

---

# **PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL**

---

**Paulina Cortés Hernández**

Practicante

[@paulinacorteshd](#)

**Pablo Montes Mendoza**

Coordinador Anticorrupción

[@Montes\\_mx](#)

**Rebeca Paredes Pérez**

Investigadora Anticorrupción

[@rebeca\\_paredes](#)

**Fecha: 24-09-2020**

Copyright © 2020 Pilares de integridad empresarial

*Este reporte fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.*

## Resumen Ejecutivo: Pilares de Integridad Empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), en 2018 los actos de extorsión y de corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país. De acuerdo con Ernst & Young el soborno y la corrupción son el principal riesgo para el éxito de las empresas en México.

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas para las empresas al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. Convenciones internacionales, tratados comerciales y leyes extranjeras han establecido el desarrollo de sistemas de integridad empresarial como un tema prioritario para fomentar el comercio y la inversión.

El capítulo anticorrupción del T-MEC obliga a sus partes a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Mientras que la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en donde estén involucradas personas morales.

En consecuencia, las empresas mexicanas requieren de políticas de integridad para ser competitivas a nivel mundial y también para cumplir con el marco normativo nacional. Sin el desarrollo de políticas de integridad, las empresas difícilmente podrán insertarse a las cadenas productivas de empresas multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

No obstante, con excepción de empresas multinacionales, las empresas mexicanas cuentan con poca orientación y conocimiento para desarrollar las políticas requeridas. Las guías y materiales de referencia existentes se han limitado a la creación de lineamientos y códigos de ética genéricos sin considerar que el éxito de una política de integridad recae en la capacidad de adaptarse a las operaciones y funcionamiento específicos de cada empresa.

Por lo tanto, el IMCO desarrolló una serie de guías de integridad empresarial con el propósito de ayudar a las empresas mexicanas a desarrollar sistemas adecuados a sus giros y capacidades. Estos documentos buscan ser un material de consulta para empresas y profesionales de la ética y cumplimiento al momento de comenzar a diseñar o reformar políticas de integridad.

## PILAR 1:

# INTEGRIDAD EMPRESARIAL EL COMIENZO

## 1. Introducción

Hasta hace unos años, el estudio y el análisis de la corrupción tenían un enfoque casi exclusivo en los efectos negativos que ocasiona al Estado y a los ciudadanos. Actualmente no es posible entender la corrupción sin considerar los daños que provoca en el ambiente de negocios de cualquier país.

De acuerdo con el Reporte Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), la corrupción es el mayor problema para hacer negocios en México.<sup>1</sup> Esta dificultad representa costos y complicaciones para las empresas nacionales.

**Tabla 1. Costos de la corrupción para las empresas**

A nivel micro	A nivel macro
Los sobornos otorgados representan un costo extra en toda actividad o transacción.	Distorsiona los mecanismos de mercado afectando la competencia económica.
Existen costos potenciales por el riesgo de litigios, sanciones y daño reputacional.	Suprime oportunidades de negocio, sobre todo para los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas (PyMES) <sup>2</sup> .
Un ambiente de negocios corrupto genera costos por incertidumbre comercial y falta de garantías en la continuidad de cualquier inversión.	Daña los niveles de inversión pública y privada, hace más difícil calcular la rentabilidad y el retorno de los proyectos de inversión.
El WEF estima que la corrupción aumenta el costo de hacer negocios para las empresas hasta en un 10%. <sup>3</sup>	Los países más corruptos suelen ser también los menos competitivos. <sup>45</sup>

<sup>1</sup>Klaus Schwab, ed., *The Global Competitiveness Report 2017–2018* (Ginebra: World Forum Economic, 2017), 202-203.

<sup>2</sup>IMCO, *Índice de Competitividad Internacional 2015. La corrupción en México: Transamos y no avanzamos* (México: IMCO, 2015), <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2015-la-corrupcion-en-mexico-transamos-y-no-avanzamos/> (Consultado el 28/02/2020).

<sup>3</sup>OCDE Noticias, "Corruption Raises The Cost Of Business, Undermines Public Trust And Hampers Growth", OCDE, <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (Consultado el 28/02/2020).

<sup>4</sup>Roberto de Michele, "Corrupción en América Latina: Que no nos corten las alas", BID Gobernarte (blog), (2018), <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/corrupcion-en-america-latina/> (Consultado el 28/02/2020).

<sup>5</sup>FMI, "Corruption: Costs and Mitigating Strategies", *Staff Discussion Note No. 16/05*, (2016), <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2016/12/31/Corruption-Costs-and-Mitigating-Strategies-43888> (Consultado el 28/02/2020).

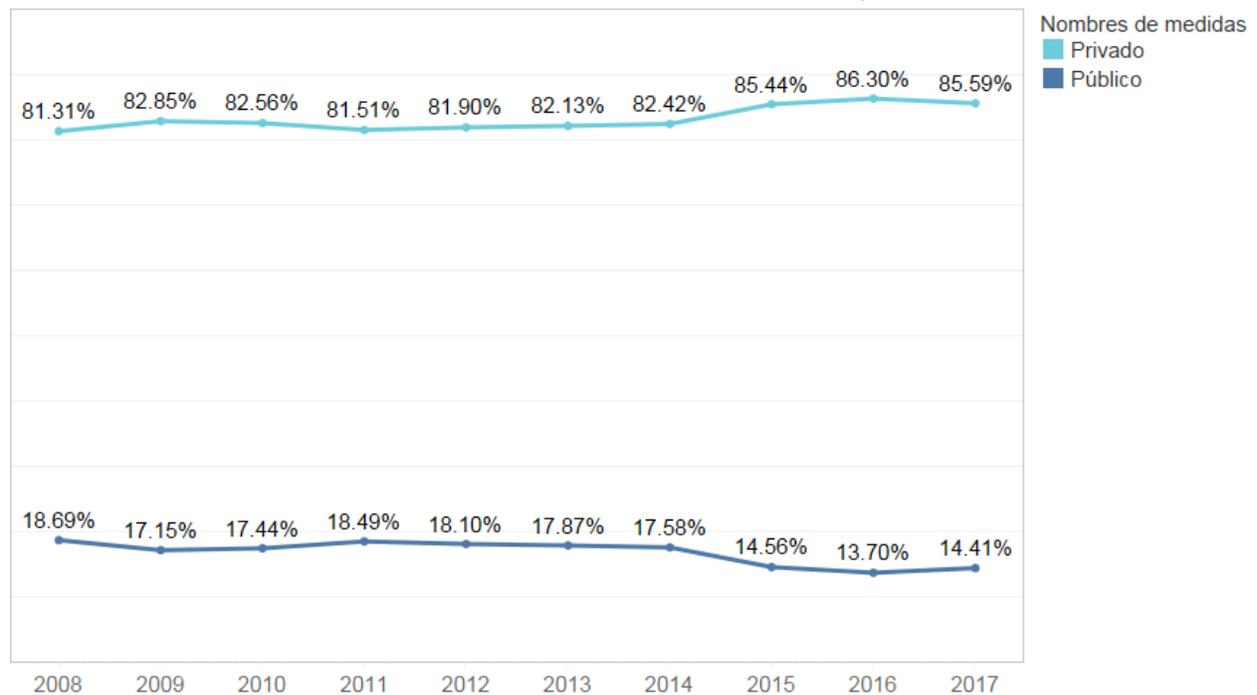
Una empresa puede gozar de tratos preferenciales por parte de las autoridades, los beneficios particulares y de corto plazo terminan por representar costos generalizados para todo el sector. Por ello, las empresas mexicanas deben de asumir el compromiso de hacer negocios con integridad, con el conocimiento de ser beneficiadas en caso de lograr un mejor entorno de negocios, con mayor rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Ante la creciente necesidad de realizar negocios con integridad en el país, el IMCO elaboró **10 Pilares de la Integridad Empresarial** dirigidos a empresas interesadas en hacer negocios con integridad sin importar su experiencia previa en ética empresarial. Este primer pilar es una introducción que invita a todas las personas de negocios a entender qué es la integridad empresarial y porqué es fundamental para todas las empresas.

## 2. Las empresas en México

Las empresas son agentes de cambio. Es imposible hablar de grandes transformaciones en el país sin contemplar el rol que desempeñan. La Gráfica 1 evidencia la importancia económica del sector privado en México y su participación respecto del total del Producto Interno Bruto (PIB), que ha sido superior al 80% en los últimos 10 años.<sup>6</sup>

**Gráfica 1. Tamaño del Sector Privado en México, 2008-2017.**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Inegi.

Hablar del sector privado en México es complejo debido a la gran diversidad de empresas que operan en el país. Al pensar en una política de integridad modelo, sería un error generalizar la estructura y particularidades de todas las empresas mexicanas. Es fundamental, entonces, considerar las características específicas de cada empresa para diseñar intervenciones de integridad que respondan a los riesgos y responsabilidades específicas que enfrenta.

