



# Capítulo 1



## DERECHO Y EMPRESA EN EL PERÚ CONTEMPORÁNEO

VOLUMEN 1

**DERECHO Y  
EMPRESA  
EN EL PERÚ  
CONTEMPORÁNEO  
VOLUMEN 1**

# **DERECHO Y EMPRESA EN EL PERÚ CONTEMPORÁNEO VOLUMEN 1**

**EDITORES  
GUILLERMO BOZA PRÓ  
JOSÉ ENRIQUE SOTOMAYOR TRELLES  
BRUNO DEBENEDETTI LUJÁN**



**ESCUELA DE  
POSGRADO  
PUCP**

---

**Departamento  
Académico de Derecho**

---

**CICAJ  
PUCP**

---

**Maestría en  
Derecho de la Empresa**

**Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica del Departamento Académico de Derecho (CICAJ-DAD)**

**Jefe del DAD**

Elmer Arce Ortiz

**Director del CICAJ-DAD**

Betzabé Marciani Burgos

**Consejo Directivo del CICAJ**

Renzo Cavani Brain

Areli Valencia Vargas

Gilberto Mendoza del Maestro

**Equipo de Trabajo**

Rita Del Pilar Zafra Ramos

Carlos Carbonell Rodríguez

Ana Lucía Montenegro Chaupis

Facundo García Encinas

Lucas Quijandria Chirinos

Genesis Mendoza Lazo

*Derecho y empresa en el Perú contemporáneo. Volumen 1*

Editores: Guillermo Boza Pró, José Enrique Sotomayor Trelles y Bruno Debenedetti Luján

Imagen de cubierta: Pexels.com/ Expect Best

Primera edición digital: mayo de 2024

© Pontificia Universidad Católica del Perú  
Departamento Académico de Derecho  
Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica  
Maestría en Derecho de la Empresa

Av. Universitaria 1801, Lima 32 - Perú

Teléfono: (511) 626-2000, anexo 4930 y 4901

<http://departamento.pucp.edu.pe/derecho/>

Corrección de estilo: Loreta Alva Mansilla y Maria Gracia Tamara Minaya Chávez

*Derechos reservados. Se permite la reproducción total o parcial de los textos con permiso expreso de los editores.*

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-03891

ISBN: 978-612-49252-7-6

# GERENCIA LEGAL INTEGRAL: LA NUEVA GERENCIA LEGAL EN EL SIGLO XXI. CAMBIOS DE PARADIGMA CON UN ENFOQUE INTEGRAL

*Hebert Tassano Velaochaga*<sup>1</sup>,  
con la colaboración de *Carlos Valencia Mesías*<sup>2</sup>

## Resumen

Desde hace algunas décadas, el mundo ha sido testigo de múltiples eventos a nivel político, económico, social y cultural, los cuales han supuesto cambios considerables en la forma de vivir de las personas. Estos cambios, asimismo, se hicieron más notorios ante la aparición del virus del COVID-19, evento pandémico de proporciones considerables que hizo notar las múltiples deficiencias o carencias de cada Estado, así como las nuevas demandas, necesidades y expectativas sociales. Esto último, sin duda alguna, tuvo su propio correlato en el ámbito empresarial, ya que puso a prueba —y en muchos casos, superó— la resistencia de los modelos de negocio, estrategias y capacidad de las empresas, tanto de adaptación como de respuesta. No solo frente a los impactos de la pandemia *per se*, sino también a las diversas medidas dictadas por los gobiernos de cada país destinadas a combatir esta enfermedad.

En ese sentido, el presente capítulo busca evidenciar la necesidad del cambio de paradigma en el rol de la gerencia legal en las organizaciones empresariales en pleno siglo XXI, transformación que se ha originado a raíz del surgimiento de diversos acontecimientos de alcance e impacto a nivel mundial, y que se acentuó con la pandemia del COVID-19, lo cual ha supuesto nuevos

- 
- 1 Abogado por la PUCP y docente del curso de Gestión Integral en la Maestría de Derecho de la Empresa en la misma universidad. Además, es docente en pregrado en la PUCP y en la USMP, así como en postgrado en la PUCP, USMP, Universidad Continental y en la Universidad Católica San Pablo de Arequipa. Ha ocupado varios cargos, entre ellos, el de expresidente del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), expresidente del Tribunal de Solución de Controversias del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), exintegrante del Cuerpo Colegiado del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran), entre otros.
  - 2 Abogado por la PUCP, con especialidad en Derecho Administrativo por la misma casa de estudios. Egresado de la Maestría en Derecho Constitucional y Derechos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), y egresado de la Maestría en Derecho Administrativo de la PUCP. Especialista legal en contratos de asociaciones público-privadas en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Adjunto de Docencia de los cursos “Derecho Administrativo 2” y “Protección al Consumidor en los Sectores de Agua, Energía y Transporte” de la Facultad de Derecho de la PUCP.

retos y desafíos para las empresas en lo que a organización, funcionamiento, innovación y planteamiento de estrategias se refiere. En particular, se hace énfasis en la importancia de la gestión integral de riesgos como un elemento vital en la protección y prevención de las empresas frente a la aparición de potenciales amenazas, así como en el rol protagónico de la figura del *compliance* como instrumento esencial de la nueva gerencia legal en aras de asumir un rol más proactivo, preventivo y crítico respecto de la identificación y evaluación de tales riesgos.

**Palabras clave:** Nueva gerencia legal; gestión de riesgos; *compliance*; regulador; COVID-19.

### Abstract

Over the past few decades, the world has witnessed multiple political, economic, social and cultural events that have brought about considerable changes in the way people live. These changes also became more noticeable with the appearance of the COVID-19 virus, a pandemic event of considerable proportions that brought to light the multiple deficiencies or shortcomings of each State, as well as the new demands, needs and social expectations. The latter undoubtedly had its own correlate in the business sphere, as it tested —and in many cases, exceeded— the resistance of business models, strategies and capacity of companies to adapt and respond. Not only in the face of the impacts of the pandemic per se, but also in the face of the various measures dictated by the governments of each country aimed at combating this disease.

In this sense, this chapter seeks to demonstrate the need for a paradigm shift in the role of legal management in business organizations in the 21st century, a transformation arising from various globally impactful events, accentuated by the COVID-19 pandemic. This crisis has brought new challenges for companies in terms of organization, operation, innovation and strategic planning. In particular, emphasis is placed on the importance of integral risk management as a vital element in the protection and prevention of companies against the appearance of potential threats, as well as on the leading role of compliance as an essential instrument of the new legal management in order to assume a more proactive, preventive and critical role with respect to the identification and evaluation of such risks.

**Keywords:** New legal management; risk management; compliance; regulator; COVID-19.

## 1. Introducción

Agradeciéndole a la Maestría en Derecho de la Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) por la invitación a formar parte de este colectivo con destacados profesionales y profesores que —justificada en la necesidad de contar con estudios acuciosos sobre el tema, abordados y desarrollados con un sentido práctico, sobre la base de las enseñanzas en clase— buscan aportar un

panorama amplio y crítico sobre temas y problemas relacionados con el marco jurídico y regulatorio de la actividad empresarial en el Perú.

En este contexto, este capítulo no solo recoge la experiencia profesional y académica del profesor, sino también los aportes de los alumnos en clase durante todos los años en los cuales vengo dictando en la Maestría de la Empresa de la PUCP. Y es que, en efecto, no cabe duda de que en el mundo de la docencia “cuando uno enseña, dos aprenden”<sup>3</sup>.

