción es la de habilitar una casilla de mail corporativo a donde las personas pueden enviar sus denuncias. Es aconsejable que ésta sea gestionada por un tercero imparcial (es decir, que el servicio se terciarice) para mantener seguridad y protección de datos. Este tipo de herramientas es gestionado la propia empresa para realizar el tratamiento de denuncias, pero administrado por la empresa externa, quien se encarga de tener copias de seguridad, encriptación de datos y control de anonimato de usuarios. El módulo de envío de denuncias

debe ser de acceso libre (sin solicitar verificación) mientras que el de tratamiento de estas debe estar verificado por usuario y contraseña.

También es importante explicar la oportunidad de la denuncia. Ante casos sospechados de medicamentos falsos o fallas a las buenas prácticas, la denuncia debe hacerse lo más pronto posible debido a la peligrosidad que ello acarrea. Las denuncias por obsequios impropios o falsificación de estudios clínicos normalmente serán tomadas de colaboradores externos a la compañía por lo que se sugiere, con cierta regularidad, consultar a los implicados si tienen alguna observación que hacer sobre estos puntos, indicándoles los canales de denuncia que tienen a su disposición.

La investigación

Las investigaciones internas son un complejo equilibrio de derechos e intereses que exigen que se realicen bajo la supervisión y asesoramiento jurídico correcto. Chocan así la obligación por parte de la empresa de prevenir y detectar actividades ilícitas con los derechos de los empleados a la intimidad, el secreto de las comunicaciones y su derecho a no inculparse. Es un tema extremadamente complejo que debe analizarse con completa imparcialidad y abandonando cualquier sentimiento previo que se pueda tener sobre los implicados. Si la empresa no tiene en cuenta esto, puede enfrentarse a acciones legales como respuesta a las acusaciones o con la nulidad misma del proceso inculcatorio a través de la nulidad de pruebas. Para evitar esto, es conveniente redactar un código de actuación ante investigaciones internas.

A través de su propia investigación sobre hechos sospechosos, la empresa se anticipa y puede tomar decisiones que implicarán una mejor solución del problema. Una de estas decisiones puede ser la de colaborar con la justicia y tratar, de esa manera, de eximirse de la responsabilidad penal que le pueda caber. También puede implicar una pauta de conocimiento que permita a la empresa fijar su posición jurídica ante el procedimiento. Y con la información obtenida puede optar por colaborar con la administración de justicia, plantear una defensa conjunta de empresa-empleado, o desmarcarse de la defensa del empleado actuando en el proceso por su cuenta.

La investigación será más o menos rápida y extensa en función de las características particulares de la empresa y de los propios hechos denunciados. Será más complejo llevar a cabo denuncias relacionadas con Investigación y Desarrollo en vistas de la complejidad que requiere demostrar estos hechos, que una averiguación de desvío de fondos en la que puede exhortarse a las entidades financieras a dar información precisa.

El protocolo de investigación establecido se determinará quien es la persona que tendrá a cargo iniciar la investigación. Normalmente esto será una responsabilidad del Órgano de Compliance. Se debe separar a un miembro de este colegio si está implicado en el hecho o si se sospecha que uno de los colaboradores directos haya podido estar en connivencia con él. El voto positivo de la mayoría de los integrantes del órgano (hecha la segregación antes mencionada) se considerará como aceptada la denuncia.

Una vez acordado abrir la investigación, conviene determinar a qué empleados de la empresa se les va a comunicar y si esa decisión se va a ser pública o no. La experiencia demuestra que, en empresas chicas, ocultar estos procedimientos genera una tensión innecesaria, por lo que lo recomendable es no darle demasiada importancia, desdramatizarlo de forma tal de convertirlo en un proceso de control rutinario, sin mayores implicancias. De cualquier manera, se debe estar preparado para que los ánimos estén revolucionados durante este período. Es mejor ser claro en todo momento, informar sobre el avance (no a todo el mundo, pero sí a los mandos medios) y mostrarse implacable. En cualquier caso, los términos de la comunicación deben ser los más neutros posibles, ya que es necesario que no prejuzguen nada en absoluto para no perjudicar toda la investigación posterior.

Sin lugar a duda, el empleado investigado debe estar al tanto del proceso y por ello es necesario que, previo a la comunicación, se cuente con: el objetivo de la investigación, la duración máxima que se le prevé dar a la misma, las facultades y recursos del órgano de cumplimiento, las obligaciones de colaboración por parte de los empleados y en qué momento se puede abrir, en caso de ser necesario, un sumario al implicado.

Todos los medios de prueba deben ser puestos al alcance de la Organización para la realización de la investigación. Ésta también podrá intervenir los medios de información y comunicación del trabajador siempre que sean de utilidad de la empresa y que el trabajador conozca, de antemano, que carece de expectativa de privacidad de uso.

Las entrevistas son un medio fundamental para el desarrollo de la investigación que se plantee. Debe tenerse en cuenta que existe una obligación por parte del empleado o directivo de declarar.

La investigación puede concluir sin resultados, procediéndose al archivo de esta o poniendo en evidencia hechos relevantes que merezcan ser juzgados e incluso denunciados penalmente. Cualquiera sea el resultado, el órgano de cumplimiento debe informar el resultado a todos los implicados.

Sanciones

Los sistemas disciplinarios son la concreción de que a determinadas conductas llevadas a cabo por los trabajadores se les podrán asignar repercusiones laborales en forma de imposición de faltas y sus correspondientes sanciones si se cumplen ciertas condiciones. El haber establecido adecuadas sanciones en el Programa de Compliance es un requisito para que las empresas puedan eximirse de la responsabilidad penal.

