

# De Compliance a Integridad: Tendencias y Oportunidades



**XI Encuentro Anual sobre Prevención del  
Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo  
Buenos Aires, 11 Junio 2015**

**Gabriel Cecchini**  
**Coordinador, Centro de Gobernabilidad y Transparencia**  
**IAE Business School**

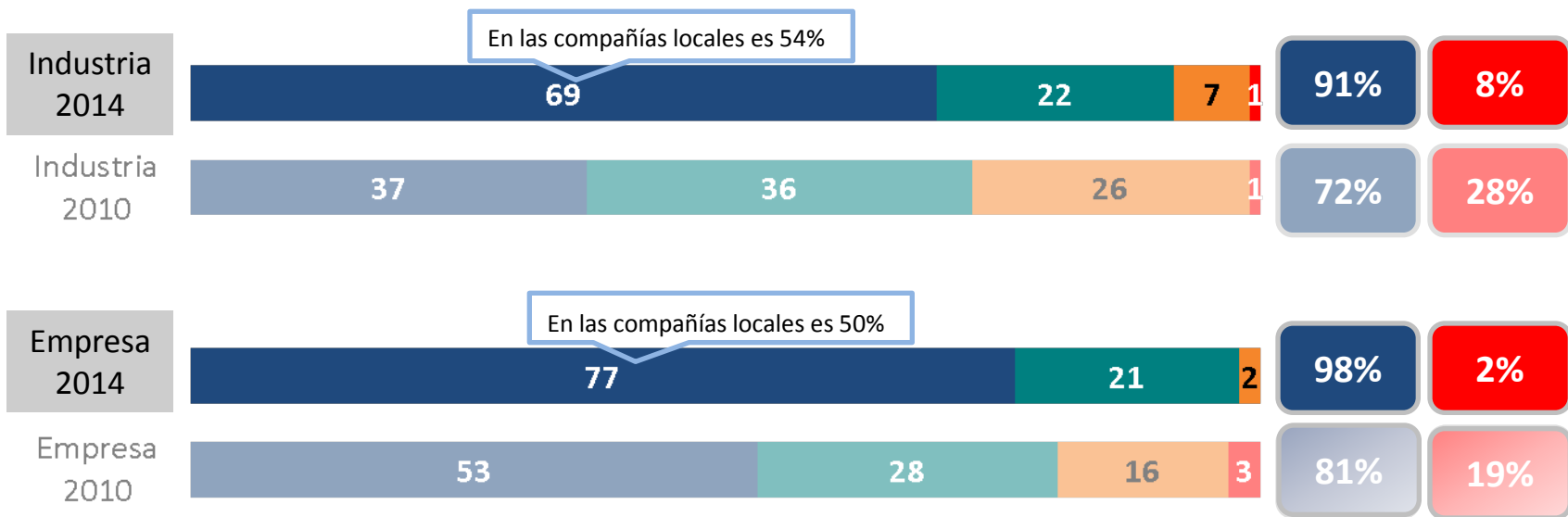
# Compliance Corporativo en Argentina\*

\*Encuesta IAE/IPSOS 2014

# Creció la importancia de Compliance

¿Qué tan importante es el tema Compliance para competir? (Encuesta IAE/IPSOS 2014 vs. 2010)