Por ello, en esta sección que aborda el tema de la gerencia legal integral, se redacta acerca de uno de los cursos a mi cargo en la maestría que lleva el nombre de Gerencia Integral<sup>4</sup>. Este curso plantea la necesidad de un enfoque de una nueva gerencia legal a partir del conocimiento de la importancia y la necesidad en tiempos actuales de la figura del *legal compliance*, así como una introducción a los fundamentos de gestión de riesgos. El objetivo principal es que los alumnos puedan estar en capacidad de elaborar una estrategia de gestión legal preventiva, evitando riesgos en los principales temas del derecho vinculados al mercado<sup>5</sup>. Con esta enseñanza teórica, pero sobre todo práctica, el alumno debe de adquirir una destreza legal acorde con lo que se espera de un abogado o gestor moderno: la prevención de los conflictos para evitar contingencias a las organizaciones donde se desempeñen, algo muy valorado en la formación y capacidades profesionales del siglo XXI.

Justamente, en relación con lo abordado en el curso, esta sección tiene como propósito aportar al análisis de un tema y problema relacionado con el marco jurídico y regulatorio de la actividad empresarial en el Perú que, desde la experiencia profesional como asesor legal, pero, sobre todo, desde el lado del regulador —en el sentido amplio de la palabra— resulta evidente que necesita trabajarse.

El gerente legal, quien lidera un área crítica de la organización y en la cual todas las áreas de esta se apoyan y confían, debe conocer y saber transmitir una diversidad de aspectos relacionados no solo al ámbito técnico o profesional, sino, también —y más importante aún— al ámbito motivacional, de modo tal que le permita inspirar a sus trabajadores para cumplir con los objetivos planteados por dicha organización. Esa doble perspectiva de conocimientos por parte del gerente legal es la que, asimismo, sirve de ejemplo hacia los trabajadores, los cuales se encontrarán más prestos a replicar dicho esquema de trabajo.

Se trata, en pocas palabras, de buscar espacios de sinergia entre el gerente legal, su personal y las demás áreas de la organización, tales como la existencia y permanencia de una comunicación fluida, la interiorización de la idea de equipo, apoyo y trabajo colaborativo, la promoción tanto de oportunidades como de retos personales y profesionales, así como la transmisión de valores como la

---

3 Aunque esta frase es comúnmente atribuida a Robert A. Heinlein, no existe evidencia concluyente de que haya sido expresada en alguna de sus obras específicas. En tal sentido, la autoría exacta puede ser incierta.

4 Que en los años anteriores he dictado en forma conjunta con el profesor Armando Sánchez-Málaga.

5 Se entiende que el término *compliance* puede ser más amplio y abarcar otras áreas del derecho, pero aquí nos centramos en los temas vinculados al mercado.

responsabilidad, la confianza y el respeto mutuo. Es en ese escenario en el que podemos referirnos a un “gerente líder” propiamente, el cual domina todos los aspectos antes mencionados y, al aplicarlos en la práctica, enseña y aprende juntamente con los trabajadores.

Por si fuera poco, este marco de acción y enseñanza-aprendizaje del gerente legal, se ha puesto a prueba con los recientes y considerables cambios suscitados a nivel mundial, siendo uno de los más importantes la aparición y propagación del virus del COVID-19, enfermedad declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2020. Sin duda, el mundo ha cambiado desde la aparición de diversos fenómenos cuyo impacto ha sido significativo en múltiples ámbitos y tendencias o formas tradicionales de vivir, ocasionando diversos y frecuentes cambios de paradigmas. Estos cambios, en particular, han tenido su propio desarrollo en lo que a las empresas u organizaciones se refiere.

Tenemos, por ejemplo, el caso de la aparición de nuevas plataformas musicales como Spotify, cuyo protagonismo ha generado la desaparición de múltiples discográficas. También, el caso de Netflix, plataforma de *streaming* por suscripción, que ha supuesto la casi extinción de los videoclubes y ha causado que mucha menos gente acuda a los cines. Por otro lado, la aparición de Booking.com, “agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento” (iProUP, 2022), el cual ha supuesto un enorme reto para las agencias de turismo. Y, así, muchos otros ejemplos como Google, WhatsApp, Uber, entre otros, que han generado que las personas cambien sus estilos de vida y se adapten a estas nuevas realidades; en pocas palabras, que surja una necesidad de constante reinención en la población a fin de seguir hacia adelante, en un mundo cada día más competitivo y desafiante.

Y, por si eso no fuera suficiente, retomando el tema del virus del COVID-19, dicha pandemia no solo cambió paradigmas, para bien y para mal, sino que también representó nuevos retos para las organizaciones. En este contexto, el rol del asesor legal se torna clave en entornos cambiantes, y el análisis de riesgos junto con la implementación de estrategias de carácter colaborativo y preventivo resultan necesarios para evitar contingencias mayores para la organización.

La época postpandémica, en definitiva, ha obligado a muchas organizaciones a acomodarse al nuevo orden, donde la innovación y adaptación no solo es una fortaleza, sino una necesidad para sobrevivir.

## **2. El rol moderno de la gerencia legal empresarial frente a los retos del siglo XXI: La nueva gerencia legal. Proactiva y preventiva**

Tal y como se mencionó anteriormente, el surgimiento de nuevos y diversos eventos han supuesto cambios en el mundo, entre ellos, aquellos relacionados a nivel empresarial. Dichos cambios, sobre todo los referidos al COVID-19 y la época postpandemia, trajeron diversas consecuencias en torno a cómo tales empresas se estructuran, organizan y operan cotidianamente con relación a sus objetivos particulares. Y esto último, a su vez, ha dado lugar a la aparición de nuevos retos y desafíos para las empresas.

## 2.1. Consecuencias postpandemia

Por un lado, se puede mencionar el rol preponderante de la tecnología. Si bien desde antes de originarse la pandemia, el uso de las nuevas tecnologías era algo común en la sociedad, lo cierto es que el COVID-19 generó que el papel de aquellas se volviera prácticamente vital en el quehacer diario de las empresas —especialmente desde el punto de vista legal—, sobre todo si se consideran los momentos iniciales de la pandemia, cuando el aislamiento y el distanciamiento social eran la regla general.

En ese sentido, la tecnología pasó de servir como un medio común de satisfacción de necesidades a adquirir una muy rápida evolución, llegando a impregnar casi todo aspecto en las organizaciones. Se produjo, entonces, una revolución tecnológica mucho más acelerada en el ámbito empresarial, con efectos notorios en el campo del derecho. Así, por ejemplo, podemos mencionar el caso de la gestión del teletrabajo, como un modo de organización alternativo al presencial, y que luego fue regulado expresamente y a mayor detalle en los ordenamientos jurídicos de diversos países. También, el uso de “la firma telemática de contratos, o las negociaciones por videoconferencia, las juntas de accionistas” y realización de juicios *online*, entre otros (J&A Garrigues S.L.P, 2021). Y es que, en efecto, la tecnología presenta una importancia considerable en el ámbito social, económico y jurídico, en la medida que cumple un rol de productor de conocimiento con un amplio e, incluso, desconocido potencial de cambio (por ejemplo, brinda oferta de conocimientos), que contribuye centralmente al sistema de investigación y desarrollo (Estébanez, 2003). Posee, asimismo, un poder significativo para transformar tanto las relaciones sociales como la conexión del hombre con el ambiente que lo rodea (Herrera et al., 1994).

En segundo lugar, tenemos el enorme impacto laboral en las empresas, centrado en la gestión de la situación laboral de los trabajadores frente a las diversas dificultades económicas de las organizaciones, así como a una situación de teletrabajo generalizado, producto de la declaración de estados de emergencia o crisis en muchos Estados. Todo ello, por supuesto, con la subsecuente gestión de la contratación laboral, el desplazamiento de trabajadores a nivel nacional e internacional o, incluso, la tramitación de documentación diversa por parte de estos últimos; consecuencias que, a la fecha, persisten en mayor o medida.