En Argentina hay que prestar especial atención a la formulación de estas sanciones, teniendo en cuenta el poder de los sindicatos y la excesiva legislación pro-trabajador que vienen demostrando los juzgados en las últimas décadas. Por ello, cualquier acción que deba sancionarse debe estar completamente comprobada y documentada de forma tal de estar listo para posibles reclamos ante tribunales laborales.

Las sanciones deben ser procedentes y proporcionales. Así, podrá castigarse una conducta delictiva vinculada a la actividad laboral, pero no un ilícito cometido por un empleado fuera de sus actividades laborales y que no se haya cometido en nombre de la organización. Sin perjuicio de ello, debe considerarse como sancionable a cualquier falta al código de ética o al programa de Compliance, sobre todo como medida ejemplificadora ante futuros posibles infractores.

Las sanciones que pueden imponerse dependerán de la gravedad de la falta, la reiteración de la infracción o los daños producidos, siempre consultando lo que el convenio colectivo de trabajo establece al respecto. En cualquier caso, debe seguirse con el orden establecido de: Advertencia o amonestación, suspensión y despido. Reiteradas advertencias darán lugar a una suspensión y de igual manera a un despido.

Comunicación y Capacitación

Uno de los fundamentos más importantes del programa de Compliance es que todos los miembros de la organización conozcan su existencia. No servirá de nada tener el mejor programa si las partes implicadas no conocen los principios básicos en los que se sustenta dicho programa, los valores y principios éticos de la organización con las que se relacionan.

Es necesario, en consecuencia, evidenciar desde un inicio la implantación de un sistema de Compliance de forma efectiva, por lo que es esencial la comunicación de este a todas las partes. Las acciones que se realicen mediante formación y concientización persiguen el cambio efectivo

en las operativas del negocio y en la conciencia de los colaboradores, lo que redundará en mayor seguridad corporativa.

En un primer momento, debe comunicarse a toda la organización sobre el lanzamiento de un nuevo programa de Compliance y de la intención de los directores de establecer una nueva cultura de ética y buen gobierno corporativo. Para ello, un mail global puede resultar un tanto impersonal y corremos el riesgo de que el mismo se pierda en el mar de comunicaciones sin ser leído. Creemos que una pequeña reunión o *Town Hall*, contando la novedad y sus objetivos tendrá mayor impacto en las mentes de los participantes. La comunicación a nuevos empleados deberá hacerse al momento de su ingreso a su puesto, prestando éste conformidad a los postulados del programa.

Por otra parte, el código ético debe estar disponible para todos aquellos que quieran consultarlo en la página web. Mediante cartelera en lugares de alto tránsito en oficinas y plantas se puede mantener frescos en la mente los ideales empresariales.

La capacitación, por su parte, debe ser periódica y estar a cargo del Órgano de Compliance y estar enfocada al conocimiento general de lo que la responsabilidad penal de la empresa refiere y de la importancia de su colaboración. El formador deberá ser capaz de inspirar a la implicación y a la sensibilización de todos los integrantes de la organización y a la vez informar acerca del código de conducta, las políticas corporativas, el funcionamiento del canal de denuncias y el régimen de sanciones. Esta capacitación debe hacerse, como mínimo, una vez por año y debe abarcar a la totalidad de los colaboradores independientemente de su jerarquía.

Revisión del programa

La revisión del programa refiera a que la propia empresa debe valorar la capacidad de que dispone para la realización eficaz del sistema de Compliance, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo a través de los programas de Compliance. La evaluación puede ser reactiva, es decir, cuando se detecta una disconformidad estableciendo el deber de reaccionar de manera rápida y transparente, o bien puede ser proactiva cuando se identifican oportunidades de mejora y se anticipan a los problemas antes de que ocurran. Ésta última es la que se conoce como mejora continua.

La revisión debe hacerse sobre el diseño, esto implica reanálisis de los riesgos y controles, sobre el nivel de implementación y sobre su eficacia e idoneidad mediante la realización de pruebas y comparación de métricas e índices que permitan verificar la robustez del mismo. Esta revisión debe hacerse de forma periódica, como recomendación, anualmente o ante cambios del contexto (cosa en que Pymes de Argentina puede darse incluso varias veces por año).

Al detectarse alguna no conformidad, deben plantearse acciones correctivas para eliminarla y evitar que vuelvan a suceder. Luego de cada revisión, el Órgano de Compliance debe preparar un informe para presentar ante el Directorio en donde asegure que el programa es aún confiable, establezca las debilidades encontradas y las acciones correctivas sugeridas para eliminar esta debilidad.

Conclusión

Tendemos a creer que un Programa de Compliance es una herramienta de gestión demasiado sofisticada para pequeños laboratorios Pymes en Argentina. De hecho, no encontramos registros de ellos en laboratorios nacionales de mediana envergadura. Para ello, se analizó cuáles eran los principales elementos de este programa y encontramos: un Código de Conducta y un Programa de Cumplimiento, ambos íntimamente relacionados.

Los grandes laboratorios a nivel mundial han establecidos códigos de conducta globales para todos sus colaboradores. Se trata de un documento que refleja la cultura organizacional y permite a cualquier miembro de la empresa tener un marco de referencia al cual consultar en los momentos en que duden sobre su accionar. De esta manera, los cuatro valores pilares de la ética (respeto, transparencia, integridad y responsabilidad) constituyen directrices que, junto con la estrategia, impulsan la empresa hacia el avance.

Los pequeños laboratorios en Argentina bien podrían replicar estos códigos de ética sin ningún problema. Se trata solo de tomarse el tiempo para plasmar en un documento aquellas creencias que ya se encuentran en la cultura intangible de su operatoria diaria. La alta dirección debe estar implicada en su armado.