La integridad empresarial está dirigida a las empresas formales, o que estén por formalizarse, de todos los tamaños y que busquen crecer y ampliar sus actividades, ser proveedoras de otras

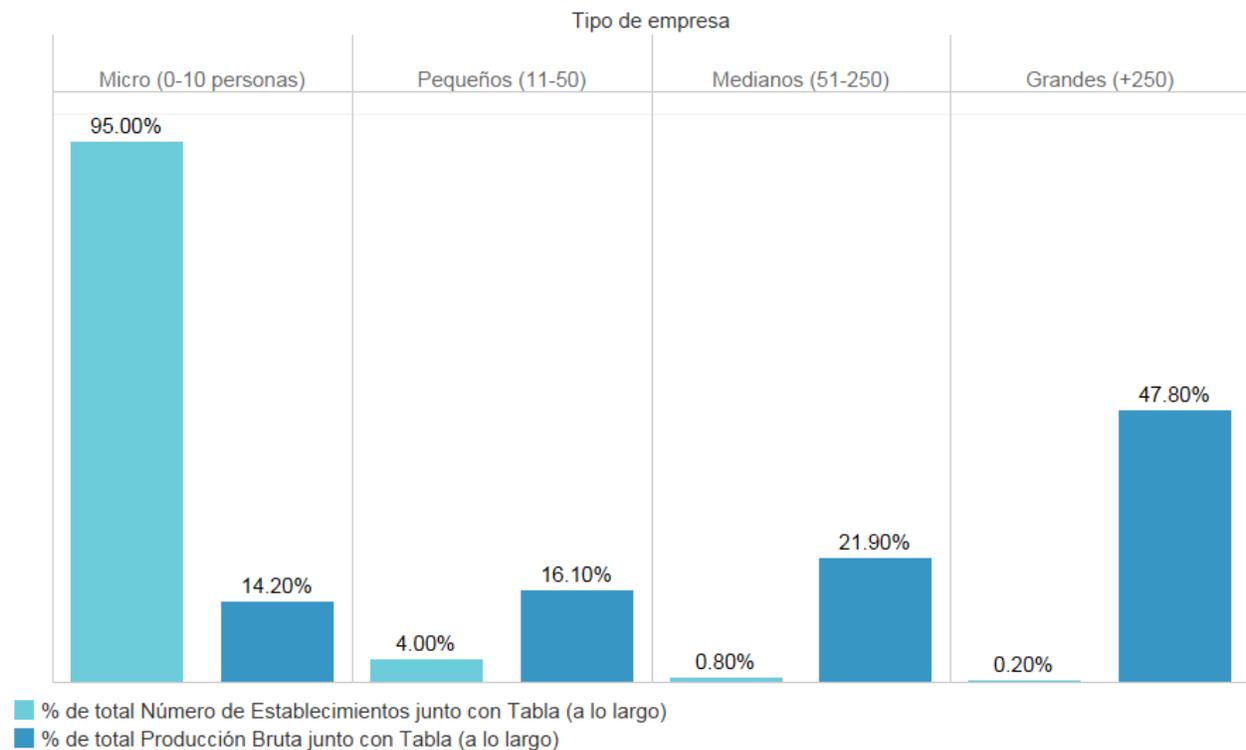
<sup>6</sup> Inegi Datos, “Sistema de Cuentas Nacionales, Sector Público y Privado (Base 2013)”, Inegi, [https://www.inegi.org.mx/programas/pibsec/2013/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/pibsec/2013/default.html#Datos_abiertos)

grandes empresas o del Gobierno, exportar sus productos o iniciar actividades en otros países. Sin embargo, toda política de integridad debe responder a las características específicas de cada empresa.

## 2.1 Tamaño de la empresa

Un factor que considerar en la aplicación de una política de integridad es el tamaño de las empresas. La Gráfica 2 contiene información del Censo Económico 2019, en el que el Inegi reporta que el 95.0% de los establecimientos del país son microempresas que aportan el 14.2% de la producción bruta. En contraste con las grandes empresas, las cuales representan únicamente el 0.2% de los establecimientos, pero producen el 47.8% del PIB.<sup>7</sup>

**Gráfica 2. Total de establecimientos y producción por tamaño de la empresa, 2019.**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Inegi, Censos Económicos 2019

<sup>7</sup> Inegi, "Censos Económicos 2019", *Comunicado de prensa núm.654/19*, (2019), [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CensosEconomicosResult2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CensosEconomicosResult2019_Nal.pdf) (Consultado el 28/02/2020).

Históricamente, las políticas de integridad han sido consideradas como instrumentos exclusivos de las grandes compañías. Y aunque es cierto que entre más grande sea la empresa, mayor es la expectativa de que cumpla con estándares de integridad, esto de ninguna manera exime de su responsabilidad a las micro, pequeñas y medianas empresas, que resultarían beneficiadas de implementar acciones anticorrupción adecuadas a la dimensión y a las características de sus funciones.

Las grandes empresas suelen ejercer un papel de liderazgo en la implementación de políticas de integridad ya que, por su tamaño, frecuencia y lugar de operaciones, suelen estar sujetas a regulaciones nacionales e internacionales que las obligan a estandarizar sus procesos. En ocasiones, dichas regulaciones las obligan a establecer los mismos estándares de integridad a lo largo de toda su cadena productiva. Esto propicia un efecto de “contagio” en las empresas de distintos tamaños que ofrecen productos o servicios a las grandes compañías.

Lo anterior representa un gran incentivo para que las pequeñas y medianas empresas que quieran aprovechar oportunidades de negocios busquen implementar, de antemano, políticas de integridad que les permitan ingresar a los procesos productivos de las grandes corporaciones. En consecuencia, una política de integridad empresarial es un elemento deseable y en ocasiones indispensable para las empresas de todo tamaño.

## 2.2 Lugares de operación

Un segundo factor importante que impacta en el desarrollo e implementación de una política de integridad es el lugar en donde las empresas realizan sus actividades comerciales, ya que, independientemente de su país de origen, pueden estar sujetas al cumplimiento de leyes extraterritoriales de las naciones en donde realizan negocios.

Para 2018, 44 países habían ratificado la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), incluido México<sup>8</sup>. Dicha convención obliga a los países suscritos a perseguir a las empresas que tengan operaciones en su territorio por sobornar a funcionarios públicos en el extranjero. Estas leyes extraterritoriales permiten a los países investigar y sancionar actos de corrupción cometidos por privados, incluso si éstos fueron

---

<sup>8</sup> Gillian Dell y Andrew McDevitt, *Exporting corruption – Progress Report 2018: Assessing enforcement of the OECD Anti-bribery Convention*, Transparency International, 2018, <https://www.transparency.org/en/publications/exporting-corruption-2018>

cometidos fuera de sus fronteras. Estas leyes, en su mayoría, ofrecen sanciones reducidas a las empresas que tengan en operación sistemas de integridad empresarial adecuados.

Esto significa que una misma empresa puede estar sujeta a más de una regulación internacional, con un nivel de exigencia y aplicación distinto. Aquellas empresas que estén sujetas a regulaciones estrictas y con un alto grado de monitoreo, como las de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Suiza o Italia<sup>9</sup> probablemente tendrán políticas de integridad robustas, a diferencia de aquellas empresas que, aun siendo de un tamaño similar, no tienen operaciones en el extranjero o las tienen en países con regulaciones laxas y sin una verdadera aplicación.

Por ejemplo, en México operan un gran número de empresas multinacionales con operaciones en Estados Unidos. Este grupo de empresas debe cumplir con el Foreign Corruption Practices Act (FCPA), ley federal promulgada en 1977 que asigna responsabilidades administrativas y penales a las personas morales que sobornen a oficiales extranjeros<sup>10</sup>. Es probable que estas empresas tengan un mayor entendimiento y necesidad de desarrollar programas de integridad debido al constante monitoreo que las autoridades estadounidenses dedican al tema.

Entre 2014 y 2017 el gobierno de Estados Unidos inició 73 investigaciones a empresas por cohecho internacional<sup>11</sup>. En contraste con las autoridades mexicanas, ya que a pesar de haber tipificado el cohecho internacional desde el año 2000, en México sólo han sido iniciadas cuatro investigaciones de las cuales ninguna ha producido una sanción.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> Foley Global Risk Solutions, “*Preguntas Frecuentes del FCPA*”, Foley & Lardner LLP, 2016, <https://www.foley.com/en/files/uploads/FCPA-FAQs-Spanish.pdf> (Consultado el 28/02/2020).

<sup>11</sup> OCDE, *Implementing the OECD anti-bribery convention, Phase 4 Report Mexico* (París: OCDE, 2018), <http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Mexico-Phase-4-Report-ENG.pdf> (Consultado el 28/02/2020).