■ Muy Importante ■ Importante ■ Poco Importante ■ Nada Importante

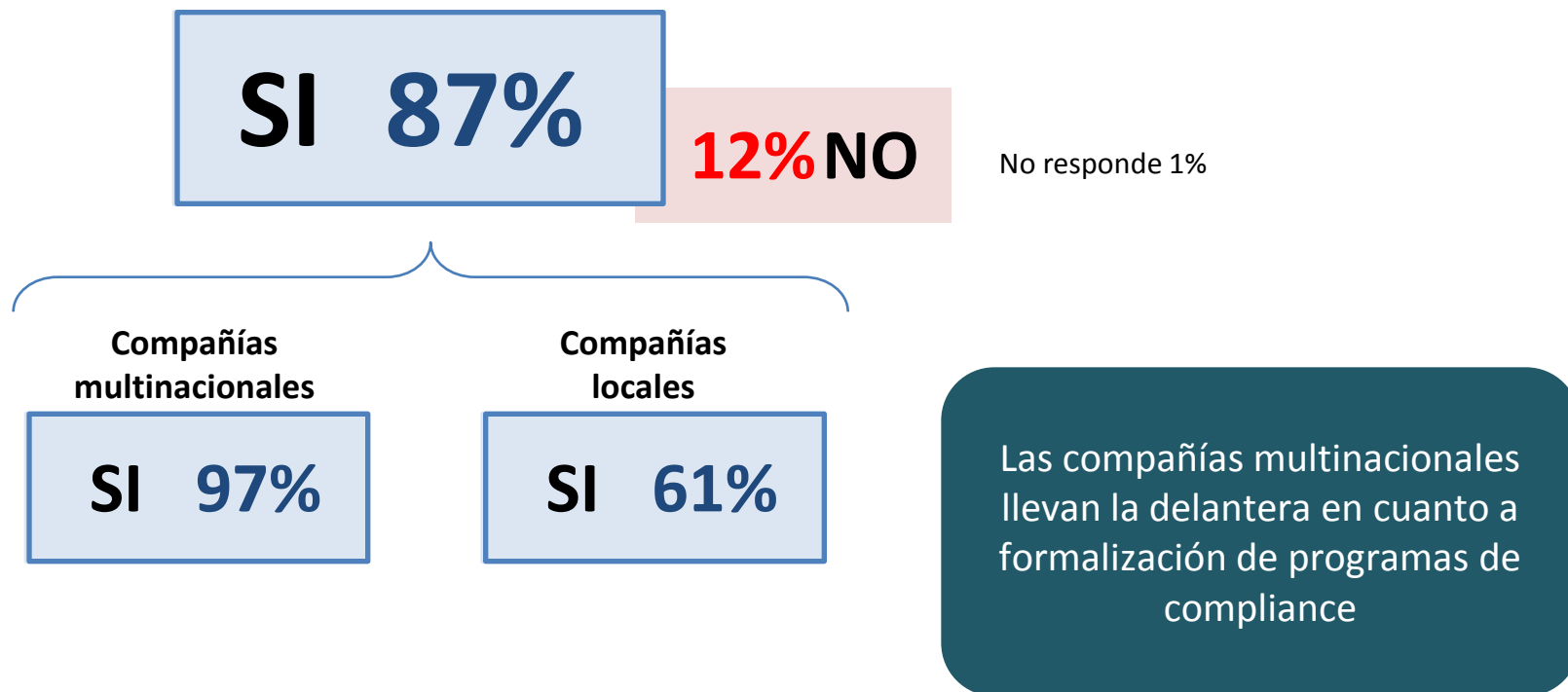


■ Importante

■ No es importante

# 87% con programa formalizado de Compliance

¿En su empresa existe un programa de Compliance formalizado?\*



\*En Encuesta IAE/IPSOS 2010, sólo un 48% tenía un programa formal de compliance.

# Año de creación y ejes principales

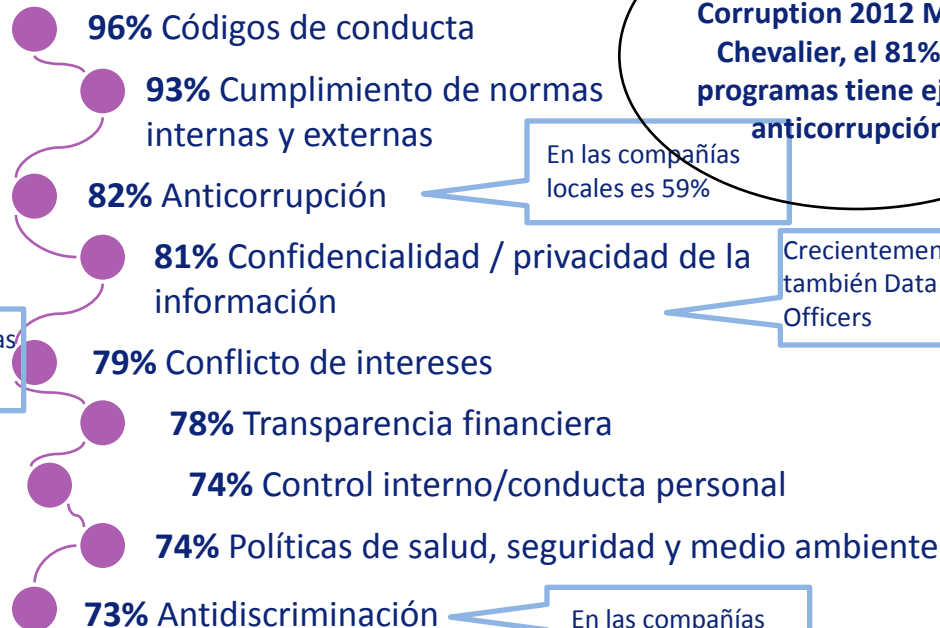
Empresas con programa de Compliance formalizado

**SI 87%**

¿En qué año se creó el programa de Compliance? (85 Casos)



¿Cuáles son los ejes principales de dicho programa? (85 Casos)



Las compañías locales han incorporado programas de compliance recientemente y en ellos la anticorrupción y antidiscriminación están menos presentes

# Códigos de conducta para todos

En su empresa, ¿existe un código de conducta?\*

**SI 96%**

**4% NO**

\*En Encuesta IAE/IPSOS 2010, sólo un 74% de las empresas tenía un código de ética.