La segunda herramienta puede ser un poco más compleja de adaptar. El Programa de cumplimiento como un manual de análisis de riesgos y procedimientos de control requiere un conocimiento mucho más profundo de la operatoria de la compañía y no constituye exclusivamente un ideal compartido. Implica cuatro etapas para su implementación: planear, hacer, chequear y actuar.

Todos los colaboradores de mandos medios deben estar implicados en su armado para poder abarcar todos los probables puntos de riesgos. Los mismos luego deben ponderarse para poder avanzar solo en aquellos que su probabilidad e incidencia (ajustada por los controles ya existentes) constituyan un riesgo por encima de la aversión de los directivos. Luego deben establecerse los procedimientos preventivos pertinentes para minimizar su futuro impacto.

Una vez hecha la planificación, la implementación del programa quedará a cargo de un Órgano de Compliance, formado por responsables de distintas áreas críticas. En Pymes, no vemos necesario el nombramiento de un Oficial de Compliance debido la relación costo/tamaño de este tipo de organizaciones. Entre sus funciones estarán: la recepción y aceptación de denuncias, llevar a cabo las investigaciones pertinentes, comunicas su decisión y aplicar sanciones en caso de corresponder. Adicionalmente, serán quienes impulsen el proceso penal de ser necesario.

Las herramientas del programa de Compliance se basan en la responsabilidad de cada uno de los empleados por los principios éticos que se quieren sostener. Por eso, los canales de denuncias anónimos y la posibilidad de charlar con superiores sobre actividades sospechosas es muy importante. La capacitación y comunicación constante mantendrá vivo en la mente de los colaboradores la obligación moral de hacer lo correcto.

Las sanciones, en caso de corresponder, deben aplicarse de forma proporcional, teniendo en cuenta legislaciones laborales vigentes y otras controversias que las mismas pueden generar. No debe dejarse pasar indemne una falta al código de conducta o de Compliance ya que legitimidad de este se verá degradada ante los demás.

Finalmente, es importante recalcar que el Programa de Compliance debe ser revisado periódicamente para adaptarse al contexto con el que se hace negocios en Argentina, donde las reglas del juego parecen cambiar constantemente. Como mínimo anualmente, un informe del Órgano de Compliance debe ser elevado a los directivos en donde se de fe de la robustez del programa y las acciones correctivas a aplicar para que el mismo siga siendo confiable.

Conclusión

Finalmente daremos respuestas a las preguntas que motivaron el presente trabajo.

1) ¿Qué se entiende por Corrupción y cuál es su implicancia en el mundo de los negocios?

Como vimos en el **Capítulo 1**, la corrupción es un fenómeno humano inherente a la vida en sociedad en donde, aquellos que detentan cierta posición de poder lo ejercen abusivamente con el fin de sacar un provecho indebido o poco ético. El objetivo es corromper el normal funcionamiento de un proceso o relación haciendo que la confianza de uno de los actores para con el otro se vea trastocada por los intereses de este último. Llevándolo al ámbito empresarial, la corrupción es la falsificación del objeto social o sus prácticas comerciales para obtener un beneficio mayor, engañando y/o dañando a consumidores, colaboradores y la comunidad.

Sin embargo, la corrupción no se define solamente por el hecho de hacer, sino también de no hacer, pues la pasividad ante el conocimiento de un acto no ético es tan grave como su comisión. No se trata de un hecho peligroso solo por su carácter delictivo, sino también porque reconfigura las mentes de los integrantes de una comunidad quienes, a la larga terminan normalizándola y hasta aplicándola a pequeñas escalas. A pesar de ello, hay que ser conscientes de que por detrás se encuentran la concreción de otros ilícitos más grandes como pueden ser el narcotráfico, el contrabando o diversos tipos de asociación ilícita.

Hoy en día es normal escuchar casos de corrupción a diario en las noticias y es porque los sistemas políticos son muy susceptibles a estas prácticas. La deficiencia en los controles las fomenta, pues la falta de rigor y la ausencia visible de consecuencias genera la falsa idea de que “todo vale”. Por ello, no es de extrañar que Latinoamérica sea considerada una de las regiones más corruptas, toda vez que sus sistemas políticos y judiciales son bastante endebles.

Así, en contextos como el nuestro en donde la presión fiscal y normativa en el mundo de los negocios es tan fuerte, parecería que la única manera de generar un beneficio satisfactorio, o al menos estar a la par de nuestros competidores, sería llevar a cabo algunas de estas prácticas de dudosa legitimidad. Esto genera un alto sobrecosto, una suerte de parafiscalidad endémica que incrementa los esfuerzos por operar.

De esta manera se fomenta la desconfianza en el mercado, la justicia y el sistema político en general, lo que lleva a una caída en la inversión al no estar del todo claras las reglas del juego. Las sociedades más corruptas tienen menor posibilidad de desarrollarse económicamente y expone a sus ciudadanos a la exclusión social. Así el descreimiento en las instituciones se vuelve sistémico, arraigado en las mentes de los consumidores que partirán desde la desconfianza incluso antes de conocer realmente las intenciones de la compañía.

No hay que olvidar que las empresas tienen, por sobre todo, una responsabilidad social. Son actores muy importantes dentro del entramado social e importantes responsables del desarrollo de las comunidades donde operan. Por eso las grandes corporaciones están migrando a un sistema de triple impacto, en donde no solamente se destacan por los beneficios económicos obtenidos, sino también por la cooperación social que proponen y el cuidado del medio ambiente que predicán.

2) ¿Cómo afecta a nuestra marca este fenómeno?

Tratamos este tema en el **capítulo 2** y entendimos que la reputación corporativa es uno de los activos más importantes de las empresas. Es la imagen que los stakeholders tienen sobre la marca y se construye en base al cumplimiento de expectativas y normas establecidas en la relación empresa-consumidor. La gestión de este activo es sumamente importante ya que, bien

cultivado, puede ser un gran apalancador de nuestra estrategia, mientras que dañado puede resultar en graves problemas que incluso pueden acarrear la desaparición de nuestra empresa.