## Cuadro de texto 1: nuevo régimen de responsabilidades administrativas

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)<sup>12</sup> aprobada en julio de 2016, contempla por primera vez en México la inclusión de la responsabilidad administrativa a las personas morales:

**Artículo 24.** *“Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.”*

Con esto, cada empresa debe ser capaz de controlar cada acto de cada uno de sus miembros. Lo anterior puede parecer imposible, sin embargo, la misma LGRA plantea la manera en la que las empresas deben dar cumplimiento. **El artículo 25 menciona:**

“Las empresas deben desarrollar una política de integridad que contenga por lo menos:

1. *Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo.*
2. *Un código de conducta debidamente publicado y socializado.*
3. *Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen los estándares de integridad en toda la organización.*
4. *Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas.*
5. *Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo.*
6. *Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación.*
7. *Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses. (...)*

<sup>12</sup> Gobierno de México, Ley General de Responsabilidades Administrativas, *Diario Oficial de la Federación*, (2016), [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf)

### 3. Negocios con integridad

En la construcción de los pilares, se considera por integridad empresarial a **la suma de elementos que forman un marco para promover la integridad dentro de una empresa**. Estos elementos pueden ser instrumentos, procesos o estructuras diseñadas para guiar la conducta de los miembros de una organización. Al hablar de integridad empresarial hay que tomar en cuenta algunas consideraciones:

1. Aunque toda acción conlleva una responsabilidad individual, en la integridad empresarial se entiende que la empresa (no el empresario) debe responder por las acciones que sus colaboradores realizan.
2. Las empresas no deben limitarse a cumplir con las leyes y regulaciones. Deben conducirse con los estándares más altos de integridad.
3. Una de las partes más importantes de la integridad empresarial recae en la responsabilidad que las empresas tienen en sus interacciones con terceros y con el Gobierno.
4. La integridad empresarial tiene un sentido *ex ante*, donde los controles internos, el monitoreo y la prevención tienen un rol crucial.
5. La corrupción es sólo uno de los temas que deben ser considerados en una política de integridad. Las empresas no deben ignorar otras cuestiones como el respeto a los derechos humanos, el trabajo infantil, la equidad de género, el comercio justo, entre otros.

En el mundo de los negocios existe la expectativa de que las empresas consideren la integridad como uno de sus principales determinantes para tomar decisiones. Sin embargo, esto dista de ser una práctica común en la realidad. La corrupción representa uno de los riesgos más significativos para las organizaciones en el mundo.<sup>13</sup>

La corrupción es uno de los tres esquemas de fraude, junto con la apropiación ilegal de activos y el fraude en estados financieros.<sup>14</sup> Aunque cada uno tiene una naturaleza diferente, gran parte

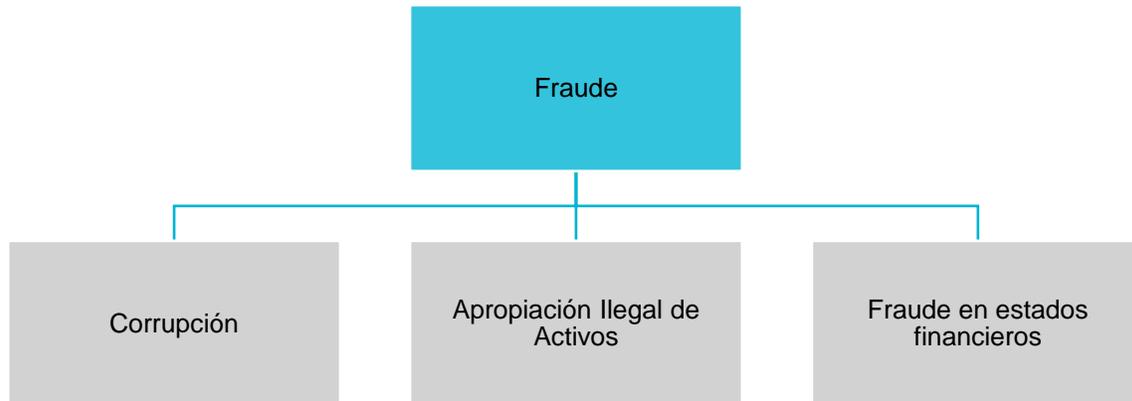
---

<sup>13</sup> Eduardo Soto y José Cárdenas, *Ética en las organizaciones* (México: McGraw-Hill, 2007), [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143\\_u7.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf) (Consultado el 02/03/2020).

<sup>14</sup> B2 mgmt., "What is Business Integrity", <http://b2-mgmt.com/what-is-business-integrity/> (Consultado el 02/03/2020).

de las mejores prácticas que ayudan a prevenir, disuadir y detectar la corrupción también pueden ser aplicadas a los otros dos tipos de fraude.

### Diagrama 1. Sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

Para cometer actos de corrupción y mantenerlos ocultos es necesario recurrir a los otros tipos de fraude. Por ejemplo, dentro de la categoría de Apropiación Ilegal de Activos se encuentran las empresas fantasmas, la clasificación fraudulenta de los gastos, las facturas falsas, los gastos ficticios, emisores y beneficiarios falsos, ventas sin registrar, entre otras.

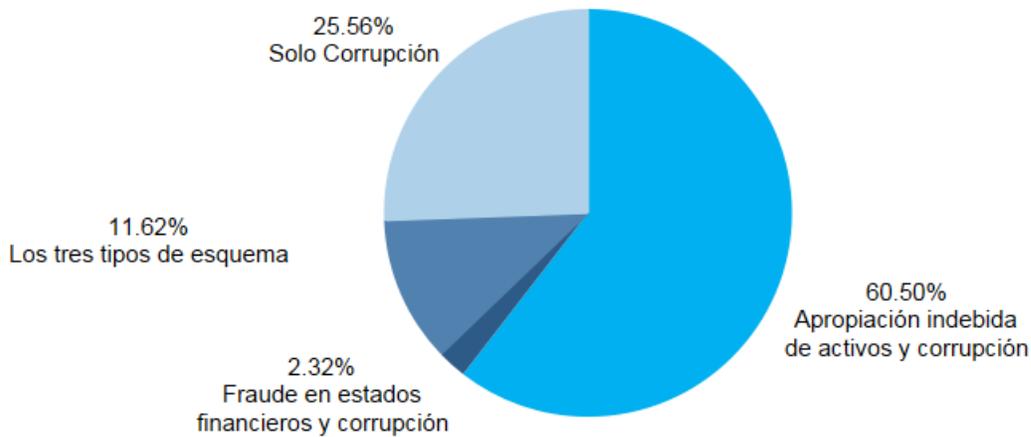
Según el Reporte a las Naciones<sup>15</sup>, publicado en 2020 por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE), solo el 11% de los actos de fraude cometidos involucran únicamente un esquema de corrupción. El 26% fue una combinación entre una apropiación indebida de activos y un esquema de corrupción y el 1% fue una mezcla entre un fraude en estados financieros y un esquema de corrupción.

El mismo reporte informa que los actos de corrupción son el segundo esquema de fraude que más pérdida le genera a las empresas: \$11 mil 100 dólares en promedio.<sup>16</sup>

<sup>15</sup>ACFE, *Report to the nations: 2020 Global Study On Occupational Fraud and Abuse* (México: ACFE, 2020), <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/> (Consultado el 02/03/2020).

<sup>16</sup> *Ibid.*

**Gráfica 3. Porcentaje de actos de corrupción en conjunto con otros tipos de fraude, 2020.**



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

La Tabla 2 muestra el porcentaje de participación que tiene los actos de corrupción en el total de los actos de fraude. Los sectores que tienen el porcentaje más alto de actos de corrupción son: el energético, el de las telecomunicaciones, el de transporte y almacenamiento, y el sector manufacturero.

Por lo contrario, los sectores que tienen un menor porcentaje aparecen en color verde: servicios profesionales, comercio al por mayor, y comida y hospitalidad. Esta medición se llevó a cabo a nivel internacional; en México no existe una encuesta que permita obtener información de este tipo.

**Tabla 2. Actos de corrupción por sector**

Sector de la Economía	Porcentaje del total que utilizaron algún esquema de corrupción
Energético	66%
Telecomunicaciones	56%
Transporte y almacenamientos	52%
Manufactura	50%
Real Estate	48%
Construcción	47%
Tecnología	46%
Asegurador	43%
Bancario y servicios financieros	40%
Salud	40%
Comida y hospitalidad	39%
Comercio al por menor	37%
Educación	30%
Servicios profesionales	26%

Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

En México, la principal fuente de información para conocer actos de corrupción que involucran a las empresas es generada por el Inegi, a través de la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE, 2016)<sup>17</sup>, y la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE, 2018)<sup>18</sup>.