De esta manera, conforme la pandemia fue avanzando, las organizaciones también tuvieron que adaptar sus enfoques, actividades y modelos de negocio a estas nuevas tendencias, desde una perspectiva interna (estructura, organización y funcionamiento propio) como externa (integración, creación y entrega de valor a sus clientes) (Seddon et al., 2004). Esto, sumado a la aparición de nuevas situaciones donde se requieren tanto decisiones como acciones urgentes solicitadas por diversos actores (gobiernos, organizaciones internacionales y la sociedad civil principalmente).

Como otro reto para las empresas a nivel mundial, se encuentra también la cada vez mayor necesidad de colaboración entre organizaciones. En efecto, en sectores tales como el transporte, la vivienda y el turismo, diversas empresas se

han visto en la necesidad de utilizar sus redes o tecnologías con un enfoque colaborativo y de acción colectiva, a fin de presentar sus productos y servicios a través de medios o canales también colaborativos. Todo lo cual trajo consigo, indudablemente, un desarrollo de capacidades internas y relacionales con el objeto de generar un mayor valor empresarial no solo a nivel individual, sino también a nivel conjunto (García-Madurga et al., 2021).

En esa misma línea, converge otro desafío como es el de la innovación, el cual se ha visto incrementado ante la necesidad de generar resultados por parte de las empresas frente al contexto de gran incertidumbre generado por la pandemia. Esto último, sin embargo, también ha supuesto un mayor espacio y tiempo a favor de los trabajadores y directivos para reflexionar en diversas y nuevas estrategias a fin de mejorar la situación presente y futura de estas organizaciones (García-Madurga et al., 2021). Por ende, en un contexto de nuevas ideas o propuestas desde una perspectiva innovativa, resulta cada vez más exigible que las empresas busquen reinventar sus propios modelos y estrategias a nivel organizacional, económico, reputacional y, evidentemente, legal.

Estos efectos y la aparición de desafíos para las empresas, de modo particular, se han experimentado en países como España. La declaración de estado de alarma debido a la propagación la pandemia del COVID-19 generó un cambio sustancial en los esquemas empresariales, forzando a estas entidades a adaptarse rápidamente ante un nuevo entorno en términos sociales, económicos y legales (J&A Garrigues S.L.P., 2021).

## **2.2. Impacto en el rol del gerente legal**

De este modo y como consecuencia de lo señalado en los párrafos anteriores, aparece un nuevo rol del gerente legal. Este ya no es evaluado por los altos ejecutivos en función de indicadores como el manejo de habilidades técnico-legales, sino más bien por otras habilidades denominadas “habilidades blandas”. Dentro de este último grupo, destacan la capacidad de liderazgo, la posibilidad de influenciar en la toma de decisiones de la empresa, la comunicación fluida y asertiva entre este y sus trabajadores, así como la toma de riesgos previamente identificados y evaluados (Denegri, 2018) y —agregaríamos— la proactividad.

En lo que se refiere al tema de evaluación de riesgos, el papel que juega el gerente legal es sumamente esencial, puesto que debe saber evaluar e identificar correctamente los riesgos reales y potenciales de la empresa. Y para que dicha evaluación se realice de forma adecuada, este debe conocer y manejar, como mínimo, tres elementos: (i) el funcionamiento del mercado y del negocio en el que opera la empresa, (ii) el contexto legal, operativo y financiero del negocio; (iii) los diversos modelos existentes sobre planificación, identificación, análisis y gestión de riesgos, a efectos de poder escoger y adecuar el que mejor se adapte al contexto particular de la empresa.

En particular, y vinculado a los elementos antes descritos, resulta necesario que el gerente legal sepa, sobre todo, medir riesgos, para lo cual debe conocer claramente los fundamentos básicos para la gestión de estos, especialmente aquellos modelos conceptuales enfocados en la administración, control y reducción

de determinados tipos de riesgos (operacional, estratégico, reputacional, de mercado, entre otros).

Asimismo, el gerente legal moderno debe tomar en cuenta y conocer a detalle un conjunto de indicadores que le permitirán determinar si sus propuestas y futuras decisiones tendrán éxito. Entre estas, podemos destacar las siguientes: “nivel de compromiso de sus trabajadores; nuevos aprendizajes y hábitos productivos [identificables como consecuencia de la labor del personal]; nivel de transformación digital de los trabajadores; y, desarrollo de competencias personales” (Heinmann, 2020).

Conforme lo señalado, resulta claro que el campo de acción y toma de decisiones del gerente legal actualmente ha cambiado, lo cual hace necesario que tanto este —en su rol de líder— como su personal —dirigidos y motivados por aquel— tengan la capacidad de adaptarse a dichos cambios de forma colaborativa, comunicativa, conjunta y recíproca, a fin de poder generar un valor agregado a los propios resultados obtenidos por la empresa.

De modo particular, podemos mencionar una serie de cambios que se han suscitado en diversos países desarrollados, esencialmente en lo que a hábitos de consumo se refiere. En el caso de Francia, por ejemplo, la crisis sanitaria del COVID-19 está cambiando en gran medida la forma de vida de los franceses, tanto en lo que se refiere a hábitos laborales como a la gestión del tiempo libre, así como hasta las propias costumbres de consumo. Respecto de este último factor, se observa que los ciudadanos franceses afirman estar dispuestos a pagar más por consumir productos locales, al mismo tiempo que se aprecia una tendencia al aumento del consumo de productos ecológicos y de segunda mano (ICEX España Exportación e Inversiones, 2020).

En el caso de Alemania, a partir del año 2013 los hábitos de consumo de sus ciudadanos han variado como consecuencia de la crisis económica suscitada a partir del año 2008 (gran crisis o recesión). En particular, la población juvenil es la que se ha decantado por realizar consumos “de moda”, especialmente productos como ropa, en los cuales gastan más. A ello se suma un hábito de mayor consumo y de forma más impulsiva, dando preponderancia al estilo y la marca (Modaes, 2013).

Por su parte, España ha presentado cambios de consumo en la época postpandemia del COVID-19, orientados a preferir productos saludables que contribuyan a su bienestar físico y/o mental, principalmente en el público más joven. No obstante, los ciudadanos españoles presentan una tendencia al conservadurismo o ahorro, puesto que no desean perder aquellos ingresos percibidos durante la pandemia. Por último, han adoptado un hábito de consumo de carácter ecológico enfocado en la adquisición de productos sostenibles, debido a la preocupación existente sobre el calentamiento global y sus efectos (CESCE, 2021).

En cuanto a la situación del Reino Unido, se advierte también una serie de cambios en materia de consumo como consecuencia de la pandemia. Así, tenemos variaciones en el consumo de alimentos, toda vez que la población británica se decanta más por escoger productos de conveniencia, es decir, productos que sean de fácil y cómodo acceso para ellos, lo cual motiva a que los responsables

de marketing deban estar disponibles frecuentemente en un mayor número posible de lugares tomando en cuenta el tipo de producto que las personas prefieren (Starkey, 2021, p.17). Por otro lado, los consumidores británicos, en su mayoría, prefieren ahora canales *online* como medios de compra de productos, por razones de cuidado de la salud y comodidad (ICEX, 2021).