# Compliance Officer: rol en ascenso, aunque...

80% en PwC Annual State of Compliance 2013 Survey

¿Existe en su empresa la figura del Compliance Officer?

**SI 59%**

**39% NO**

No sabe/ No responde 2%

¿Cuál es el nivel de dedicación del Compliance Officer? (58 Casos)

Full-time

**59%**

**40%**

Part-time

Mayor presencia del rol del Compliance Officer pero con un nivel de dedicación semejante al de 2010

Encuesta IAE/IPSOS  
2010

**SI 38%**

Full time

**62%**

**38%**

Part time

¿Existe en su empresa la figura del Compliance Officer?

**SI 59%**

¿Cuáles son en su opinión las 3 prioridades más importantes del Compliance Officer en su organización?



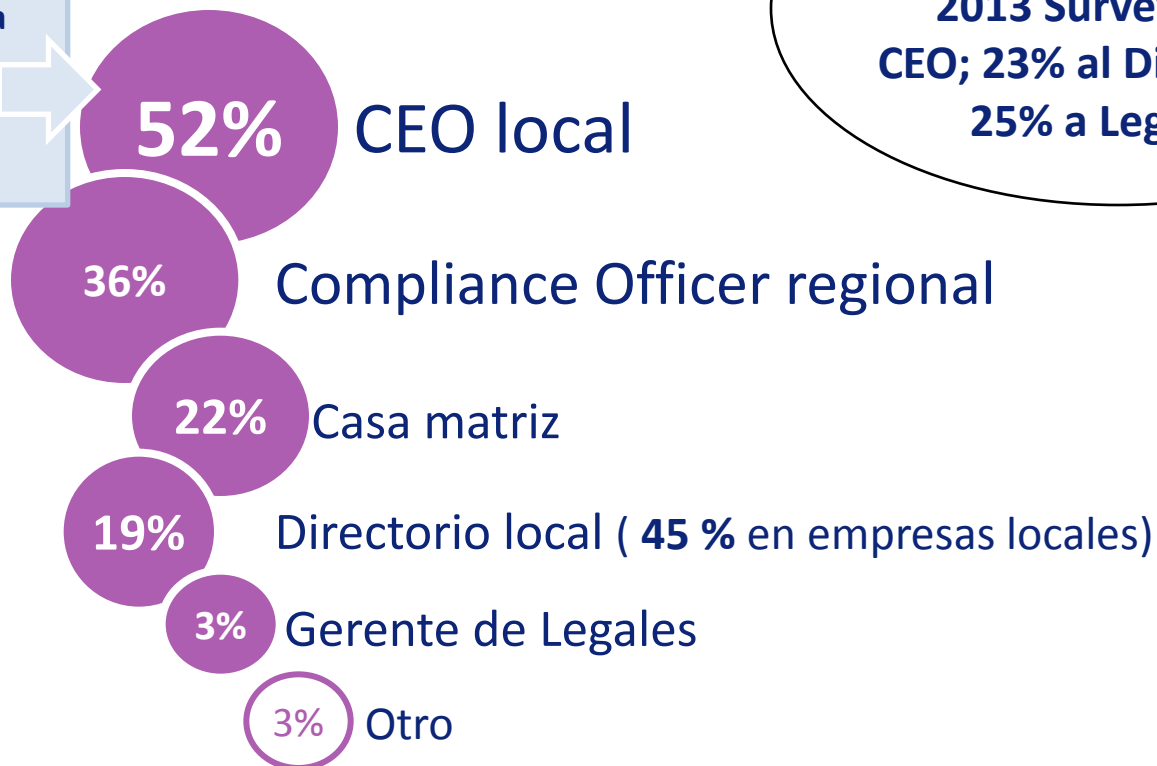


# El Compliance Officer reporta a...

¿A quién reporta el  
Compliance Officer? \*

¿Existe en su empresa la  
figura del Compliance  
Officer?