Por ello es muy importante la comunicación, pues será la herramienta que utilizaremos para establecer estas imágenes en las mentes de mi grupo de interés y generar una buena reputación, que servirá para la construcción de marca, entendida esta como una promesa de entrega de valor que satisface las necesidades de mis clientes. Siempre hay que partir de la base de que un acto poco ético impacta mucho más fuerte en la opinión pública que un acto ético, más aún en tiempos como este en que las redes sociales permiten la transmisión de información a altas velocidades a todas partes del mundo.

La reputación es un recurso valioso y estratégico toda vez que es difícil de replicar. Todas las otras ventajas competitivas (*know-how*, recursos físicos y procesos) son fácilmente imitables y hasta mejorables, pero no así la reputación. Aunque encontremos una gaseosa más rica o barata que la Coca-Cola, esta empresa ha invertido tanto en posicionar su reputación que siempre será la predilecta de los consumidores. Aquí queda claro que esta herramienta tiene la capacidad de aumentar las ventas, reducir los costos, mejorar su valor de mercado y atraer inversores y colaboradores clave.

Por el contrario, los hechos corruptos tienen graves consecuencias no solo para aquel que lo cometió sino también para todo el sector industrial del que participa, el cual queda salpicado por la sospecha. Los inversores comenzarán a retirarse, no queriendo ser vinculados a actos ilícitos, nuestros colaboradores tampoco se sentirán a gusto trabajando con nosotros y los clientes, que habrán visto su confianza traicionado, optarán por otro jugador del mercado, lo que hará caer nuestro *MarketShare*.

Con una mirada financiera, podemos decir que los costos de recuperar nuestra anterior posición son elevados, alrededor de 2.65 veces lo que hayamos podido ganar. No solo habrá que dar señales políticas en muchos casos (renovando el Directorio o las líneas medias, según el caso) sino que también habrá que pensar en un costoso plan de comunicación que reconstruya nuestra imagen. En cualquier caso, las erogaciones a efectuar superarán con creces cualquier tipo de beneficio que los actos ilícitos pudieran haber generado.

Basta con ver al gigante brasilero de la construcción, Odebrecht, para ver cómo, al destaparse el escándalo que involucraba a varios gobiernos de la región, la empresa se cayó a pedazos. No solamente perdieron millones de reales de ventas, sino que fueron condenados a pagar multas millonarias por las cuales tuvieron que vender sus activos para afrontarlas. Su mala imagen ante el mundo le impidió el acceso al crédito y empapó a sus filiales internacionales hasta que finalmente se declaró en quiebra. Varios de los integrantes de la cúpula administrativa se vieron envueltos en problemas judiciales e incluso hoy en día, su CEO continúa en prisión.

3) ¿Cuáles son las consecuencias legales, en Argentina, de incurrir en un acto corrupto?

Como fue expuesto en el **capítulo 3**, hace ya varios años que la ley permite juzgar penalmente la responsabilidad de la empresa más allá de la responsabilidad que les cabría a sus integrantes, aunque aún no haya un consenso definitivo sobre la capacidad delictiva de una persona no-humana. En este contexto, Argentina sanciona la Ley 27.401 por la cual sanciona a las personas jurídicas por actos ilícitos que ellas cometieran tales como cohecho, tráfico de influencias enriquecimiento ilícito, entre otros.

El espíritu central de la norma es buscar la cooperación, convirtiendo a las empresas en partícipes activos de la fiscalización e incentivándoles a denunciar cualquier acto sospechoso que pudiese darse dentro de sus organizaciones. Promueve la implementación de políticas y procedimientos de control que puedan detectar incumplimientos y, de ese modo, establezcan una cultura de integridad y prevención de ilícitos. De esta manera, se reducen los riesgos de recibir condenas o, al menos, de alivianar las sanciones aplicadas.

Entre las penas a aplicar encontramos algunas de extrema gravedad para la operatoria, como puede ser la disolución de la empresa si es que el objeto social es falso e ilegal, o la

suspensión de actividades. La pérdida de beneficios estatales o la imposibilidad de participar en futuras licitaciones, por su parte, junto con multas de 2 a 5 veces el beneficio mal habido repercutirán fuertemente en las finanzas corporativas. Por último, la publicación de la sentencia tendrá un efecto corrosivo en la reputación corporativa, algo sobre lo que ya hablamos en el punto anterior. Estas sanciones, si bien no se aplican todas juntas, quedan sujetas a criterio del juez actuante.

Sin embargo, se establece que la empresa puede quedar exenta de las sanciones si puede demostrar que el hecho fue cometido por uno de los integrantes de la organización en beneficio propio, sin que la corporación tomara conocimiento de tal hecho. Adicionalmente, debe denunciar de forma espontánea y como consecuencia de una investigación interna (llevada a cabo a través de programas de Compliance), aplicando procedimientos creados previos a la comisión del ilícito y devolver los beneficios que el mismo le hubiesen generado.

Una vez acusada, la compañía puede llevar adelante con la fiscalía investigadora un acuerdo de colaboración eficaz en donde se compromete a proveer a la justifica información relevante para el esclarecimiento del caso. De igual manera, deberá afrontar el pago de la multa antes dicha, devolver las ganancias obtenidas o reparar el daño causado (prestando un servicio a la comunidad, por ejemplo), aplicar medidas disciplinarias a los empleados involucrados y establecer un programa de Compliance.

4) ¿Cuál es la mejor manera de prevenir la ocurrencia de estos hechos?