En el caso peruano, durante una entrevista concedida por Daniel Valera a Silvia Pérez (2021) para el *Diario Gestión* y reproducida en el sitio web de Esan<sup>6</sup>, el referido docente, de la carrera de Administración y Marketing de la mencionada universidad, comentó sobre los nuevos patrones de consumo que se pueden observar en los consumidores tras las restricciones dadas por el COVID-19 en el Perú. Valera (como se citó en Pérez, 2021) afirma que:

Debido a que los peruanos salen menos de sus hogares, se están realizando compras a largo plazo como hábito de previsión. Algunos cambios que notó son los siguientes:

- 1) Género de las compras: el 67% de los hombres peruanos ya toman decisiones en la compra de alimentos del hogar.
- 2) El porcentaje de compras que se han realizado por internet se han [*sic.*] duplicado, antes de la pandemia solo un 20% de personas realizaban compras en línea (actualmente la participación es del 39%).
- 3) Más personas utilizan plataformas digitales de compras y aplicativos de banca digital, ingresando al mundo virtual las personas [de] entre 35 y 55 años.
- 4) Un 70% de las personas son más conscientes de los alimentos que compra [*sic.*] y consume [*sic.*], ya que lo hacen dentro de casa.
- 5) Se observa un mayor consumo de información, creciendo en un 94%, principalmente el de televisión, *streaming* y redes sociales.
- 6) La compra de ropa no ha variado, pero sí la forma de comprarla, ya que también se realiza por internet. (Valera como se citó en Pérez, 2021)

Como se puede apreciar, en el Perú, también los hábitos de consumo han cambiado y la mayoría de estos comportamientos se mantienen; existe una nueva normalidad para consumir, porque la pandemia nos trajo nuevas oportunidades que se han quedado y el consumidor las usa.

Entonces, los últimos procesos de transformación que se han suscitado a nivel mundial, sobre todo el evento pandémico del COVID-19, suponen un impacto considerable en la forma de vivir de las personas, a través de cambios que se producen en el ámbito político, social, económico, laboral y, particularmente, en el contexto de los hábitos de consumo de la población. Es, precisamente, este nuevo panorama el que promueve una serie de cambios sustanciales en las organizaciones empresariales, centradas desde una perspectiva jurídica en el rol que desempeña el gerente legal, con la finalidad de atender las nuevas demandas y necesidades sociales que se presentan en tiempos recientes.

<sup>6</sup> La reproducción de la entrevista se puede consultar en el siguiente enlace: <https://ue.edu.pe/opinando/los-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia>

### 3. La importancia de la identificación y gestión de riesgos

Actualmente, resulta difícil concebir el desarrollo ordenado y correcto de una empresa sin que esta cuente necesariamente con un plan de gestión de riesgos. Esto, debido a que, prácticamente, cualquier área que podamos imaginar que esté asociada a la actividad humana, como es por ejemplo el ámbito empresarial, está expuesta a los efectos del azar, la incertidumbre y lo inesperado. Un plan de esta naturaleza es, en definitiva, un requisito mínimo indispensable que las organizaciones deberían poseer con la finalidad de protegerse interna y externamente, mediante la correcta identificación y administración de riesgos reales y potenciales (Arévalo, 2022).

Ciertamente, los riesgos constituyen un elemento que no debe ser subestimado debido a su enorme posibilidad de impacto o amenaza para toda organización empresarial, específicamente en aspectos tan importantes y delicados como la economía, los negocios, la tecnología y las formas de financiamiento de las empresas (Luna, 2022). Asimismo, estos riesgos, además de la gravedad de sus efectos, resultan sumamente peligrosos por la multiplicidad y complejidad de sus tipologías (como se mencionó anteriormente), las cuales inciden en el normal funcionamiento de una empresa.

En particular, acorde a Medina (2022) es posible dividir la importancia de la gestión de riesgos en cuatro aspectos básicos, tales como:

**Prevención:** La gestión de riesgos coadyuva a la disminución de la probabilidad de ocurrencia de eventos que supongan un perjuicio para la empresa.

**Protección:** Una adecuada gestión de riesgos implica, por un lado, la contención de costos para las organizaciones y, por otro, la limitación de daños a estas últimas.

**Respuesta:** Permite una mejor capacidad para resistir los efectos de los eventos perniciosos para la empresa, así como también una mayor capacidad de adaptación de estas frente a futuros eventos que supongan una real o potencial amenaza a sus intereses.

**Oportunidad:** Por último, la gestión de riesgos permite que se administren determinados riesgos que se encuentran asociados a la generación de valor, lo cual supone un impacto sumamente positivo para las empresas. (Medina, 2022)

Por lo tanto, tomando en cuenta la enorme importancia que tiene la gestión de riesgos en el desarrollo de las empresas, es imprescindible y necesario que esta cuente con un plan o programa de gestión de riesgos tanto a nivel estructural como organizacional, de manera tal que la identificación y gestión de riesgos no sean vistas únicamente como estrategias y/o actuaciones incorporadas para una finalidad temporal y concreta, sino más bien como un elemento común e inherente a la vida de dicha empresa. Se trata, en definitiva, de un cambio de visión o perspectiva de las organizaciones en relación con la forma como entienden y aplican la gestión de riesgos.

Otra razón que respalda la idea de contar con un plan de gestión de riesgos es el hecho de que los riesgos, por su propia naturaleza, se encuentran vinculados a una idea no solo de reacción, sino también de prevención. La posibilidad de

su detección y evaluación hace que sea necesario gestionarlos en la medida que pueden repercutir en cada uno de los procesos empresariales, lo cual permitirá además efectuar los estudios cualitativos y cuantitativos previos de dichos riesgos en aras de vincularlos con las metas propias de las empresas.

Este plan o programa de gestión de riesgos, en primer lugar, no debe ser complejo, confuso u operativamente imposible, sino que debe ser esencialmente práctico a efectos de que pueda ser analizado y empleado en el funcionamiento normal de la empresa por parte tanto de los directivos clave como de las diferentes áreas de la organización (Luna, 2022).

Por otro lado, dicho plan o programa debe generar contenido de valor respecto de los riesgos que afectan los planes estratégicos y de crecimiento de la entidad. Es decir, el programa o plan no debe servir como una mera lectura o diagnóstico formal de los peligros que atentan contra el correcto funcionamiento de la empresa, sino que, más bien, debe permitir el desarrollo e implementación de un proceso que sirva para analizar, evaluar, informar y reaccionar frente a los potenciales impactos y oportunidades que surgen de los mismos (Luna, 2022). Esto último implica entender que la gestión de riesgos debe ser efectiva en cuanto a su posibilidad de prevenir, identificar y combatir los riesgos existentes en la empresa. Pero, llegados a este punto, cabe precisar que no se trata de cualquier tipo de gestión de riesgo, sino que hacemos referencia a una gestión integral de riesgos. Esto último implica entender los riesgos desde una perspectiva holística, evaluando y dando seguimiento a los mismos de forma conjunta y no aislada, toda vez que ello permitirá contar con una visión más completa de las principales amenazas que podrían repercutir en una empresa (Chávez Cangahuala, 2019).

La gestión integral de riesgos (GIR) consiste en una evaluación más certera y plena del conjunto de riesgos potenciales o reales dentro de una empresa, lo cual permite “poner ‘en blanco y negro’ el control de riesgos y visibilizarlos tanto al interior como al exterior de la empresa” (Conexión Esan, 2016). Así las cosas, la implementación de este tipo particular de gestión de riesgos tiene múltiples beneficios: genera un aumento en la eficiencia de la empresa, así como un aumento en la confianza de los inversionistas en el mercado que deviene en una mayor capacidad de financiamiento en los negocios empresariales, y brinda un ambiente de transparencia necesaria para ganarse la confianza del mercado en general (Conexión Esan, 2016).

A mayor detalle, la GIR comprende una serie de procesos complejos, complementarios y concatenados que Conexión Esan (2016) resume de la siguiente manera:

Identificación: es el proceso por el cual se determinan los eventos internos y externos que pueden ocasionar un impacto negativo sobre los objetivos de la organización. Se considera, entre otros aspectos, la posible interdependencia entre eventos y los factores influyentes que los determinan.