**SI 59%**

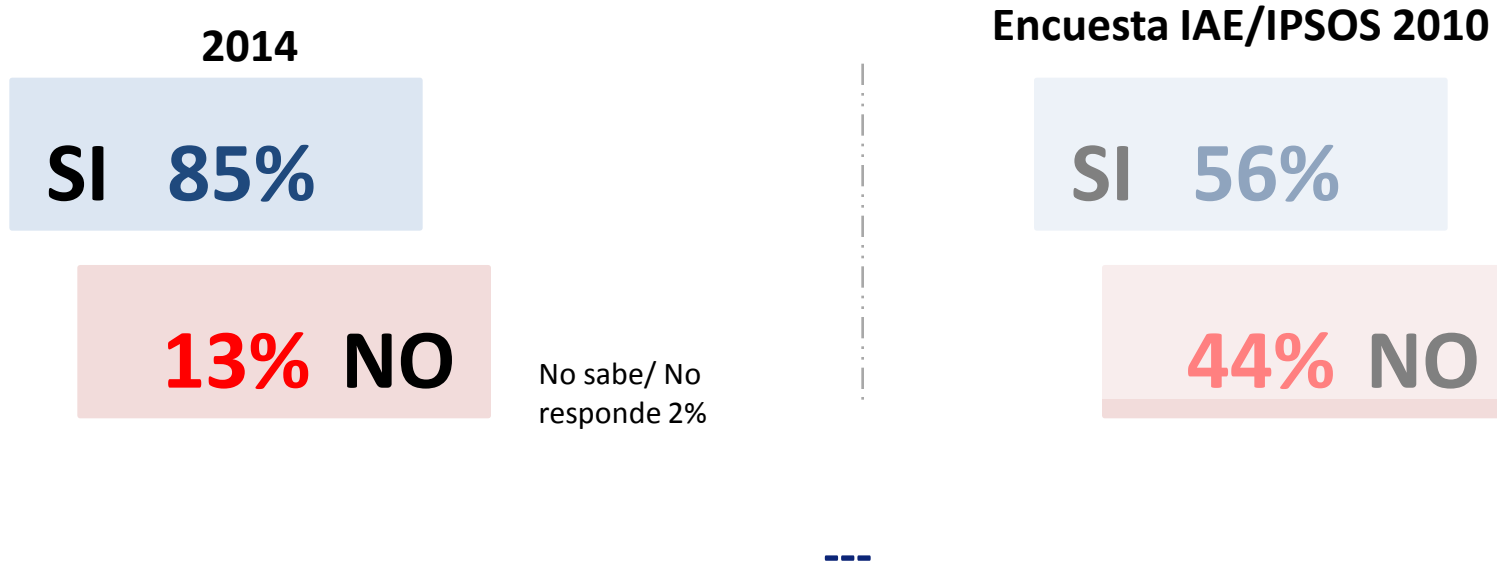


En PwC Annual  
State of Compliance  
2013 Survey: 27% al  
CEO; 23% al Directorio;  
25% a Legales

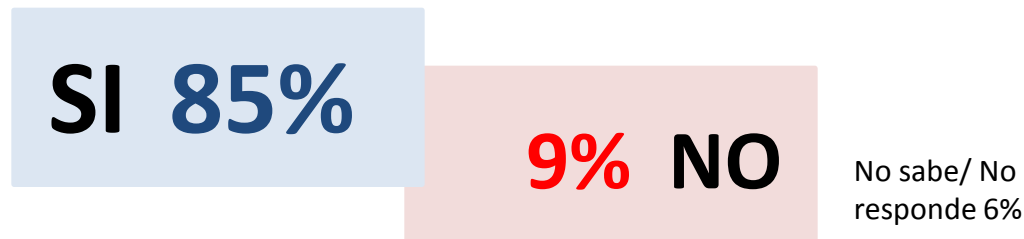
\*En Encuesta IAE/IPSOS 2010, un 49% reportaba al CEO; un 13% al CFO; un 10% al director de Legales; y un 9% al CO regional

# Aumento de líneas de denuncia – Políticas de no represalia

¿Existe una línea de denuncia en la empresa?



¿Existe en su empresa una política de no represalia para denunciadores?



# Entrenamiento: ¿sólo normas?

¿Desarrollan entrenamientos sobre Compliance en la compañía?