En 2018, la ENVE reportó que la extorsión y los actos de corrupción ocupan el tercer y el cuarto lugar, respectivamente, en la lista de los delitos que sufren de manera más frecuente las

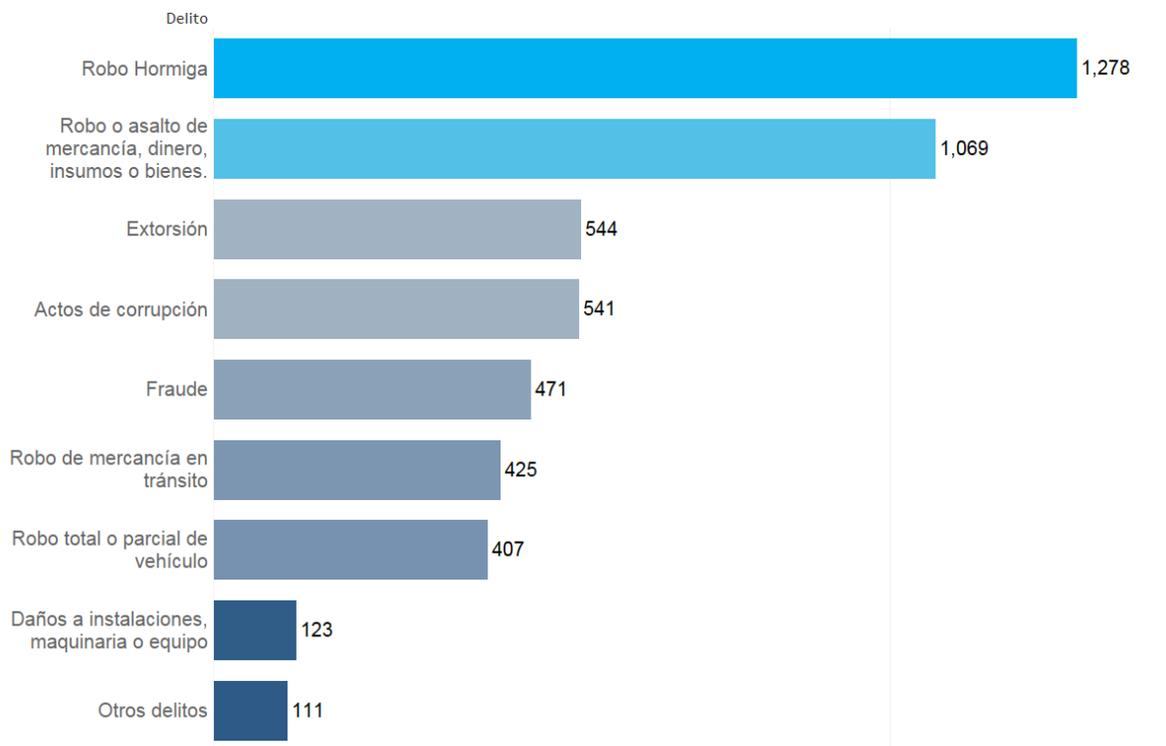
<sup>17</sup> AEFEC, *Report to the nations 2018 Global study on occupational fraud and abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf> (Consultado el 16/04/2020).

<sup>18</sup> Inegi Datos, "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016", Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/>

empresas. Por cada 10 mil unidades encuestadas, 544 fueron víctimas de extorsión y 541 fueron víctimas de actos de corrupción.

Pese a que una gran cantidad de empresas fue víctima de actos de corrupción y de extorsión, ambos son delitos que no suelen ser denunciados. La ENVE 2018<sup>19</sup>, reporta que la cifra negra es del 99.1% para los actos de corrupción y del 97.4% para las extorsiones.

### Gráfica 4. Tasa de víctimas de delito por cada 10 mil unidades económicas, 2018



Fuente: Inegi, ENVE, 2018.

<sup>19</sup> Inegi Datos, "Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018", Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/default.html#Documentacion>

## Cuadro de texto 2. Midiendo la integridad

La organización **Ethisphere**, en Estados Unidos, ha publicado durante 12 años la lista World's Most Ethical Companies (Las empresas más éticas del mundo). En su edición 2018 otorgó este reconocimiento a 135 empresas, de 23 países y de 57 industrias diferentes.<sup>20</sup>

El desempeño de las empresas es evaluado de manera cualitativa y estandarizada. La información recabada incluye aspectos de Gobierno corporativo, administración de riesgos, sustentabilidad, cumplimiento regulatorio, ética, liderazgo, innovación y buena reputación.

En México existe el Ranking de las 500 Empresas Frente a la Corrupción<sup>21</sup>, una evaluación de los compromisos públicos en favor de la integridad, es decir, una evaluación de las empresas que hacen públicos sus códigos de ética y otras manifestaciones del compromiso anticorrupción.

Este ranking reconoce que la implementación de buenas prácticas anticorrupción dentro de las empresas líderes en sus sectores tiene un impacto positivo en toda su cadena de producción, en sus socios, proveedores, incluso en sus competidores.

En 2020, las 10 empresas con mejor calificación dentro del grupo de las 500 son: Aleática, Fresnillo PLC, Gentera, Grupo Bayer de México, Grupo Bimbo, Grupo BBVA, Grupo Palacio de Hierro, Holcim México, Grupo Comercial Chedraui y Grupo Presidente.

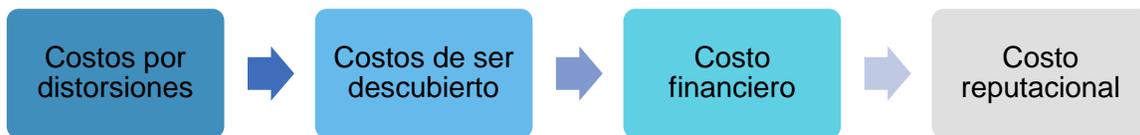
<sup>20</sup> Ethisphere, "Ethisphere Institute Announces 135 Companies Honored as World's Most Ethical Companies", <https://ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies/>

<sup>21</sup> Expansión, "500 empresas frente a la corrupción", *Revista Expansión*, <https://expansion.mx/500contralacorrupcion>

## 4. Costos de la corrupción en una empresa

La corrupción genera costos que se ven reflejados de distintas maneras en las operaciones de una empresa. No implementar controles internos adecuados puede derivar en actos de corrupción sin que se cuente con el soporte necesario para deslindarse de las responsabilidades.

### Diagrama 3. Costos de incurrir en actos de corrupción



Fuente: Elaborado por IMCO

#### 4.1 Costos por distorsiones

Cuando los directores o empleados de una empresa deciden destinar recursos al pago de un soborno o al financiamiento de cualquier otro acto de corrupción, la distribución de los bienes de la empresa se distorsiona. Financiar actos de corrupción implica disminuir la cantidad de recursos disponibles para las áreas de la empresa que tienen la capacidad de generar valor o ganancias de una manera sostenible y a través de ventajas competitivas.

La ENCRIGE 2016 reportó que, a nivel nacional, el costo correspondiente a sobornos pagados y reportados por el sector privado durante el año fue de 1.6 mil millones de pesos. Un costo promedio por empresa de 12 mil 243 pesos. El costo promedio para las grandes empresas fue de 48 mil 425 pesos y para las medianas de 84 mil 806.

Las cifras presentadas pueden parecer un costo menor, si se compara con la actividad económica de México, pero representan tan solo la parte más tangible de la corrupción empresarial. Hay que considerar, también, que las unidades económicas tienden a no reportar o a subreportar este tipo de actos.

Un pensamiento frecuente es que un soborno es un tipo de inversión que retornará de una u otra manera como un beneficio. La realidad es que existe un riesgo latente de que esas supuestas inversiones, no regresen y de que las promesas no se cumplan.

Los actos de corrupción no son sucesos únicos, sino que se repiten de manera recurrente. Ya sea para aprobar una inspección una vez al año o para ganar algún contrato cada que se participa en una licitación, los gastos por corrupción incrementan con el tiempo, por lo que lo más probable es que la contraparte requiera cada vez más beneficios y estímulos. Al entrar en el juego de la corrupción, las empresas se exponen a ser extorsionadas. O bien, puede llegar el momento en que la persona que esté al frente, como autoridad, deje de ser corruptible y no reciba nunca más ningún tipo de soborno, o lo más probable, que decida beneficiar a un mejor postor<sup>22</sup>.

## 4.2 Costos por ser descubierto

Existen tres principales escenarios cuando una empresa participa en actos de corrupción. Que el acto nunca sea descubierto, que el acto se descubra y que la crisis se contenga de manera interna y el tercero, y más grave, es que estalle un escándalo por participar en actos de corrupción que derive en la investigación de las autoridades.

Los últimos dos escenarios suelen suceder de manera sorpresiva. Muchas veces, la dirección de la empresa tiene la impresión de que todo dentro de las operaciones de la empresa funciona correctamente. Hasta que al descubrirse el acto de corrupción es necesario implementar medidas emergentes que generarán costos no contemplados, entre ellos: asesoría jurídica, costos de investigación y el pago de sanciones.

### 4.2.1 Asesoría e investigación

Los costos de una investigación interna tienen que ser asumidos casi de manera forzosa. Difícilmente una empresa tendrá las capacidades para poder investigar y defenderse sin tener que recurrir a terceros, mientras que en algunos casos la misma ley obliga a contratar trabajadores externos para realizar auditorías o investigaciones internas, lo cual puede llegar a constituir un gasto considerable.