Evaluación: mediante el uso de técnicas cuantitativas o cualitativas, o la combinación de ambas, se estima el riesgo de una organización, una

actividad o conjunto de actividades, un departamento, un portafolio, producto o servicio.

Tratamiento: este proceso implica la aceptación del riesgo, proponiéndose diversas salidas como: evitar el riesgo, disminuir la probabilidad de la ocurrencia del evento, mitigar el impacto del evento, transferir el riesgo total o parcialmente, o una combinación de estas medidas, en función del nivel de tolerancia al riesgo definido.

Control: es el proceso mediante el cual se busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son tomados y/o ejecutados en forma apropiada. Las actividades de control incluyen los controles generales y los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada. Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la empresa, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

Información y comunicación: mediante este proceso se genera y transmite información apropiada y oportuna a la dirección, la gerencia, el personal, así como a interesados externos tales como clientes, proveedores, accionistas y reguladores. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

Monitoreo: consiste en la evaluación de la existencia y el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos. Puede realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa. Incluye el reporte de las deficiencias o desviaciones encontradas y su corrección. (Conexión Esan, 2016)

Teniendo claro el panorama de la identificación y gestión de riesgos y, sobre todo, su importancia para el correcto funcionamiento y protección de las organizaciones empresariales en el mercado resulta pertinente abordar, a continuación, los principales aspectos del denominado *compliance*, haciendo hincapié en una de sus modalidades cuyo empleo resulta de suma utilidad para la toma de decisiones y acciones por parte de la gerencia legal y el ente regulador del mercado (Indecopi): el *legal compliance* de temas de mercado.

#### **4. Conceptualización del *legal compliance* en el marco del derecho ordenador del mercado: Gestión integral de riesgos empresarial desde la visión del regulador**

##### **4.1. Compliance**

En este escenario de protagonismo de la gestión integral de riesgos en el desarrollo de las empresas, surge la figura del *compliance* como una institución jurídica cuyo contenido y finalidad se enfoca tradicionalmente en el cumplimiento de la ley (Sanclemente-Arciniegas, 2021a, p. 196), aunque posteriormente dicho concepto haya evolucionado hacia el sentido de plantear este cumplimiento no como su objeto de estudio, sino más bien centrarse en el problema de dicho cumplimiento (Frison-Roche, 2001, pp. 610-616).

Desde un punto de vista terminológico, se acuña el concepto *legal compliance* “y su común uso [*compliance*] para designar elementos indiferenciados dentro del Control Interno de las empresas” (Tejeira Rodríguez, 2015, p. 935). En efecto, en el ámbito de las organizaciones empresariales la actividad jurídica juega un papel trascendental en el desarrollo de estas últimas, en la medida que esta se encuentra encaminada al cuidado del cumplimiento de las obligaciones que afectan o pueden afectar a la empresa (*ibid.*, p. 936).

Este concepto, además, como apuntó Esteve Prado en su prólogo, se nutre de la denominada sociedad del riesgo, la cual hace referencia a una sociedad expuesta a diversos riesgos más por factores humanos que por peligros naturales (Rojas, 2019). Desde una perspectiva ético-regulatoria, inclusive, el término *compliance* va más allá de las normas o la propia regulación *per se* (laboral, financiera, tributaria, de consumo, etcétera), en la medida que busca la implementación progresiva de una verdadera cultura de cumplimiento en las organizaciones empresariales (Chávez Huertas, 2019a, p. 442).

Otro enfoque más operativo y legal concibe al *compliance* como un instrumento que coadyuva al cumplimiento normativo de determinadas normas que realizan las empresas; es decir, el *compliance* se constituye en un área destinada a dar cumplimiento a las normas por parte de los sujetos obligados (Garat, 2018, p.563). Desde esta óptica, entonces, se entiende al *compliance* como un elemento facilitador del respeto al ordenamiento jurídico que favorece al Estado, en la medida que permite a los sujetos obligados —principalmente, organizaciones empresariales— acatar las normas dictadas por los organismos estatales.

Incluso, otros autores afirman que el *compliance* es y debe entenderse como una disciplina jurídica autónoma, en la medida que posee un amplio espectro de configuración dentro del marco legal, siendo aplicable a prácticamente todas las áreas del Derecho, no solamente a asuntos corporativos, penales o fiscales (Rojas Arias, 2020, p.188-189). Esta perspectiva del *compliance* como una disciplina única de estudio resulta, sin duda alguna, un aspecto interesante a nivel teórico, metodológico y práctico por la cantidad de implicancias que supone.

Sumado a lo anterior, esta actividad jurídica tiene como finalidad el proporcionar mecanismos de adhesión y evaluación del cumplimiento como instrumento del mercado, es decir, como un factor medible y útil para el mercado. Por lo tanto, la gestión del riesgo (*risk management*), vinculada a la propia actividad jurídica en términos de instrumento-objeto de estudio, sirve como una metodología de cuantificación de riesgo, así como un sistema de medición del impacto de la decisión empresarial. Esto presupone la “objetivación del riesgo y la medida de su impacto”; precisamente, “entre los riesgos a evaluar y cuantificar se encuentran los riesgos de cumplimiento” (Tejeira Rodríguez, 2015, p. 939).

De esta manera, vemos cómo el *compliance*, específicamente el *legal compliance*, posee una enorme repercusión en el funcionamiento y protección de los intereses de las empresas, razón por la cual dicho instrumento constituye un elemento que debe ser necesariamente empleado por el gerente legal en virtud de las nuevas funciones que ha ido adquiriendo en estos tiempos modernos; tiempos modernos con las características y condiciones que hemos señalado anteriormente.

Ahora bien, desde una perspectiva más jurídica o legal, podemos afirmar que el *compliance* constituye una herramienta sumamente útil para el Derecho, desde sus diversas ramificaciones. Así, por ejemplo, en el caso del derecho constitucional, algunos autores señalan que el *compliance* garantiza el adecuado respeto y protección de los derechos fundamentales de las personas por parte de las empresas y/o autoridades estatales, sin necesidad de recurrir a los mecanismos administrativos o jurisdiccionales para su tutela (Garat, 2018, p. 564)<sup>7</sup>.

En el caso particular del derecho administrativo —sobre el cual se establece la normativa del derecho ordenador del mercado—, cabe señalar que diversos autores le atribuyen al *compliance* un rol trascendental en el desarrollo de políticas, estrategias y medidas por parte de la administración pública en lo que a gestión y control de riesgos se refiere, toda vez que diversas de las clásicas potestades administrativas —incluso, las potestades actuales— se distinguen notoriamente de los postulados de la sociedad del riesgo<sup>8</sup>; y, por lo tanto, resultan insuficientes para poder preparar a las entidades administrativas frente a potenciales amenazas (Chávez Huertas, 2019a, pp. 444-445).

Particularmente, en el ámbito del derecho administrativo peruano, es posible afirmar que se está gestando progresivamente un derecho administrativo proactivo (preventivo y de gestión de riesgos), enfocado hacia el logro del efectivo cumplimiento de los administrados; componente que se diferencia considerablemente del clásico rol del derecho administrativo reactivo, el cual estaba enfocado en una perspectiva disuasoria y de respuesta mediante la sanción de inconductas e infracciones hacia el ordenamiento jurídico (Chávez Huertas, 2019b). Por lo tanto, no solo desde la perspectiva privada podemos encontrar un desarrollo o consolidación paulatina del *compliance* respecto de la organización y funcionamiento de las organizaciones empresariales, sino también en el ámbito público en las entidades de la administración.