2014

SI 82%

16% NO

No sabe/ No responde 2%

Encuesta IAE/IPSOS 2010

SI 65%

34% NO

No sabe/ No responde 1%

¿En cuáles de estos temas se centran los entrenamientos? (80 Casos)

96%

Normas internas y externas

79%

Integridad

69%

Sensibilización y reconocimiento de problemas de compliance

48%

Prevención de lavado de dinero

45%

No represalias

30%

Rol del Compliance Officer

11%

Otros

# Entrenamiento: ¿presencial y anual?

¿Desarrollan entrenamientos periódicos para los empleados sobre compliance en la compañía?

**SI 82%**

**16% NO**

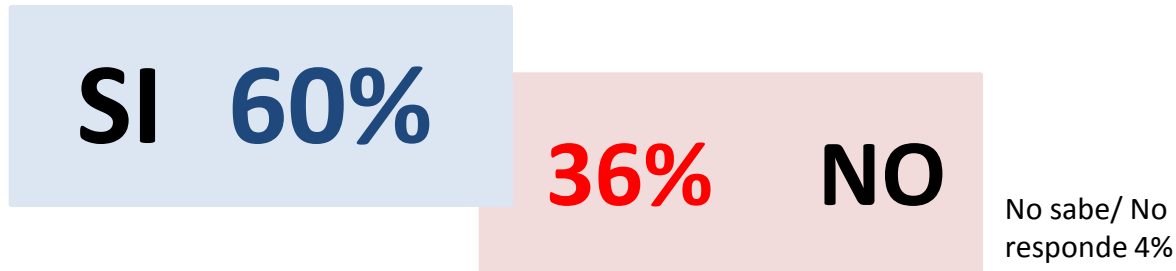
## Frecuencia del entrenamiento

(Respuesta única)

		38%	38%	24%	
		Al ingresar en la compañía	Anualmente	2 veces o más al año	
<b>Forma en que se realizó el entrenamiento</b> (Respuesta múltiple)	(80 Casos)				
	29%	Persona a Persona	23%	27%	42%
	66%	Curso Presencial	67%	60%	74%
	61%	Intranet	30%	77%	89%

# Cadena de valor y Due Diligence

¿Incluye el programa de Compliance a la Cadena de Valor (distribuidores, proveedores, etc.)?



---  
¿Realiza su empresa procesos de due diligence para...?

Socios de negocios → 46%

Distribuidores → 43%

Representantes → 34%

**No realiza procesos de due diligence: 32%**

# ¿Cuánto sabe el Directorio de Compliance?

¿Recibe el Directorio regularmente información sobre incidentes y riesgos de compliance?

**SI 74%**

**14% NO**

No sabe/ No responde 11%

¿Recibe el Directorio entrenamiento en compliance?

**SI 68%**

**20% NO**

No sabe/ No responde 11%

¿Realizan en su empresa evaluaciones de riesgos de compliance?