Algunos conceptos del **capítulo 1** y el **capítulo 3** nos ayudarán a responder esta pregunta. Como lo sugiere la Ley 27.401 y la práctica empresarial mundialmente aceptada, la mejor manera de prevenir estos hechos es a través de un completo programa de Compliance. Se trata de un compendio de mecanismos de control cuya función es identificar amenazas existentes y potenciales en relación con la ética en los negocios. Su principal ejecutor es el *Chief Compliance Officer*, aunque como hemos visto, esta figura no es condición *sine qua non* para que el programa pueda desarrollarse.

El programa debe estar fuertemente respaldado por las altas esferas de la organización, algo conocido como *Tone-at-top*, quienes darán el ejemplo y plasmarán estas prácticas en la cultura organizacional. La inducción a los colaboradores debe ser constante y explícita, no pueden quedar dudas sobre lo que la organización acepta y lo que no. Por ello, las capacitaciones en materia de ética deben ser periódicas y participativas.

Las políticas deben estar escritas y, como hemos visto en los ejemplos de laboratorios de primera línea, motivas a los empleados a adoptar una conducta ética. Las sanciones, por su parte, también deben ser ejemplificadoras. Mapear los riesgos es una parte muy importante, ya que cada Industria y actividad acarrea sus propios puntos débiles. Es por ello, que estos programas no pueden imitarse y deben plantearse teniendo en cuenta las capacidades y contextos de cada empresa. A su vez, solo se deben centrar los esfuerzos en aquellos riesgos alta probabilidad de ocurrencia y alto poder de impacto, dejando a los demás sujetos a controles rutinarios.

Así como la ley invita a las empresas a ser participes activos en la prevención de delitos, éstas deben invitar a sus colaboradores a hacer lo mismo. De esta manera, el control se lleva hasta su granularidad más baja, el individuo, quien al estar en contacto con las actividades del día a día, sabrá dar la voz de alarma en el momento preciso, antes de que la cosa llega a mayores.

Para que esto pueda ser posible, se le debe garantizar al denunciante cierto grado de anonimato, toda vez que puede tener miedo a las represalias. Las denuncias deben tomarse como un acto normal, colaborativo y no intrusivo.

Para llevar adelante este programa, es preferible contar con la ayuda de distintos actores dentro la organización puesto que nos ofrecerán distintas perspectivas. En este trabajo, hemos sugerido que un responsable de Recursos Humanos, uno de Finanzas y un oficial de Asuntos

Regulatorios (o legales), junto con los miembros del Directorio, formen el Comité de Compliance.

Por último, es importante recalcar que tanto la investigación como las sanciones deben estar taxativamente regulados para evitar discrecionalidades en los procesos. Puede que sea aconsejable apartar a los involucrados de sus cargos mientras dure la investigación, pero no es para nada aconsejable asumir su culpabilidad sin las pruebas suficientes ya que, de esta manera, el problema se nos volverá en contra.

5) ¿Cómo se configura la corrupción en la Industria Farmacéutica?

Visto en el **capítulo 5**, lo primero que debemos entender es que la necesidad que cubre esta industria podría ubicarse en la base de la pirámide de Maslow, como una necesidad fisiológica. Muchas veces los consumidores se encuentran cautivos de los productos y, no consumirlos, puede ser la diferencia entre la vida y la muerte. La Industria se ha aprovechado de esto durante muchísimo tiempo y es por ello que los laboratorios son reconocidos por tener amplios márgenes. Esto parecería indicar que no hay necesidad de que incurran en actos corruptos, aunque, como hemos visto no es así.

En primer lugar, los gastos en Investigación y Desarrollo son muy significativos y están atados al riesgo de quedar en la nada si las conclusiones no son suficientemente convincentes. Por ello, no es raro pensar que algunos laboratorios quieran inducir sus estudios para que arrojen los resultados que más les convengan. Por un lado, esta práctica se lleva a cabo a través de escritorios fantasmas, profesionales reconocidos que solo prestan su nombre para que figure en estudios que, muchas veces, ni siquiera han revisado. Por otro lado, el desarrollo de ciertos ensayos se sesga, realizando las pruebas bajo condiciones no estériles, con el objetivo de lograr conclusiones que confirmen una hipótesis que de otra manera no sería verdadera. La financiación de grandes Laboratorios a médicos investigadores y Universidades científicas siempre ha encendido la alarma de las sospechas en cuanto a la imparcialidad de sus estudios.

Por otra parte, la producción de los fármacos requiere de largos procesos, mucha inversión en principios activos y excipientes (los cuales suelen ser caros e importados) y maquinaria industrial a precios internacionales. Si bien existen buenas prácticas globalmente aceptadas, existen casos en que las mismas no se cumplen, ya sea porque los medicamentos no han pasado por un estricto control de calidad, normas de salubridad, almacenamiento o validaciones químicas. Al mismo tiempo, la producción de medicamentos falsificados (que no generan el efecto que deberían) pone en serios riesgos la salud pública, empeorando la calidad de vida de la población y permitiendo la propagación de enfermedades.

Por último, nos encontramos con los actos de corrupción que se generan por el contacto entre los laboratorios y los profesionales de la salud que, a su vez, son el vínculo con el paciente que es el consumidor final. Puede darse que el laboratorio actúe como “promotor” de la enfermedad, generando una preocupación en la sociedad por una patología que no reviste la gravedad que pareciera tener y de esa manera incentivando al consumidor a adquirir un medicamento que en realidad no necesita. En paralelo puede tratar de imponer la necesidad de un tratamiento dentro de la agenda pública, en un movimiento de prensa, para generar una falsa “moda” o necesidad de consumo.