#### 4.2. Derecho ordenador del mercado

Ahora bien, en lo que se refiere al nuevo contexto en materia de gestión de riesgos y el desarrollo de la nueva gerencia legal a través del empleo del *legal compliance*,

7 A mayor detalle, la autora precisa tres casos en los cuales se aprecia la contribución del *compliance* en el ámbito del derecho constitucional: "(a) las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE); (b) la adopción de políticas internacionales de regulación especialmente diseñadas para empresas en esta materia; y (c) el fomento, desde el ámbito estatal y fiscal, del cumplimiento de ciertos derechos" (Garat, 2018, p. 564).

8 Al respecto, cabe señalar que autores como Esteve Pardo hacen una interesante distinción entre las finalidades de la potestad de policía y el *compliance* (cuyo origen se encuentra en la sociedad del riesgo), indicando como principales diferencias: (i) mientras que el poder de policía tiene su fundamento en el concepto absoluto del orden público y su objetivo es mantener dicho orden para reestablecerlo en caso se viese alterado; la regulación basada en riesgos (*risk based regulation*) gira, en cambio, en un entorno más dúctil o flexible como es el del riesgo permitido; (ii) mientras que el poder de policía se proyecta fundamentalmente sobre peligros y que es caracterizado como defensa frente a esos peligros, los cuales son claramente perceptibles; el riesgo, por el contrario, está rodeado por complejidad e incertidumbre, contexto en el cual la regulación juega un papel fundamental (Rojas, 2019).

es preciso señalar que la labor de evaluación de riesgos irradia a todo el ordenamiento jurídico de cada país, específicamente al marco constitucional económico que contiene los denominados temas ordenadores del mercado: la libre competencia, la competencia desleal y la protección al consumidor.

En el nuevo rol que planteamos, es necesario implementar una gerencia legal con un enfoque integral. Esta gerencia debe centrarse en el trabajo de prevención ligado al análisis de riesgos para tener a partir de ahí un buen programa de *compliance* integral que abarque todas las áreas de posibles contingencias de la empresa o la institución. Dada la amplitud, aquí nos centramos en lo que se denomina el derecho ordenador del mercado, el cual, según Diez Canseco (1997), se define como:

Aquel que tiene por objeto regular los derechos y obligaciones de los agentes económicos (privados y el Estado) en el mercado o tráfico económico. Para mayor precisión, es una disciplina jurídica ordenadora (vía la regulación) del comportamiento de quienes participan o desarrollan actividades económicas (los empresarios y consumidores) y del propio Estado en la medida que interviene en el mercado. Su finalidad última es la de promover y garantizar el buen funcionamiento de una economía de mercado. (Diez Canseco, 1997, p. 41)

En el caso peruano, podemos encontrar estos temas ordenadores del mercado en el artículo 61 de la Constitución Política del Perú (1993), en virtud del cual se señala que el Estado facilita y vigila la libre competencia, agregando que combate toda práctica que la limite. Siendo ello así, y entendiendo que el *legal compliance* se nutre, precisamente, de lo dispuesto en la carta magna, es válido cuestionarnos lo siguiente: ¿cuáles son estas prácticas que limitan la libre competencia y que, por ende, deben ser combatidas por el Estado? O, dicho, en otros términos, ¿cuáles son aquellas acciones y “frutos” del mercado que una persona natural o jurídica no puede “comer”?

Cuando señalamos que es necesario conocer el derecho ordenador del mercado para poder realizar una adecuada labor integral en la gerencia legal, con un correcto análisis de riesgos, apuntamos a que se conozca no solo lo que la legislación establece en los temas que están dentro de este derecho (libre competencia, competencia desleal y protección al consumidor) sino también, y, sobre todo, lo que la entidad encargada de esas materias ha resuelto. Esto es, saber cuál es la tendencia, los casos importantes, las interpretaciones que ha dado a diversas situaciones vinculadas directa o indirectamente al rubro de nuestras actividades, entre otros.

#### 4.2.1. Los frutos prohibidos

De igual manera, en los temas de libre competencia, podemos establecer que, si bien tenemos un régimen de libre mercado (una economía social de mercado), las empresas no pueden hacer todo lo que desearían hacer para obtener más clientes o ganancias. Debemos de tener claro que existen “los frutos prohibidos del mercado”, es decir, aquellas conductas que están prohibidas por la legislación. Para tener claros los alcances de esas prohibiciones no solo hay que conocer la

legislación, en este caso el TUO del Decreto Legislativo N.º 1034, sino también, y en especial, lo que el Indecopi ha establecido en los casos que ha sancionado, donde tenemos últimamente una extensa lista de casos (hemodiálisis, GNV, farmacias, papel tisú, etcétera). Lo interesante de estos casos es que en la mayoría de ellos ha establecido como medidas correctivas la implementación de programas de *compliance* para evitar o minimizar las posibilidades de que las conductas anti-competitivas se repitan. Entonces ya se tiene ahí una fuente muy importante que podemos tomar en cuenta para elaborar nuestros planes de riesgos y programas de *compliance*.

En materia de libre competencia es muy importante tener en cuenta las guías y lineamientos que el Indecopi ha publicado. Ello es una ayuda para que las empresas realicen acciones preventivas en materia de libre competencia, es decir, ya no hay excusas de desconocimiento para no realizar acciones preventivas<sup>9</sup>.

Así, el impacto particular del *compliance* en el derecho ordenador del mercado, específicamente en la libre competencia, se traduce en las denominadas “conversaciones regulatorias”, entendidas como comunicaciones a través de las cuales las autoridades dan a conocer a los agentes económicos el conjunto de pautas orientadoras de su acción, de modo tal que: (i) convierte en predecible el desarrollo de las competencias del regulador; (ii) “garantiza que el mercado sea orientado por criterios objetivos, [conocibles] ... [y que] generen confianza [para y] entre las empresas que actúan en el sector regulado” (Sanclémente-Arciniegas, 2021b, pp. 258-259).

#### 4.2.2. Competir legalmente

Por otro lado, la competencia desleal es definida por el Decreto Legislativo N.º 1044, Ley de Represión de la Competencia Desleal, como “un acto que resulte objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe empresarial que deben orientar la concurrencia en una economía social de mercado” (artículo 6.2) (engaños, confusión, explotación indebida de la reputación ajena, denigración, comparación indebida, sabotaje, violación de normas, violación de secretos empresariales y los actos vinculados a la publicidad, los principios de legalidad, autenticidad y adecuación social). Todos estos actos son contrarios a la buena fe empresarial y, por lo tanto, una empresa al competir en el mercado no puede realizarlos —aunque es válido el daño concurrencia lícito, que es define como el “desplazar competidores mediante generación de eficiencias que atraigan a los consumidores” (Deza Sandoval, 2013, p. 7) —. Por ello, una empresa debe de tener claro qué hacer y qué no hacer en la publicidad.

9 La guía de Programa de Cumplimiento de las normas de libre competencia elaborada por el Indecopi (2020) se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://www.gob.pe/uploads/document/file/2131129/Gu%C3%ADa%20de%20Programas%20de%20Cumplimiento%20de%20las%20Normas%20de%20Libre%20Competencia.pdf?v=1629901602.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/2115530-guia-de-programas-de-cumplimiento-de-las-normas-de-libre-competencia>

### ***4.2.3. El consumidor como meta***

Respecto al último tema ordenador, la protección al consumidor, cabe mencionar que este alude “al conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que se originan cuando un consumidor adquiere un producto o contrata un servicio con un proveedor a cambio de una contraprestación económica” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019, p. 177).