**SI 63%**

**28% NO**

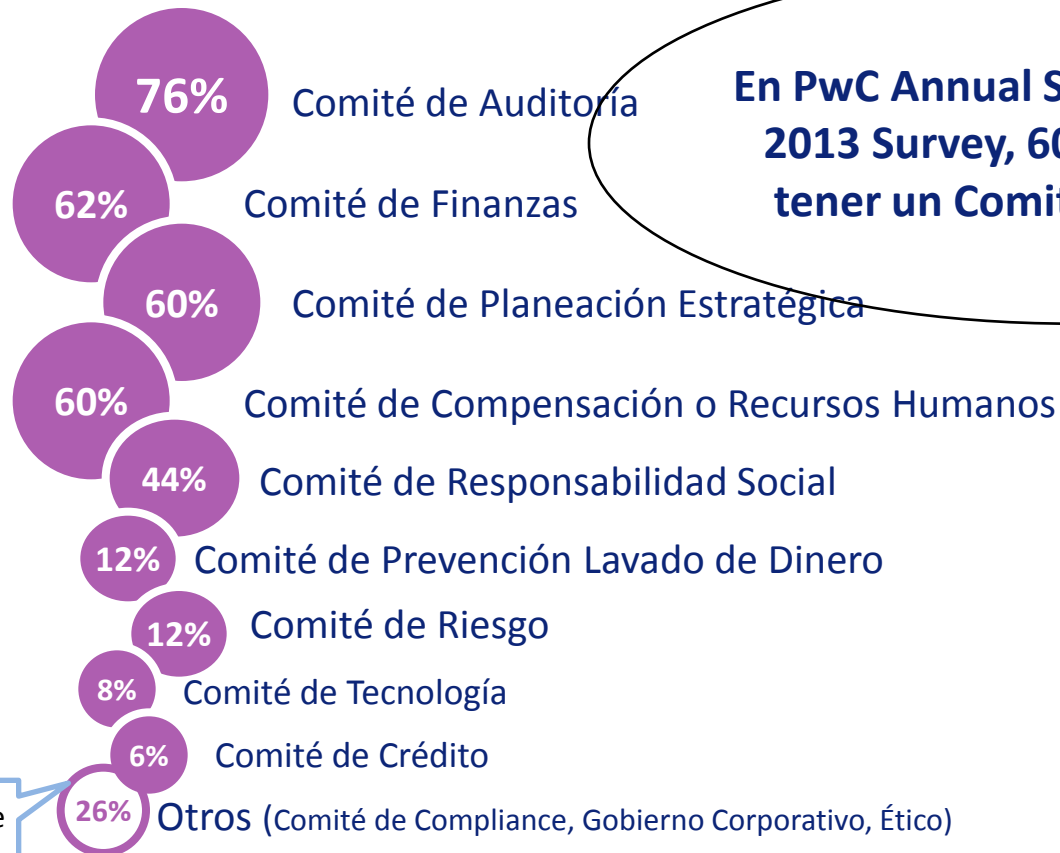
No sabe/ No responde 9%

En las compañías locales es 50%

# Comités del Directorio



¿Con cuáles Comités de apoyo cuenta el Directorio? (50 Casos)



**En PwC Annual State of Compliance 2013 Survey, 60% de empresas dice tener un Comité de Compliance**

Sólo un 4% de Compliance

¿Cuál de estos temas es el más importante para mejorar el desarrollo de las prácticas de compliance en el país?





# Compliance Corporativo en Argentina

- Fuerte **evolución** de programas de Compliance en Argentina:
  - mayor impacto dentro y fuera de empresa, crecimiento de herramientas (trainings, códigos, hotlines, etc.)
- Compliance Officers con **más poder y reporte a más alto nivel**, aunque todavía faltan en cantidad y calidad de dedicación
- **Persiste visión tradicional** sobre tareas principales de Compliance Officers vs. visión de integridad
- **Pocos Comités específicos** de Riesgo/Compliance
- **Persiste “gap”** en sofisticación de programas en empresas multinacionales vs. nacionales; y también en comparación con países centrales

# Tendencias en AML Compliance

# Multas, multas y más multas



EL PAÍS

ECONOMÍA

ECONOMÍA EMPRESAS MERCADOS BOLSA MIS AHORROS VIVIENDA TECNOLOGÍA OPINIÓN/A

## El Commerzbank, multado con 1.367 millones de euros por EE UU

- La entidad acepta la sanción para zanjar la investigación sobre las posibles infracciones del banco germano por realizar negocios con Irán y Sudán

ENRIQUE MÜLLER | Berlín | 12 MAR 2015 - 19:51 CET



12:00 AM  
August 20, 2014

## Standard Chartered to pay \$300m penalty to NY regulator

[Click here to read more.](#)



LAW

## Wachovia Settles Money-Laundering Case

By EVAN PEREZ And CARRICK MOLLENKAMP  
Updated March 18, 2010 12:01 a.m. ET

Wachovia Bank reached a \$160 million settlement with the Justice Department over allegations that a failure in bank controls enabled drug traffickers to launder drug money by transferring money from Mexican currency-exchange houses to the bank.

# Tsunami de leyes y regulaciones

Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) (Europa)

- **Basel III (Global)**
- Capital Requirements Directive IV (CRD IV) (Europa)
- Data Protection Directive (Europa)
- Directive on Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities (UCITS V) (Europa)
- **Dodd-Frank (EE.UU.)**
- European Market Infrastructure Regulation (EMIR) (Europa)
- Financial transaction tax (FTT) (Europa)
- **Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) (EE.UU.)**
- **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (EE.UU.)**
- Fourth Money Laundering Directive (Europa)
- Health Insurance Portability and Accountability Act (EE.UU.)
- Market Abuse Directive (MAD 2) (Europa)
- Markets in Financial Instruments Directive II and Markets in Financial Instruments Regulation (MiFID 2/R) (Europa)
- Payment Services Directive II (PSD2) (Europa)
- **Sarbanes-Oxley Act (EE.UU.)**
- Senior Managers Regime (Reino Unido)
- Solvency II (Europa)
- TILA-RESPA Integrated Disclosure rule implementation, CFPB (EE.UU.)
- Volcker Rule (EE.UU.)
- **Más locales y regionales...**