En cuanto a la relación con los médicos, los mismos pueden ser influidos a recetar cierto producto, incluso cuando el paciente no lo requiera, a cambio de algunos beneficios que el laboratorio le da a cambio. Así, no es raro encontrarse con viajes pagos, becas para congresos, suntuosas cenas o entradas a algún espectáculo. Incluso hasta con dinero en efectivo, lo que demuestra la desidia de esta práctica. Como indicamos en apartados anteriores, esta práctica corrupta está tan arraigada en la labor de los profesionales de la salud que incluso encuentran “extraño” rechazarlas, pues serían los únicos que lo harían.

Capítulo aparte requiere la corrupción que puede darse en los procesos licitatorios en donde los “retornos” o el sobreprecio arreglados con funcionarios públicos son moneda corriente. En

Latinoamérica, y sobre todo en Argentina, ya no nos sorprendemos cuando salen a la luz casos de corrupción en las contrataciones del Estado, algo que, en definitiva, abonamos todos los contribuyentes con nuestros impuestos.

6) ¿Es importante, o siquiera posible, establecer un buen programa de control en las Pymes de la Industria antes mencionada?

Por todo lo mencionado en este trabajo, y sobre todo lo expuesto en el **capítulo 6**, no creo que sea solo importante sino más bien imprescindible contar con un programa de Compliance en las Pymes de la Industria Farmacéutica. Es algo que debería estar normado y ser compulsivo para todas las empresas del sector.

Si bien pareciera ser un instrumento sofisticado, reservado solo para empresas multinacionales, hemos comprobado que su planificación e implementación no requieren de altos costos. Es entendible que el contexto tampoco ayuda mucho: la cultura en Argentina, y la historia parecieran demostrarnos que la corrupción es una alternativa a tomar, un atajo para llegar a los resultados deseados. Existe una falsa creencia de “viveza criolla” en aprovecharse de las trampas que nadie ve. Y aunque parezca que con nuestras acciones nada va a cambiar, dicho cambio tiene que empezar algún día y alguien debe dar el primer paso. La Industria farmacéutica, sin duda, debe ser pionera en esta materia.

No hay que olvidar el foco social que las empresas deben tener, sobre todo en esta nueva era y con la mente puesta en los consumidores del día de mañana, nuevas generaciones mucho más implicadas con la igualdad social y la sustentabilidad. Si no comenzamos a pensar seriamente y con anticipación en la ética en los negocios, es probable que perdamos el tren de la innovación y algún competidor se quede con las ventajas competitivas que la misma pueda ofrecernos.

Además, quedó demostrado que los beneficios de prevenir son mucho más altos que sus respectivos costos, más aún luego de analizar los programas de compliance para PyMES en donde optamos por prescindir de su principal costo en Argentina: la mano de obra del *Chief Compliance Officer*, al que hemos reemplazado por un comité interino. De más está decir que las sanciones en caso de incumplimiento son tan graves que la mínima posibilidad de enfrentarse a ellas, debe ser suficiente motivo para establecer un plan de control.

Nunca debemos perder de vista que tenemos un negocio con la gente y para la gente. Viéndolo desde un punto de vista comercial, lo que más les conviene las farmacéuticas es *gente que esté viva*, de forma tal de que sigan consumiendo. Por otra parte, tenemos que ser conscientes de que tarde o temprano nos tocará estar del otro lado de la vereda, convertirnos en consumidores y nada nos dará más tranquilidad que saber que estamos siendo cuidados bajo las más completas normas de calidad y de ética.

Se trata, en definitiva, de un cambio y un compromiso de los altos directivos en esta materia. Es repensar hacia dónde queremos ir y de qué manera queremos llegar a ese objetivo: de la manera más fácil o de la manera correcta. Sobrados son los motivos, como he expuesto en el presente, para optar por la segunda alternativa.

Bibliografía

- **Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología** (2009), “*Guía de Buenas Prácticas de Farmacovigilancia*”, Min. Salud, Buenos Aires, Argentina, p. 6
- **Angel, M.** (2004), “*La verdad acerca de la Industria farmacéutica*”, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, p. 21 y p. 148.
- **Arévalo, A.** (2010), “*El caso Enron, fracaso de una de las empresas más poderosas de Estados Unidos*”, Dalcame, p.6
- **Atkings, B.** (2016): “¿Es la responsabilidad corporativa responsable?” Revista Forbes, disponible en: https://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx_ba_1128directorship.html#2ea4c33f4a07
- **BBC News** (Edición del 17/04/2019), “*El ex presidente peruano Alan García se dispara antes de ser arrestado*”, BBC News, consultado el 29/05/2020 y disponible en: <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-47961425>
- **Bedinelli, T y Mendonça, H.** (2017), “*Odebrecht: el imperio que perdió la guerra anta Lava Jato*” El País, consultado el 29/05/2020 y disponible en: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/30/politica/1485800226_876385.html
- **Bergstrom, C. Antia, R. y Lachmann, M.** (2001), “*El pavo real, el gorrión y la evolución del lenguaje humano*”, Santa Fe Institute. P. 35
- **Bruno, A.** (2018), “*Apuntes sobre la corrupción y la Convención Interamericana*”, La Ley, Buenos Aires, p.362.
- **Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos** (agosto 2018), “*Escenario y perspectivas de la Industria Farmacéutica Nacional 2018-2021*”, Buenos Aires, p.5
- **Carroll, A. B.** (1979). “*Un modelo conceptual tridimensional del desempeño corporativo*”, Academy of Management Review, 4(4), Nueva York, p.500
- **Casey, N. y Zárate, A.** (2017), “*El escándalo de Odebrecht sacude a las clases políticas de América latina*”, The New York Times, consultado el 29/05/2020 y disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2017/02/14/espanol/america-latina/el-escandalo-de-odebrecht-sacude-a-las-clases-politicas-de-america-latina.html>
- **Costa, C.** (2015), “*Comunicación de Crisis, redes sociales y reputación corporativa*”, Universidad Complutense de Madrid, p.45-49
- **Crocioni, F.** (2018), “*Aproximación teórica al acuerdo de colaboración eficaz*”, La Ley, Buenos Aires, p.165
- **Departamento de Justicia de los Estados Unidos** (2012) “*GlaxoSmithKline se declara culpable y paga USD 3 billones para resolver acusaciones de fraude*”, disponible en: <https://www.justice.gov/opa/pr/glaxosmithkline-plead-guilty-and-pay-3-billion-resolve-fraud-allegations-and-failure-report consultado el 15/09/2020>
- **Departamento de Justicia de los Estados Unidos** (2013), “*El fabricante de medicamentos genéricos Ranbaxy se declara culpable y acepta pagar \$500 millones para resolver acusaciones de reclamos falsos, violaciones de cGMP y declaraciones falsas a la FDA*”, disponible en <https://www.justice.gov/opa/pr/generic-drug-manufacturer-ranbaxy-pleads-guilty-and-agrees-pay-500-million-resolve-false> (en inglés, consultado el 15/09/2020)