La protección al consumidor, desde una perspectiva teleológica, “se justifica en la existencia de la información asimétrica [que existe] en el mercado entre consumidores y proveedores”, específicamente cuando dicha relación de asimetría no puede ser resuelta por el propio mercado (Guzmán Napurí, 2022). Es en dicho contexto en el que resulta necesario recurrir al mecanismo estatal de la protección al consumidor.

### **4.3. La casuística en los temas de mercado**

A efectos de buscar una respuesta a dichas interrogantes, resulta necesario mencionar las tendencias actuales respecto de los citados temas ordenadores, para lo cual existen diversos casos recientes resueltos por el Indecopi u otros organismos reguladores internacionales (como es la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia - CNMC en España) a través de los cuales se pueden apreciar mejor tales tendencias.

#### ***4.3.1. Los frutos prohibidos en la libre competencia***

Respecto de realizar conductas prohibidas por parte de las empresas para tomar los “frutos prohibidos” del mercado, podemos destacar dos casos importantes. En primer lugar, tenemos el caso de las hemodiálisis, seguido por el caso de las farmacias. En estos casos, se sancionó a diversas personas naturales y personas jurídicas por actos contrarios a la libre competencia, utilizando como uno de los elementos probatorios el contenido de diversos correos electrónicos recuperados de las computadoras de las empresas involucradas. Este hecho dejó en evidencia que lo que una persona escribe o recibe a través de sus correos electrónicos puede ser usado en su contra. A menudo, las personas escriben sin tener pleno conocimiento o porque creen que no serán descubiertas. Sin embargo, esto revela una falta de prevención en el tema; prevención para que se tenga claro que no se pueden dar ese tipo de acuerdos y comunicaciones y que, si se realizan, existe el riesgo efectivo de enfrentar sanciones. Esto se ilustra de manera evidente en los siguientes ejemplos:

### **Caso hemodiálisis**

Correo 3 – Jueves 4 de octubre de 2012

«De: Aurelio Cesti aureliocesti@hotmail.com

Para: ceer@ceersac.com; delamatamiguel@gmail.com

Enviado el: jueves 04/10/2012 01:30 p.m.

Asunto: Estructura de costos

Lucho:

Por favor envíale la estructura de costos de salud a Jose Velasquez. Él la va mejorar a 255 para el viernes, Si puedes también la que dejó la Sra. Alferez.

Gracias

Aurelio Cesti

Enviado desde mi BlackBerry® de Nextel».

Fuente: Correo electrónico extraído del Informe Técnico N.º 067-2015/ST-CLC-INDECOPI.

### **Caso farmacias**

“De: Venero, Francisco [Albis]

Enviado el: Miércoles, 30 de Enero de 2008 12:59 p.m.

Para: (...) [Nortfarma]

Asunto: RV: Precios conciliados LP Albis

Susana buenas tardes, durante toda la última semana se coordinó con las todas las cadenas para reordenar nuestros precios sobre todo en productos de alta rotación, observando tus precios no habrá mayor diferencia para nivelarlos con los demás pero deberán ser los mismos del archivo adjunto (como precio mínimo), te pido el gran favor mandarlos cambiar para evitar que IKF tenga la excusa que NORTFARMA no los cambio, estos precios deberán estar vigentes a partir del 1/Febr./08 desde las 8 AM.

Para evitar los constantes reclamos, necesitamos de tu apoyo y colaboración.

Con las gracias anticipadas, a la espera de tu confirmación.

Atte. Francisco Venero.”

Fuente: Correo electrónico extraído de la Resolución N.º 0738-2017/SDC-INDECOPI en el marco del Expediente N.º 008-2010/CLC.

Estas comunicaciones electrónicas entre empresas destacan la clara infracción a las normas de libre competencia, lo cual resulta inadmisibles en el ámbito empresarial. Lamentablemente, este tipo de acciones no solo son locales, sino que se repiten en otros países. Por ejemplo, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha resuelto, entre varios casos, dos casos en materia de libre competencia. El primer caso versa sobre la situación de diversas empresas constructoras (Acciona, Corsán-Corviam, Dragados [ACS], FCC, Ferrovial, OHL y Sacyr), a las cuales la CNMC inició un procedimiento administrativo sancionador por la presunta comisión de prácticas anticompetitivas, a través de la adopción de acuerdos e intercambios de información entre las antes mencionadas empresas (CNMC, 2018).

Como segundo caso, tenemos el de la empresa farmacéutica Leadiant Biosciences, la cual fue multada por la CNMC con 10.25 millones de euros por haber multiplicado por 1 000 el precio de un medicamento esencial (ácido quenodesoxicólico-CDCA), al ser dicho medicamento el único tratamiento disponible frente a una enfermedad muy poco frecuente (xantomatosis cerebrotendinosa) y aprovechando la situación de monopolio que esta empresa había logrado en Europa (Güell, 2022).

#### 4.3.2. *Competir sin el cuidado debido*

En materia de la competencia desleal, por ejemplo, en algunos casos por querer ofrecer rápidamente un producto en el mercado, la publicidad puede ofrecer beneficios o características que, en estricto, el producto no tiene, o que puede ser interpretado de diferentes maneras por el consumidor y, con ello, acarrear una sanción y una afectación a la credibilidad de los otros productos que vende la empresa afectada. Un ejemplo de ello es el caso San Fernando, en donde Indecopi (2019) sancionó a la empresa mediante Resolución N.º 0752-2019/SPC-INDECOPI, porque no aplicó una terminología idónea para la naturaleza del producto, y ocultó otros elementos que lo componen, engañando así al consumidor.

Otro caso similar es la sanción a las empresas Gloria y Nestlé con S/ 4 262 538 por cometer actos de competencia desleal bajo la modalidad de engaño, al haber anunciado a través de diversos medios que tres de sus productos lácteos tenían la calidad de ser leche de vaca, pese a que ello no era cierto (Gestión, 2019). De este modo, el Indecopi señaló lo siguiente: “Los productos anunciados no podían ser presentados publicitariamente como si fueran leche, debido a que contenían ingredientes no lácteos que sustituían total o parcialmente algunos de sus componentes lácteos” (Gestión, 2019).

Existen otros casos mediáticos de empresas que al momento de hacer publicidad han sido sancionadas por violación del principio de adecuación social, principio que, acorde al artículo 18 de la Ley de Represión de la Competencia Desleal, Decreto Legislativo N.º 1044, consiste que:

La difusión de publicidad que tenga por efecto, inducir a los destinatarios del mensaje publicitario a cometer un acto ilegal o un acto de discriminación u ofensa por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.

Así, tenemos el caso de Saga Falabella y la empresa de publicidad Circus Grey que fueron sancionadas cada una con 20 UIT por difundir un anuncio publicitario que promocionaba la venta de colchones e inducía a cometer actos de discriminación por motivos de raza hacia las personas afrodescendientes<sup>10</sup>. Aquí las acciones de prevención deben de estar enfocadas en conocer estos criterios dada la subjetividad que en algunos casos puede tener la interpretación del principio de adecuación social, lo cual puede determinar un alto riesgo en las acciones de publicidad.

Finalmente, otro caso resuelto por el Indecopi está relacionado con la conocida empresa vendedora de sándwiches La Lucha (Lucha Partners S. A. C.), la cual fue sancionada por cometer actos de competencia desleal, consistentes en haber difundido una publicidad cuyo mensaje daba a entender que una mujer debe informar a su esposo dónde se encuentra, afectando el principio de adecuación social (La Ley, 2022).

¿Qué demuestran todos estos casos? Lo mismo que en los casos de libre competencia: el desconocimiento y la confianza en que sus acciones son correctas o que no serán objeto de sanciones. De este modo, al igual que en el punto anterior, se observa una falta de prevención.