Entre 2009 y 2012 la empresa de productos de belleza Avon declaró haber gastado alrededor de 247 millones de dólares durante las investigaciones internas realizadas por posibles violaciones

---

<sup>22</sup> Luis de la Calle, "Impunidad Cero: Economía de la extorsión. Ideas para aprovechar la revolución digital.", *Este País (Revista)*, (2019), <https://estepais.com/impreso/impunidad-cero-economia-de-la-extorsion/> (Consultado el 28/08/2020).

al FCPA. La misma empresa fue quien detectó potenciales actos de corrupción en sus operaciones en China y de manera voluntaria reportó lo sucedido a las autoridades.<sup>23</sup>

Otro ejemplo de los enormes costos que pueden surgir de investigaciones internas es el de Siemens. La empresa alemana de ingeniería declaró haber gastado alrededor de 800 millones de dólares en abogados y despachos externos para que llevaran a cabo las investigaciones internas después de un escándalo de corrupción.<sup>24</sup>

#### 4.2.1 Multas y sanciones

**Tabla 3. Las multas más elevadas por incumplimiento del FCPA**

Empresa	Multa (\$)
<b>Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras</b>	\$ 1,104,113,797.00
<b>Telefonaktiebolaget LM Ericsson</b>	\$ 1,060,570,832.00
<b>Mobile Telesystems Public Joint Stock Company</b>	\$ 850,000,400.00
<b>Siemens Aktiengesellschaft</b>	\$ 800,002,000.00
<b>Alstom S.A.</b>	\$ 772,291,200.00

Fuente: Stanford Law School al mes de abril de 2020.

Una gran cantidad de países cuentan con legislación anticorrupción que los faculta para imponer sanciones a las empresas involucradas en actividades ilícitas. El principal referente de estas legislaciones es la ya mencionada FCPA de Estados Unidos. Las autoridades estadounidenses han sancionado empresas por más de 5 mil millones de dólares desde 1977 a la fecha por concepto de multas en la aplicación de esta ley. Las cinco sanciones más elevadas se muestran en la tabla 3.<sup>25</sup>

1. Petrobras de Brasil, una de las empresas petroleras con participación estatal más importantes del mundo, fue sancionada en 2018 por pagar sobornos a políticos y gobernantes de ese país y posteriormente ocultar estas operaciones en los libros contables.

<sup>23</sup>Richard Cassin, "Investigation Costs Keep Climbing", *The FCPA (Blog)*, (2012), <https://fcpablog.com/2012/3/12/investigation-costs-keep-climbing/> (Consultado el 02/03/2020).

<sup>24</sup>Peter Henning, "The Mounting Costs of Internal Investigation", *The New York Times*,(2012), <https://dealbook.nytimes.com/2012/03/05/the-mounting-costs-of-internal-investigations/> (Consultado el 02/03/2020).

<sup>25</sup>StanFord Law School Statistics & Analytics, " Largest U.S. Monetary Sanctions By Entity Group", Stanford Law School, [http://fcpa.stanford.edu/statistics-top-ten.html?filter=largest\\_monetary\\_sanctions](http://fcpa.stanford.edu/statistics-top-ten.html?filter=largest_monetary_sanctions)

2. Telefonaktiebolaget LM Ericsson<sup>26</sup> es una compañía sueca de telecomunicaciones que en 2019 fue sancionada por participar en un esquema de soborno a gran escala. La empresa simuló contratar consultores y terceros para canalizar dinero, pagar viajes y entretenimiento durante aproximadamente seis años a funcionarios públicos de varios países como Arabia Saudita y China.
3. Mobile Telesystems Public Joint Stock Company (MTS) es la mayor empresa rusa dedicada al ramo de la telefonía móvil. MTS pagó sobornos a funcionarios relacionados con el presidente de Uzbekistán entre 2004 y 2012, al inicio para poder ingresar al mercado y posteriormente para operar mediante la adquisición de una subsidiaria.
4. Siemens, una empresa alemana de tecnología, mantuvo por casi 10 años la multa más elevada de la historia del FCPA. Fue sancionada en 2008 por entregar sobornos a funcionarios de varios países, falsificando y alterando sus registros contables. La multa tuvo un ajuste a la baja debido a que la empresa declaró su culpabilidad y cooperó con las autoridades durante las investigaciones.
5. Alstom, una empresa francesa de la industria energética, fue encontrada culpable por pagar sobornos en Indonesia y otros países. En un inicio la empresa se negó a cooperar con las autoridades. Como resultado de las pérdidas que tuvo tras el litigio y el pago de la multa, Alstom decidió vender a General Electric la parte de la empresa dedicada a energía para concentrarse en otras líneas de productos.

### 4.3 Costo financiero

A nivel nacional, las agencias calificadoras de valores como Moody's, Standard & Poor's y Fitch consideran a la corrupción como uno de los factores que no permiten mejorar la nota crediticia del riesgo soberano de México.<sup>27</sup> Esto repercute en las calificaciones que reciben las empresas al emitir deuda privada, debido a que en los mercados financieros internacionales la corrupción

---

<sup>26</sup> U.S. Securities and Exchange Commission, "SEC Charges Multinational Telecommunications Company With FCPA Violations", *Press releases*, (2019), <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-254> (Consultado el 02/02/2020).

<sup>27</sup> Yolanda Morales, "Desde 2007, calificadoras señalaron la corrupción y baja institucionalidad de México", *El Economista*, (2019), <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Desde-2007-calificadoras-senalaron-la-corrupcion-y-baja-institucionalidad-de-Mexico-20190201-0084.html> (Consultado el 02/03/2020).

está asociada con un mayor costo de endeudamiento de la empresa, una menor valoración de sus acciones y un peor gobierno corporativo.<sup>28</sup>

Por otro lado, cuando un escándalo de corrupción estalla, impacta directamente en el precio de las acciones.

1. En febrero de 2016, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos comunicó que las investigaciones respecto a presuntos actos de corrupción cometidos por la empresa mexicana Cemex serían reactivadas. Tras la noticia, las acciones de Cemex cerraron con una pérdida de un 5.23% en la BMV, mientras que en Colombia sus acciones cayeron un 22.17%<sup>29</sup>
2. En 2018, las acciones de la empresa de entretenimiento Televisa sufrieron pérdidas de más del 7% en la BMV después de que un despacho de Estados Unidos demandó a la televisora por estar involucrada en sobornos dentro del caso de corrupción conocido como FIFA Gate. La denuncia incluía el señalamiento de que Televisa no tenía los suficientes controles internos para detectar este tipo de comportamientos. Sus acciones en Estados Unidos bajaron un 5.33%<sup>30</sup>

#### 4.4 Costo reputacional

La percepción pública y la reputación de una empresa están conectadas a sus operaciones y rentabilidad. El surgimiento de un escándalo de corrupción puede ocasionar la pérdida de clientes, consumidores y empleados, o bien, dejar una mala imagen en la memoria colectiva de la sociedad.

El Caso Odebrecht es un ejemplo de lo difícil que puede ser recuperar la reputación tras un escándalo de corrupción. Después de ser declarada culpable de entregar sobornos a altos funcionarios de 12 países de América Latina, entre ellos México, Colombia, Perú y Brasil, la

---

<sup>28</sup>David Ng, "The Impact of Corruption on Financial Markets", *Managerial Finance*, Vol. 32 No. 10, (2006), <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074350710688314/full/html> (Consultado el 02/03/2020).

<sup>29</sup>Expansión, "Las acciones de Cemex se desploman en México y Colombia", *Expansión*, (2018), <https://expansion.mx/empresas/2018/11/21/las-acciones-de-cemex-se-desploman-21-en-colombia> (Consultado el 02/03/2020).

<sup>30</sup> El Financiero, "Acciones de Televisa se desploman tras demanda colectiva en EU", *El Financiero*, (2018), <https://www.elfinanciero.com.mx/mercados/acciones-de-televisa-se-desploman-tras-demanda-colectiva-en-eu> (Consultado el 03/03/2020).

empresa bajo el nombre de Odebrecht dejó de existir, ya que como parte de la estrategia para recuperar su reputación cambió de nombre a OEC.<sup>31</sup>

Pero no solo cambió de nombre, también de logotipo y colores empresariales, por mencionar las cosas más visibles. También, hubo una reestructuración interna de la compañía en todos los lugares donde tiene operaciones.

Tras la pérdida de reputación una empresa involucrada en un acto de corrupción entra en una fase importante en la que debe asignar recursos para demostrar que sigue siendo rentable, ya sea mediante publicidad, una nueva estrategia de relaciones públicas o mecanismos complejos de control interno. La mayoría de las veces los costos de prevención son menores a los de control de daños.

## 5. ¿Cómo hacer negocios con integridad?

¿Cometer actos corruptos puede tener beneficios para una empresa? Sí, sin embargo, estos tienen fecha de caducidad. Los costos de mantener la corrupción son insostenibles en el largo plazo. Aunque la corrupción no sea detectada, o registrada en los libros contables de la empresa, los costos al intentar mantener ventajas a través de actos deshonestos pueden tener graves implicaciones en el desempeño de la empresa e incluso generar desequilibrios por el afán de ocultar el acto.<sup>32</sup>

Aunque una empresa pueda tener un beneficio particular por cometer actos corruptos, un entorno de negocios corrupto genera un ambiente nocivo para la competitividad de las empresas. Ya que el éxito de éstas deja de depender de la innovación que genera o de la eficiencia con la que trabajan. Para ser exitosa en un entorno corrupto, una empresa dedicará sus recursos a mantener relaciones y acuerdos informales. Si el éxito depende de acuerdos informales: ¿qué será de la empresa y sus trabajadores cuando llegue un mejor postor?