# Tsunami de leyes y regulaciones (cont.)

- Cada vez **mayor número** de regulaciones, leyes y normas a nivel local, regional y global y su respectivo **enforcement**
- **Falta de consistencia, solapamiento creciente, entendimiento/interpretación deficiente** y dificultad de seguir el ritmo de nuevas regulaciones que....
- ...se traduce en dificultad de entidades financieras para implementar un **enfoque global consistente** en cuanto a procedimientos y controles
- Demanda por parte de reguladores de inclusión de **aspectos cualitativos relativos a cultura y conducta de riesgos** para fomentar el buen comportamiento corporativo



# Los costos no paran de aumentar...

- Los **costos aumentan** a una tasa del 53 por ciento en últimos 3 años para instituciones financieras a nivel global y no parecen detenerse
- Los costos tienden, sin embargo, a **subestimarse por falta de anticipación** de celeridad de cambios regulatorios
- **5 áreas prioritarias** de aumentos de gastos:
  - Mejora de sistemas de monitoreo de transacciones;
  - Mejora de procesos de KYC (1ra. en LatAm)
  - Reclutamiento
  - Entrenamiento
  - Implementación de FATCA

\*2014 KPMG Global AML Survey



# La pesada carga del Compliance Officer

- **“Fatiga regulatoria”**: 70 por ciento de entidades financieras esperan más regulaciones en 2016 (Cost of Compliance 2015, Thomson Reuters)
- Más del 30 por ciento de unidades de AML Compliance gastan **un día entero por semana en seguimiento y análisis de cambios regulatorios** (Cost of Compliance 2015, Thomson Reuters).
- **Escasez de talento** altamente calificado y, al mismo tiempo, alta demanda de nuevos profesionales
- **“Hacer cada vez más con los mismos - o, incluso, menos - recursos”**



# AML Compliance se vuelve algo personal...

Compliance Officers cada vez más son considerados responsables directos por fallas en controles e implementación de AML Compliance: multas, suspensiones y despidos

## HSBC's Compliance Head Resigns During Senate Hearing

PRINT EMAIL TWEET LINKEDIN FACEBOOK

Joe Mont | July 17, 2012

5:08 pm ET  
Apr 30, 2015 PEOPLE MOVES

## Penalized Brown Brothers Compliance Officer Leaves For eClerx

2:30 pm ET  
May 28, 2015 COMPLIANCE

## Former Compliance Officer Charged in Brokerage Fraud

THE WALL STREET JOURNAL

Subscribe Now | :

Home World U.S. Politics Economy Business Tech Markets Opinion Arts Life Real Estate

## Former MoneyGram Compliance Chief Faces Penalty

Fine Tied to Not Ensuring that Company Followed Anti-Money-Laundering Laws

## BNP Replaces Top Compliance Officer After U.S. Fine

by Fabio Benedetti-Valentini

July 31, 2014 - 4:26 AM ART



HEDGE FUNDS

## SAC Capital Advisors Compliance Officer Resigns

Steve Kessler Had Led Department at Beleaguered Hedge Fund for About a Decade



# El lado positivo de ser Compliance Officer

- AML Compliance Officers están ubicados en el rango de los **mejor pagos en campo de Compliance** (Robert Half 2014 Salary Guide).
- Títulos de posgrado o certificaciones profesionales pueden sumar un 10 por ciento a sus compensaciones.
- Los **perfiles más buscados ya no son sólo los tradicionales**: se buscan cada vez más expertos con formación en ciencias y matemáticas que puedan entender modelos de riesgos y algoritmos financieros/de trading (Caso Wells Fargo)
- **Rol con más poder y reporte más alto**; participación en **decisiones estratégicas** y de negocio