- **Departamento de justicia de los Estados Unidos** (2013), “*Johnson & Johnson pagará más de \$2.2 mil millones para resolver investigaciones criminales y civiles*” (en inglés) disponible para su consulta en: <https://www.justice.gov/opa/pr/johnson-johnson-pay-more-22-billion-resolve-criminal-and-civil-investigations> (consultado el 16/09/2020)
- **Díez, T.A.** (2015), “*Ética Pública para generar confianza*”, Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones 9, p.31
- **Domenech, M.M.** (2018), “*Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial*”, La Ley, p.269
- **Durrieu, N, y Vidal Albarracín, G.** (2017), “*Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica por hechos de corrupción*”, Revista del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, tomo 77, p.44
- **El Cronista** (edición 28/01/2020), “*Airbus pagará una multa millonaria para cerrar una investigación por corrupción*”, consultado el 29/05/2020, disponible en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Airbus-pagara-una-multa-millonaria-para-cerrar-una-investigacion-por-corrupcion-20200128-0002.html>
- **El País** (Edición 13/04/2017), “*Qué es el caso Odebrecht y cómo afecta a cada país en América Latina*”, consultado el 03/05/2020 en: https://elpais.com/internacional/2017/04/13/actualidad/1492099171_779545.html
- **El Tiempo**, (edición del 11/07/2019), “*Los países que castigan la corrupción hasta con la muerte*”, consultado el 03/05/2020 y disponible en: <https://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/paises-con-pena-de-muerte-por-corrupcion-cadena-perpetua-y-carcel-387032>
- **Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires**, consultado el 03/05/2020 en: http://www.derecho.uba.ar/biblioteca/refvirtual_sitios_diccionarios_jur.php
- **Forbes Argentina** (Edición del 19/12/2019), “*Las farmacéuticas crecieron un 70% en el tercer trimestre del 2019*”, consultado el 17/07/2020 y disponible en: <https://www.forbesargentina.com/today/las-farmaceuticas-crecieron-70-tercer-trimestre-2019-n932>
- **Freeman, E.** (2010), “*La teoría del Stakeholder: el estado del arte*”, Cambridge University Press, p.15
- **Gavilan, G., Jimenez de Grazia, L. y Gervas, J.** (2014), “*Estrategias de promoción del síndrome por déficit de testosterona: un caso paradigmático de invención de enfermedad*”, Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria, Madrid, España. Disponible para consulta en: <https://www.gacetasanitaria.org/es-estrategias-promocion-del-sindrome-por-articulo-S0213911113001350> (consultado el 16/09/2020)
- **Gonzalez Guerra, C y Tamagno M.J.** (2018), “*Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica*”, La Ley, p.3
- **Gotzsche, P.** (2013), “*Medicinas mortales y crimen organizado*”, Radcliffe Publishing, Londres, p.65
- **Gruning, J.** (1984), “*Gestionando las relaciones públicas*”, CBS College Publishing, p. 147-152
- **Gruning, J.** (2003), “*Imagen y sustancia: de relaciones simbólicas a conductuales*”, Public relations Review, p.8
- **Heidenheimer, A. y Johnston, M.** (2002), “*Corrupción Política: Conceptos y Contexto*”, New Brunswick, Nueva Jersey, Transaction Publishers, p. 204.
- **Hetzer, W.** (2012). *¿Crisis financiera o crimen financiero?* CRC Press, p. 217–264