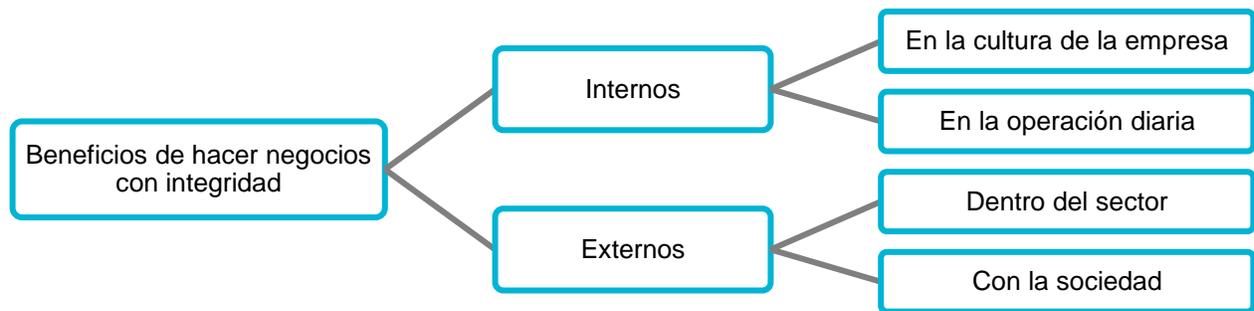
---

<sup>31</sup> Zyanya López, “Guía para afrontar crisis de reputación como las de Odebrecht y Altos Hornos”, *Expansión*, (2019), <https://expansion.mx/carrera/2019/07/02/odebrecht-y-altos-hornos-dos-ejemplos-de-crisis-de-reputacion> (Consultado el 03/03/2020).

<sup>32</sup> Matthew Jenkins, *The relationship between business integrity and commercial success* (Noruega: CMI CHR Michelsen Institute, 2017), <https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.pdf> (Consultado el 03/03/2020).

La decisión de hacer negocios con integridad es una cuestión estratégica para toda empresa. Y aunque desarrollar acciones de integridad representa costos, estos son mucho menores que el costo potencial de un escándalo de corrupción. Hay dos principales tipos de beneficios al hacer negocios con integridad: los internos y los externos a la organización.

### Diagrama 4. Beneficios de hacer negocios con integridad



Fuente: Elaborado por IMCO con información de diversas fuentes <sup>333435</sup>

Favorecer la implementación de buenas prácticas empresariales ayuda a generar una cultura competitiva dentro de la empresa. En cuanto a los empleados, las empresas íntegras aumentan el sentido de pertenencia al no orillar a nadie a actuar en contra de sus valores<sup>36</sup>. Además, una reputación de integridad ayuda a atraer y contratar empleados íntegros.<sup>37</sup>

De igual manera, hacer negocios con integridad mejora la toma de decisiones al dar certeza a los empleados. Por otra parte, incrementa la productividad y competitividad de las actividades al orientar y distribuir los recursos de manera adecuada, lo cual contribuye a generar ganancias crecientes y sostenibles basadas en ventajas competitivas reales. Al mismo tiempo, las políticas

<sup>33</sup>Donald Lee Sheppard, “6 Ways Integrity Can Improve Your Business”, Business Know-How, (2020), <https://www.businessknowhow.com/manage/business-integrity.htm> (Consultado el 03/03/2020).

<sup>34</sup>Lisa McQuerrey, “Advantages of Business Integrity”, AzCentral, (s/f), <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-business-integrity-4551.html> (Consultado el 03/03/2020).

<sup>35</sup>Carter McNamara, “10 Benefits of Managing Ethics in the Workplace”, *Blog Business Ethics, Culture and Performance (blog)*, (2010), <https://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2010/10/23/10-benefits-of-managing-ethics-in-the-workplace/> (Consultado el 03/03/2020).

<sup>36</sup>Luigi Guiso, Paola Sapienza y Luigi Zingales, “How a culture of integrity boosts the bottom line” Ideas for leaders, (2014), <https://www.ideasforleaders.com/ideas/how-a-culture-of-integrity-boosts-the-bottom-line> (Consultado el 15/04/2020).

<sup>37</sup>Jordan Bryan, “Create a Culture of Integrity to Improve Corporate Compliance”, *Gartner*, (2019), <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/create-a-culture-of-integrity-to-improve-corporate-compliance/> (Consultado el 15/04/2020).

de integridad disminuyen la posibilidad de desviaciones de conducta que atenten contra el patrimonio de la empresa, por ejemplo, fraudes, robos, filtración de información, entre otros. Por último, y dentro de los beneficios más importantes, facilita el acceso a mercados más exigentes y con regulaciones estrictas.

De igual forma, existen beneficios externos reflejados a nivel sector. La generación y la implementación de buenas prácticas empresariales en materia de integridad son permeables en el sector cuando una empresa, o un grupo, comienzan a implementar y repetir buenas prácticas. Con el paso del tiempo, el resto de la industria y de sus cadenas de proveeduría también las implementarán, lo que genera un ambiente de negocios sustentado en la competitividad y agregación de valor, con beneficios para la productividad y el rendimiento de las inversiones.

A nivel sociedad existen beneficios externos. Las empresas que hacen negocios con integridad contribuyen a un entorno de negocios más ético en los países en los que tienen actividades, lo que genera lazos de lealtad no solo con sus clientes, sino que también con las comunidades.

## 5.1 Enfoque de riesgos

La integridad empresarial no es un tema reciente, en países desarrollados y en empresas multinacionales representa el resultado de procesos que llevan décadas de gestación. En este sentido, el enfoque de administración de riesgos es utilizado como el principal enfoque para el desarrollo de la política de integridad. Tomando en cuenta dos tipos de riesgo: el de cumplimiento y el de corrupción.

El riesgo de cumplimiento está asociado a la posibilidad de pérdidas por multas, sanciones y penalizaciones como resultado de incumplimientos de las leyes o regulaciones. Y es que, aunque las empresas implementen acciones para cumplir con las leyes, siempre existe el riesgo de que estas tengan fallas en su ejecución. **Por lo tanto, el riesgo de cumplimiento nunca va a ser cero.**<sup>38</sup>

*Compliance* o cumplimiento son todas las acciones tomadas por una empresa para administrar y mitigar los riesgos. Es un esquema de organización, autorregulación y gestión empresarial encaminados a configurar una persona jurídica sólida y sustentada en la legalidad. El

---

<sup>38</sup> John Spacey, "6 Types of Compliance Risk", *Simplicable (blog)*, (2015), <https://simplicable.com/new/compliance-risk> (Consultado el 15/04/2020).

cumplimiento reconoce que es importante actuar para cumplir, actuar para mitigar riesgos, pero sobre todo que las acciones estén cargadas de convicción para terminar con la corrupción.<sup>39</sup>

Los riesgos de cumplimiento deben considerar, entre otras cosas, el marco regulatorio de todas las jurisdicciones en las que una empresa tiene presencia o de todos los lugares por los que pasan sus mercancías o sus flujos monetarios. Las empresas deben contemplar la existencia de leyes de carácter extraterritorial, las cuales son aplicables a faltas cometidas por una persona física o moral fuera del territorio nacional.<sup>40</sup>

En cuestión de integridad empresarial, cumplir con la ley solo es el punto de partida. Las empresas deben ser capaces de evolucionar y adaptarse a las sociedades con una mayor velocidad que las leyes, al considerar siempre que estas son perfectibles. Para robustecer la política de integridad, adicional a los riesgos de cumplimiento, las empresas deben contemplar los riesgos de corrupción que serán abordados en el Pilar 3.

## 5.2 El rol de las empresas

En la integridad empresarial existen cuatro principales agentes: las empresas, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación.<sup>41</sup> Aunque las empresas deben mantener el liderazgo en la ejecución de las acciones de integridad, cada uno de los agentes tiene un rol distinto que, en suma, ayudan a lograr que la integridad empresarial se vuelva una cultura.

Cada empresa requiere implementar, en la medida de sus posibilidades, acciones para combatir la corrupción. Las acciones de las empresas deben de ajustarse a las necesidades de ésta, deben ser suficientes y adecuadas en función del tamaño de la empresa y el volumen de ingresos que la organización tiene. A mayor tamaño e ingresos, mayor es la responsabilidad que esta debe de asumir, y viceversa, a menor tamaño e ingresos, sigue existiendo responsabilidad, sin embargo, el nivel de exigencia no será el mismo.