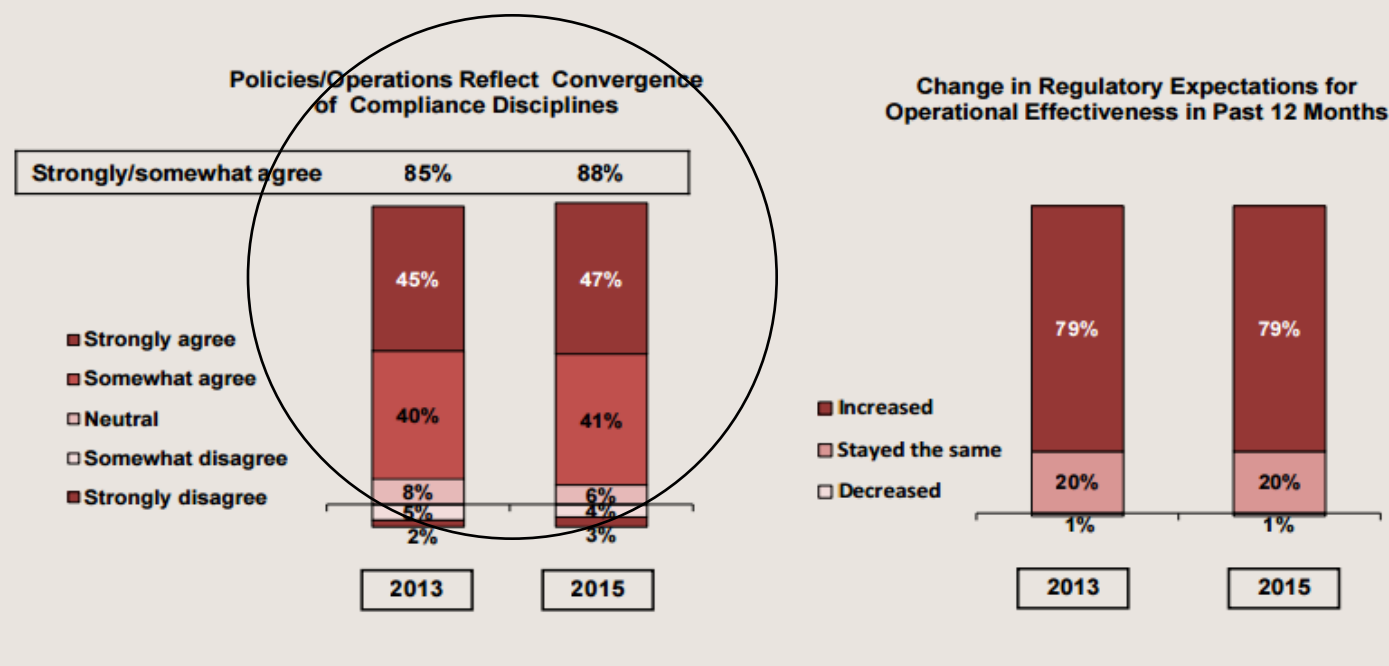


# En la mira de la Alta Dirección

- Luego de pico durante crisis financiera de 2008/2009, AML Compliance vuelve a estar **en la mira de la Alta Dirección: 88 por ciento** en encuesta KPMG 2014 afirma que es una **prioridad/alto riesgo** para Directorios; **100 por ciento en LatAm)**
- Los temas regulatorios ocupan **cada vez más tiempo** de Directorios
- Designación dentro de Directorio a **persona específica con responsabilidad por temas de AML** ya no es más algo opcional sino **necesario**
- Incremento de **entrenamiento para Directorios** sobre temas de AML
- **“Tone from the Top”** en creación de **cultura de integridad** que vaya más allá de lo punitivo

## Company Risk Policies and Operational Effectiveness

A strong majority of respondents continue to believe their companies' risk policies and/or operations reflect a convergence of global compliance disciplines (e.g., AML, sanctions, anti-bribery, tax, fraud). As in 2013, nearly 80% report increased regulatory expectations for operational effectiveness in the past 12 months.



\*2015 Global AML Survey Dow Jones / ACAMS

## Otros desafíos que llegaron para quedarse...

- Monedas virtuales (Bitcoin, etc.)
- Cyber seguridad tanto interna como externa con terceras partes (vendors, etc.)
- 3PMLs (third party money launderers)
- Evasión fiscal
- Nuevas tipologías de delitos de AML para sujetos no obligados
- Etc.

# De Compliance a Cultura de Integridad

- Recomendaciones de GAFl: equipos de organismos anti-lavado deben tener las habilidades y entrenamiento adecuados y altos niveles de profesionalismo con el objetivo de promover **una cultura de honestidad, integridad y profesionalismo**
- De manera complementaria, AML Compliance experimenta cambios en la misma dirección:
  - de enfoque meramente **punitivo** a enfoque **preventivo**;
  - de compliance basado sólo en **normas** a compliance como puesta en práctica de una **cultura de integridad que atraviese toda la organización**
  - rol del Compliance Officer: del “Sr. No” a **guía/consejero estratégico**;
  - **comunicación y entrenamiento interactivo** continuo;
  - **involucramiento/compromiso de la Alta Dirección** en diseño, implementación y monitoreo de los programas

# Muchas Gracias

Gabriel Cecchini

E-mail: [gcecchini@iae.edu.ar](mailto:gcecchini@iae.edu.ar)

[www.iae.edu.ar/transparencia](http://www.iae.edu.ar/transparencia)