- **Honorable Congreso de La Nación Argentina**, Ley 27.401 – Responsabilidad penal de personas jurídicas – consultado el 10/05/2020, disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>
- **ICEX – Embajada de España en Buenos Aires** (2019), *"El mercado farmacéutico en Argentina"*, Buenos Aires, p.13
- **IDEA**, consultado el 03/05/2020, disponible en: <https://www.idea.org.ar/>
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos** (2010), *"Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010"*, Buenos Aires
- **Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados** (2020), *"Tabla: Afiliados activos separados por rango etario y género"*, Buenos Aires, disponible para descarga en: <https://datos.pami.org.ar/dataset/padron-afiliados/archivo/29695dfd-eb66-4865-a4ea-ee66d5bbca13>
- **International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations** (2019), *"Código de buenas prácticas"*, Ginebra, Suiza, p. 17
- **Kleinhempel, M.** (2019), *"Comunicación, formación y concientización: ¿cómo hacer un programa de integridad efectivo?"*, Buenos Aires, La ley, p.223
- **Kotler, P. y Keller, K** (2012), *"Dirección de Marketing"*, Pearson Education, p.10
- **Kratcosky, P. y Edelbacher, M.** (2018), *"Fraude y Corrupción, tipologías, prevención y control"*, Springer International Publishing, p.3
- **La Nación** (Edición del 28/08/2020), *"Coronavirus: suspenden al gobernador del Estado de Rio de Janeiro por corrupción en contratos de salud"*. Consultado el 16/09/2020 y disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/coronavirus-suspenden-al-gobernador-estado-rio-janeiro-nid2433992>
- **Lepiane, M. y Crotti, B** (2019), *"La responsabilidad penal de las personas jurídicas y cuestiones relevantes asociadas a un accionar transparente"*, Revisa del Colegio Público de Abogados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Edición diciembre, p. 54
- **Lozano, J.** (1999), *"Ética y Empresa"*, Editorial Trotta, p.40
- **Maquiavelo, N.** (1532), *"El Príncipe"*, Florencia, Italia. Capítulo XVIII
- **Martinez Herrera, H.** (2010), *"Responsabilidad Social y Ética Empresarial"*, Ecoe Ediciones, p.3
- **Merck KGaA** (2017), *"Código de Conducta de Merck"*, Darmstadt, Alemania, p.11
- **Montiel, J.P** (2019)., *"Ley 27.401 y criterios para determinar la idoneidad de los programas de integridad"*, Ciudad de Buenos Aires, La Ley, p.74
- **Morales Oliver, G.** (2018), *"Programas de compliance anticorrupción: Aspectos complejos, legislación comparada y consecuencias"*, La Ley, p. 203
- **Muriel Patiño, M.V.** (2008), *"El fenómeno de la corrupción: consideraciones desde la macroeconomía"*, en Corrupción y delincuencia económica, Ibáñez-Universidad Santo Tomás, p.44.
- **Novartis Laboratories** (2014), *"Nuestro Código de ética"*, Paris, Francia. p.7
- **Organización Mundial de la Salud** (2010), *"La falsificación de medicamentos: una amenaza creciente"*, disponible en: <https://www.who.int/bulletin/volumes/88/4/10-020410/es/> (consultado el 15/09/2020)
- **Ortés Caselles y Jiménez González** (2017), *"Efectos políticos y económicos de los escándalos de corrupción y de su difusión pública"*, Tirant Lo Blanch p.51
- **Pfizer Inc.** (2019), *"El libro azul: resumen de políticas de Pfizer sobre Conducta Empresarial"*, Nueva York, Estados Unidos, p. 4

- **Pfizer Inc**, (2019) “Principios empresariales internacionales en materia de antisoborno y anticorrupción de Pfizer”, Nueva York, p. 1
- **PharmaCompass Private Limited** (2020), “*Top drugs by sales in 2019: Who sold the blockbuster drug?*”, extraído de: <https://www.pharmacompass.com/data-compilation/top-drugs-by-sales-in-2019-who-sold-the-blockbuster-drugs>
- **Prenzler, T., Beckley, A., y Bronitt, S.** (2013). “*Regalos a la política y escándalos de beneficios: abordando déficits en políticas, liderazgo y aplicación*”, Revista Internacional de Ciencias Políticas y administración, 15(4), 294–304.
- **Real Academia Española**, Madrid, España, consultada el 02/05/2020, disponible en: <https://dle.rae.es/corromper>
- **Real Academia Española**, Madrid, España, consultada el 03/05/2020, disponible en: <https://dle.rae.es/%C3%A9tico#H3y8Iij>
- **Real Academia Española**, Madrid, España, consultada el 15/05/2020, disponible en <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n>
- **Regner, G.** (2018), “*Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia*”, La Ley, p.212
- **Robiglio, C.** (2019), “*Delitos cometidos por empresas: utilidad de los programas de cumplimiento para la determinación de los autores y participantes individuales*”, Buenos Aires, La Ley, p. 55
- **Robles, M.** (2015), *Corrupción, límites y psicoanálisis*, El Duende, p.129
- **Sanofi-Aventis**, (2011), “*Código ético*”, Gentilly, Francia, p.21
- **Semana** (Edición del 02/02/2020), “*Colombia, involucrada en caso de corrupción que obligará a Airbus a pagar 3.600 millones de euros*” consultado el 29/05/2020, disponible en: <https://www.semana.com/mundo/articulo/el-escandalo-mundial-de-corrupcion-de-airbus-por-regalos-y-viajes-de-placer/650420>
- **Singer N.** (2009), “*Documentos médicos de ghostwriters, terapia forzada*”(en inglés), The New York Times edición del 04/08/2009 disponible para consulta en: <https://www.nytimes.com/2009/08/05/health/research/05ghost.html> consultado el 15/09/2020
- **Takeda Pharmaceuticals International** (2010), “*Código de Conducta global*”, Tokio, Japón, p. 4
- **Tiempo Argentino** (Edición del 08/07/2020), “*El Ministerio de Salud denunció a Rubinstein por dos compras de medicamentos sospechosas*”. Consultado el 16/09/2020 y disponible para su consulta en: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/el-ministerio-de-salud-denuncio-dos-licitaciones-sospechosas-de-rubinstein-con-laboratorios>
- **Transparency International** (2016), “*Corrupción en el Sector Farmacéutico*”, p.12
- **Transparency International** (2020), “*Índice de percepción de Corrupción 2019*”, Berlin, Alemania, p. 2-3
- **Valet, V.** (2019), “*Las empresas más reputadas del mundo 2019*”, Revista Forbes (edición digital), consultado el 30/05/2020, disponible en: <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/03/07/the-worlds-most-reputable-companies-2019/#6be2cf1c13b6>
- **Ven Laer, J. y Van Aelst, P.** (2010), “*Repertorios de acción de Internet y Movimiento Social*”, Information, Communication & Society journal – edición diciembre