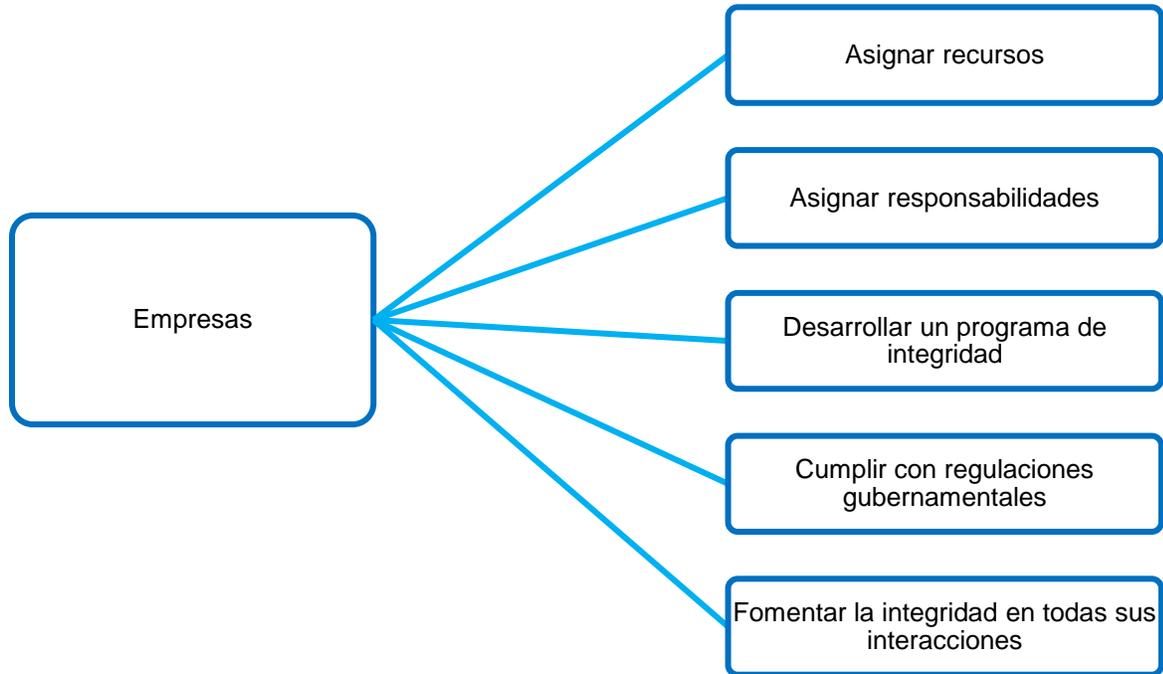
---

<sup>39</sup> Deloitte, “Los retos de la función de Compliance”, *Deloitte*, (s/f), <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/retos-de-la-funcion-compliance.html> (Consultado el 03/03/2020).

<sup>40</sup> Diccionario penal Expansión, “Principio de extraterritorialidad”, Expansión, <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/principio-de-extraterritorialidad.html>

<sup>41</sup> Edelman, *2018 Edelman Trust Barometer Global Report*, 2018, [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)

## Diagrama 5. Principales acciones de integridad a desarrollar por las empresas



Fuente: Elaborado por IMCO

- **Asignar recursos**, tanto económicos como humanos, **para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan la política de integridad** y sean capaces de aplicarla día a día y ante dilemas específicos. Los recursos deben ser suficientes para llegar a todos los socios comerciales, proveedores y servicios subcontratados.
- **Asignar responsabilidades**. Deben existir encargados en las diferentes áreas de la empresa que trabajen de manera coordinada para cumplir con las políticas de integridad. Es importante tener absoluta claridad en el reparto de responsabilidades para no dejar vacíos en la implementación de la política de integridad.
- **Desarrollar una política de integridad** con acciones coordinadas y basadas en un análisis de riesgos de corrupción. Entre otras cosas, debe incluir un código de ética acompañado de acciones de difusión y monitoreo que garanticen su cumplimiento. El

programa también debe contemplar canales de denuncia, sesiones de entrenamiento y controles internos en puntos específicos de riesgo.

- **Cumplir con las regulaciones gubernamentales.** Todas las empresas deben alinearse a las disposiciones anticorrupción que cada legislación demande. Algunos países tienen legislaciones más laxas que otras y en otros aún no existe una regulación que determine las responsabilidades de las empresas que cometan actos de corrupción. No obstante, las empresas deben estar preparadas siempre para cumplir, incluso con la regulación más exigente.
- **Fomentar la integridad en todas sus interacciones.** Cada empresa es distinta de acuerdo con su giro, por lo que cada una tiene diferentes relaciones comerciales y financieras con sus clientes, proveedores y Gobierno. Las acciones del programa de integridad deben abarcar todas las interacciones y lograr transmitir el mensaje de ser una empresa que respeta las leyes y rechaza cualquier tipo de desviación.

## 6. IMCO propone: Los 10 pilares de la integridad empresarial

México requiere de empresas comprometidas con la construcción de un mejor entorno de negocios y de una mejor sociedad. Empresas que cumplan la ley y que a la vez sean capaces de autorregularse en los aspectos que las leyes no alcanzan a cubrir. Las empresas mexicanas deben ser fuertes y resilientes, competitivas a nivel internacional, generadoras de empleos y conscientes de los beneficios de hacer negocios con integridad.

La pregunta clave a responder es ¿Cómo puede una empresa desarrollar una política de integridad afín a sus capacidades e intereses? El IMCO propone que las empresas concentren sus esfuerzos en 10 puntos prioritarios para diseñar una política de integridad.

### Pilar 1. Integridad empresarial

Tiene el objetivo de explicar qué es la integridad empresarial, por qué es importante para el mundo de los negocios, cuáles son los beneficios que las empresas pueden tener, cuáles son los costos que pudieran enfrentar en caso de no actuar con integridad, y finalmente, cuál es el rol de las empresas en la lucha contra la corrupción.

### Pilar 2. Los líderes de la integridad empresarial

Este pilar contiene información acerca del papel que cada colaborador de la organización debe tener en la integridad empresarial, desde las acciones de la dirección hasta las de la primera línea de defensa, pasando por los rangos medios. También contempla la importancia en una empresa de contar con personas que se dediquen a la implementación de la política de integridad.

### Pilar 3. Evaluación de riesgos de corrupción

Antes de plantear acciones de integridad, toda organización requiere un diagnóstico. La Evaluación de Riesgos de Corrupción es la herramienta que ayuda a que las empresas conozcan mejor su organización, localicen los puntos en los que están más expuestos a cometer un acto corrupto, identifiquen los controles que ya existen (o los que no funcionan) y finalmente poder

tomar decisiones de la manera más informada posible. Este pilar marca el camino para que las empresas puedan hacer una evaluación de riesgo de corrupción por cuenta propia.

#### **Pilar 4. Códigos de ética**

El código de ética es la norma máxima de una empresa, en él se encuentran reflejados los valores, las posturas y las expectativas deseadas del comportamiento de sus colaboradores. Por ello, este documento requiere ser práctico, conciso y adaptado según las características de la organización. Además, esta sección añade una serie de buenas prácticas para que las empresas hagan llegar este documento a todos y cada uno de sus colaboradores.

#### **Pilar 5. Cultura de denuncia**

Una vez que los comportamientos no deseados se dejan claramente establecidos en el código de ética, la empresa debe de poder a disposición de los usuarios internos y externos, los canales de denuncia en los que se puedan reportar las faltas al código. En este pilar se plantea una cuestión mayor: ¿Cómo generar una cultura de denuncia dentro de la organización? ¿Cómo terminar con las barreras que impiden que los colaboradores denuncien?

#### **Pilar 6. Control de los pagos**

Las empresas deben hacerse responsables de todos y cada uno de sus pagos. Ningún acto de corrupción debe ser pagado por una empresa, por sus terceros o por colaboradores. Para lograr este objetivo, es necesario establecer diversas acciones, detalladas en este apartado, y que están enfocadas a disminuir el uso de efectivo, documentar correctamente los pagos, establecer una matriz de aprobaciones, entre otros.

#### **Pilar 7. Relaciones con terceros**

Alrededor del mundo, los grandes escándalos de corrupción han sido cometidos con ayuda de un tercero, con o sin consentimiento de la empresa. Esto marca un precedente para que las empresas sean cuidadosas con sus pares y con las personas con las que hacen negocios. Este fragmento muestra qué acciones tomar para manejar las relaciones con terceros, a la par que se disminuyen los riesgos de corrupción.

## **Pilar 8. Anticorrupción, otros temas imperdibles**

El universo de la corrupción privada es muy grande. Este pilar abarca temas diversos, no tan amplios para conformar una sección, pero que deben ser considerados por las empresas. Entre ellos: conflicto de interés, entrenamiento anticorrupción, regalos, cabildeo, etc.

## **Pilar 9. Transparencia empresarial y sociedad civil**

La exigencia por la transparencia es algo que ha estado enfocado al sector público, sin embargo, en diversas partes del mundo existen buenas prácticas que puedan ser adoptadas por las empresas para ser más transparentes. Este penúltimo pilar, abarca acciones de transparencia empresarial, pero también algunos esfuerzos de organizaciones de la sociedad civil para fomentar y ayudar a las empresas mexicanas a sumarse a las acciones de integridad empresarial.

## **Pilar 10. Interacciones público-privadas y los compromisos del Gobierno**

Este pilar ayuda a las empresas a protegerse de los riesgos de corrupción que existen cuando interactúan con el Gobierno, desde el trámite de una licencia para el auto de la empresa, hasta la participación en una licitación pública. Finalmente, este es el momento para explicar cuál es la participación que tiene y que debería de tener el Gobierno en la integridad empresarial y cuáles son los compromisos internacionales que ha firmado al respecto.

## 7. Bibliografía

- Argandoña, Antonio. *La corrupción y las empresas*. Barcelona: IESE Business School-Universidad Ibarra, 2007. <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>
- Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (AEFC). *Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional*. Estudio mundial de fraude – 2016. México: AEFC, 2016. [http://acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte\\_Naciones\\_2016\\_esp.pdf](http://acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2016_esp.pdf)
- Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (AEFC). *Report to the nations 2018 Global study on occupational fraud and abuse*. Austin: ACFE, 2020. <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- B2 Management & Consulting. “*What is Business Integrity?*”. <http://b2-mgmt.com/what-is-business-integrity/>
- Bryan, Jordan. “*Create a Culture of Integrity to Improve Corporate Compliance*”, Gartner, (2019). <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/create-a-culture-of-integrity-to-improve-corporate-compliance/> (Consultado el 15/04/2020).
- Cassin, Richard. “*Investigation Costs Keep Climbing*”. The FCPA (Blog), (2012). <https://fcpablog.com/2012/3/12/investigation-costs-keep-climbing/> (Consultado el 02/03/2020).
- Deloitte. “*Los retos de la función de Compliance*”. Deloitte, (s/f). <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/retos-de-la-funcion-compliance.html> (Consultado el 03/03/2020).
- De la Calle, Luis. “*Impunidad Cero: Economía de la extorsión. Ideas para aprovechar la revolución digital*.” Este País (Revista), (2019), <https://estepais.com/impreso/impunidad-cero-economia-de-la-extorsion/> (Consultado el 28/08/2020).
- De Michele, Roberto. “*Corrupción en América Latina: Que no nos corten las alas*”. BID Gobernarte (blog), (2018). <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/corrupcion-en-america-latina/> (Consultado el 03/03/2020).
- Edelman. 2018 *Edelman Trust Barometer Global Report*. 2018. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)
- El Financiero. “*Acciones de Televisa se desploman tras demanda colectiva en EU*”. El Financiero, (2018). <https://www.elfinanciero.com.mx/mercados/acciones-de-televisa-se-desploman-tras-demanda-colectiva-en-eu> (Consultado el 03/03/2020).
- Ernst & Young. *La integridad en las primeras planas – El futuro del “Compliance” 15° Encuesta Global sobre Integridad en los negocios 2018*. Lima: Ernst & Young, 2018. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-encuesta-global-integridad-negocios-2018/\\$FILE/EY-encuesta-global-integridad-negocios-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-encuesta-global-integridad-negocios-2018/$FILE/EY-encuesta-global-integridad-negocios-2018.pdf)

Ethisphere. “Ethisphere Institute Announces 135 Companies Honored as World’s Most Ethical Companies.”, <https://ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies/> (Consultado el 16/04/2020).

Expansión, “Principio de extraterritorialidad”, Diccionario penal Expansión, <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/principio-de-extraterritorialidad.html> (Consultado el 03/03/2020).

Expansión. “500 empresas frente a la corrupción”. Revista Expansión. <https://expansion.mx/500contralacorrupcion> (Consultado el 16/04/2020).

Expansión. “Las acciones de Cemex se desploman en México y Colombia”. Expansión, (2018) <https://expansion.mx/empresas/2018/11/21/las-acciones-de-cemex-se-desploman-21-en-colombia> (Consultado el 02/03/2020).

Fondo Monetario Internacional (FMI). “Corruption: Costs and Mitigating Strategies”. Staff Discussion Note No. 16/05, (2016). <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2016/12/31/Corruption-Costs-and-Mitigating-Strategies-43888> (Consultado el 28/02/2020).

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos. “Informalidad”. Serie de Estudios Económicos 1 México ¿cómo vamos? (2015). [http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoinformality.pdf?m=1453513195](http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoinformality.pdf?m=1453513195) (Consultado el 28/02/2020).

Gobierno de México. *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Diario Oficial de la Federación, (2016). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf)

Grupo Bolsa Mexicana de Valores (BMV). “Bolsa Mexicana de Valores”. BMV. <https://www.bmv.com.mx/> (Consultado el 02/03/2020).

Guiso, Luigi, Paola Sapienza y Luigi Zingales. “How a culture of integrity boosts the bottom line”. *Ideas for leaders*, (2014). <https://www.ideasforleaders.com/ideas/how-a-culture-of-integrity-boosts-the-bottom-line> (Consultado el 15/04/2020).

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). *Índice de Competitividad Internacional 2015. La corrupción en México: Transamos y no avanzamos*. México: IMCO, 2015. <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2015-la-corrupcion-en-mexico-transamos-y-no-avanzamos/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/> (Consultado el 16/04/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/default.html#Documentacion> (Consultado el 16/04/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Medición de la informalidad”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/> (Consultado el 28/02/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Sector Público y Privado (Base 2013)”. Inegi Datos. [https://www.inegi.org.mx/programas/pibsec/2013/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/pibsec/2013/default.html#Datos_abiertos) (Consultado el 28/02/2020).

Jenkins, Matthew. *The relationship between business integrity and commercial success*. Noruega: CMI CHR Michelsen Institute, 2017. <https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.pdf>

Lee Sheppard, Donald. “6 Ways Integrity Can Improve Your Business”. *Business Know-How*, (2020). <https://www.businessknowhow.com/manage/business-integrity.htm> (Consultado el 03/03/2020).

McNamara, Carter. “10 Benefits of Managing Ethics in the Workplace”. Blog Business Ethics, Culture and Performance (blog), (2010). <https://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2010/10/23/10-benefits-of-managing-ethics-in-the-workplace/> (Consultado el 03/03/2020).

McQuerrey, Lisa. “Advantages of Business Integrity”. AzCentral, (s/f). <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-business-integrity-4551.html> (Consultado el 03/03/2020).

Mi empresa en BMV, “Gobierno corporativo”, Grupo BMV, <https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> (Consultado el 02/03/2020).

Morales, Yolanda. “Desde 2007, calificadoras señalaron la corrupción y baja institucionalidad de México”. *El Economista*, (2019). <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Desde-2007-calificadoras-senalaron-la-corrupcion-y-baja-institucionalidad-de-Mexico-20190201-0084.html> (Consultado el 02/03/2020).

Ng, David. “The Impact of Corruption on Financial Markets”. *Managerial Finance*, Vol. 32 No. 10, (2006). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074350710688314/full/html> (Consultado el 02/03/2020).

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. *Módulo 11 Integridad y ética empresarial*. Viena, ONU Naciones Unidas, 2019. [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_11\\_-\\_Business\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_-\\_Spanish\\_v.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf)

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. Viena, ONU, 2013. [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). “Corruption Raises The Cost Of Business, Undermines Public Trust And Hampers Growth”. OCDE Noticias. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (Consultado el 28/02/2020).

Henning, Peter. “The Mounting Costs of Internal Investigation”, *The New York Times*,(2012), <https://dealbook.nytimes.com/2012/03/05/the-mounting-costs-of-internal-investigations/> (Consultado el 02/02/2020).

Schwab, Klaus, ed. *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Ginebra: World Forum Economic, 2017.

Soto, Eduardo y José Cárdenas. *Ética en las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 2007.  
[http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143\\_u7.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf)

Spacey, John. "6 Types of Compliance Risk", *Simplicable* (blog), (2015),  
<https://simplicable.com/new/compliance-risk> (Consultado el 15/04/2020).

StanFord Law School, "*Largest U.S. Monetary Sanctions By Entity Group*", StanFord Law School Statistics & Analytics, [http://fcpa.stanford.edu/statistics-top-ten.html?filter=largest\\_monetary\\_sanctions](http://fcpa.stanford.edu/statistics-top-ten.html?filter=largest_monetary_sanctions) (Consultado el 02/02/2020).

United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). *Integridad y Ética empresarial*. Viena: Naciones Unidas, 2019. [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_11\\_-\\_Business\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_-\\_Spanish\\_v.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf)

U.S. Securities and Exchange Commission, "*SEC Charges Multinational Telecommunications Company With FCPA Violations*", Press releases, (2019), <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-254> (Consultado el 02/02/2020).

Zyanya López, Zyanya. "*Guía para afrontar crisis de reputación como las de Odebrecht y Altos Hornos*". *Expansión*, (2019). <https://expansion.mx/carrera/2019/07/02/odebrecht-y-altos-hornos-dos-ejemplos-de-crisis-de-reputacion> (Consultado el 03/03/2020).