#### *4.3.3. La afectación al consumidor*

En materia de afectaciones a los derechos del consumidor, un ejemplo muy interesante es el llamado caso “del cine y la canchita”<sup>11</sup>. En este caso, el Indecopi resolvió una denuncia presentada por Aspec contra Cinemark y Cineplanet, y estableció que las referidas cadenas de cine no podían prohibir el ingreso de comida similar a la que vendían en dichos establecimientos, ya que ello vulneraba los derechos de los consumidores. Independientemente de estar de acuerdo o no con lo resuelto, lo cierto es que en ese caso contamos con una indicación clara de cómo la entidad encargada de resolver los casos de protección al consumidor interpreta los alcances de las afectaciones a los derechos de los consumidores.

Frente a ello, el rol del gerente legal implica evaluar la posibilidad de que situaciones similares puedan surgir en las actividades empresariales que asesora. En caso la respuesta sea positiva, es esencial abordar la identificación de riesgos e incorporar medidas proactivas en la gestión legal para anticipar posibles contingencias. En este proceso, se requerirá una estrecha coordinación con otras áreas de la empresa o entidad para revisar y ajustar, si es necesario, sus políticas de atención y servicio a los consumidores.

Otro caso interesante que resolvió el Indecopi, en materia de protección al consumidor es el de Avianca<sup>12</sup>, empresa de transporte aéreo que fue sancionada por haberse negado a endosar el pasaje de sus consumidores por tramo de un vuelo

10 La Resolución N.º 107-2019/CCD-INDECOPI emitida por Indecopi (2018a) puede ser consultada en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2JA4HyN>

11 Resueltas por Indecopi mediante Resolución N.º 0466-2018/SPC-INDECOPI (2018b) y Resolución N.º 0467-2018/SPC-INDECOPI (2018c).

12 Indecopi (2018d) resolvió el caso mediante la Resolución N.º 0162-2018/SPC-INDECOPI.

*round trip* (ida y vuelta), así como por haber brindado información que inducía a error a los pasajeros sobre la posibilidad de realizar endosos. Acorde a lo mencionado, esta empresa incurrió en una afectación tanto al derecho de los pasajeros a endosar sus pasajes aéreos como al deber de información que la empresa está obligada a respetar.

De la casuística en protección al consumidor podemos señalar, a manera de ejemplo, algunos temas que ilustran situaciones donde la empresa debe ejercer mayor cautela y evaluar los riesgos y las acciones a adoptar:

- No brindar información relevante sobre servicios o productos.
- No brindar información sobre productos o servicios idóneos y la seguridad de los mismos.
- No atender dentro de los plazos legales los reclamos y quejas de los consumidores.
- Realizar actos de discriminación al consumidor.
- Utilizar mensajes o incentivar conductas que infrinjan el principio de adecuación social a través de la publicidad comercial.
- No tener procedimientos correctivos para la reparación o reposición del producto o ejecución del servicio.
- Establecer cláusulas abusivas en detrimento de consumidores.
- No respetar garantías explícitas e implícitas de los productos o servicios que ofrece.
- No corregir conductas infractoras pasadas.

#### **4.4. Lo que la casuística nos enseña para la gerencia integral**

En atención a los casos expuestos, podemos notar cómo los propios organismos encargados de asegurar el cumplimiento de las reglas de mercado, como el Indecopi en el Perú o la CNMC en España, procedieron a imponer sanciones administrativas (multas) contra diversas empresas debido a los incumplimientos a las normas en materia de libre competencia o competencia desleal. En otras palabras, adoptaron medidas represivas en respuesta a dichos incumplimientos.

Desde la perspectiva central que se desarrolla en este capítulo, la proactividad de la gerencia legal, basada en el conocimiento de los temas ordenadores del mercado y los riesgos de cada empresa, habría permitido prevenir los casos mencionados. Si la empresa hubiera implementado un programa de *compliance* (por ejemplo, para las áreas involucradas en los correos aquí expuestos) en temas de mercado y aplicado protocolos preventivos, la intervención del Indecopi no sería necesaria.

No obstante lo anterior, es cierto que la figura de la sanción o represión no resulta *per se* muy efectiva o suficiente para poder desarrollar una adecuada defensa de la competencia. Siendo ello así, y a nivel del Indecopi, existen otros mecanismos que, en lugar de aplicar una consecuencia *ex post* a conductas contrarias a la normativa de competencia y protección al consumidor, buscan que las empresas implementen de manera voluntaria programas de cumplimiento normativo sobre

dichas materias. En ese sentido, esta regulación es fundamental para consideración de la gerencia legal.

Así, por ejemplo, tenemos lo dispuesto en el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, a través del cual se regulan los programas de cumplimiento en materia de protección al consumidor y publicidad comercial. Estos programas, como establece la referida normativa:

Tienen como objetivo detectar y gestionar los riesgos de incumplimiento de la normativa de parte de los proveedores, así como implementar medidas correctivas y preventivas que mejoren la gestión interna de los procesos de fabricación, elaboración, manipulación, acondicionamiento, mezcla, envasado, almacenamiento, preparación, expendio, suministro de productos o prestación de servicios de cualquier naturaleza para los consumidores (artículo 3.1.).

Otro ejemplo de lo anterior en el caso del Indecopi, en el ámbito de la libre competencia, lo encontramos en la denominada “Guía de Programa de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia” (Indecopi, 2020). A través de este documento se regulan los programas de cumplimiento, mecanismos que, según indican, poseen una doble finalidad: (i) “sirven como herramientas de autorregulación que tienen por ... [objeto] crear una cultura de cumplimiento de las normas de libre competencia a fin de evitar la comisión de infracciones en esa materia”; y (ii) constituyen medidas adicionales y alternativas a aquellas medidas reactivas (sanciones- multas) que se orientan más al castigo o la disuasión, pero que en la práctica resultan insuficientes para garantizar un adecuado cumplimiento de las normas de libre competencia (Indecopi, 2020, p. 9).

Por lo expuesto, se observa que los contenidos y postulados del *legal compliance* en el marco del derecho del mercado se encuentran presentes en este último. Es relevante estacar que el propio Indecopi estima necesario implementar e interiorizar los principales alcances de la gestión integral de riesgos al momento de ejercer su función. Su objetivo es promover que las organizaciones empresariales cumplan con la diversa normativa en materia de libre competencia, competencia desleal y protección al consumidor.

#### **4.5. La batalla contra las otras áreas de la organización**

Es importante de indicar que muchas veces resulta difícil que las otras áreas de la empresa acepten las acciones que el área legal les proponga implementar, debido a que sus metas se encuentran enfocadas en maximizar sus ingresos. Sin embargo, se debe ser persuasivo acerca de mostrar las consecuencias de no implementar el referido protocolo. En ese sentido, es recomendable plantear la siguiente pregunta, mejor si es ante el directorio de la empresa: ¿Cuáles serían las repercusiones para la empresa si esta fuese denunciada por un caso de libre competencia, competencia desleal o afectación derechos de los consumidores? La reputación, las sanciones patrimoniales, la utilización de tiempo y recursos para solucionar el problema, entre otros, son considerablemente mayores que la inversión en medidas preventivas.

Hoy en día, con las redes sociales, las noticias se expanden con gran rapidez, más aún si son noticias negativas que fácilmente se pueden convertir en los llamados *fake news*<sup>13</sup>. Al respecto, Alcalde (2018) que el daño que estas falsas noticias causan puede ser muy grandes y difíciles de revertir. El Perú no es ajeno a este tipo de situaciones, pues hemos tenido casos vinculados al derecho ordenador del mercado donde las empresas no contaban con una estrategia para afrontar una situación que los afectó. Un ejemplo de ello es el caso de Pura Vida de la empresa Gloria en el año 2017.

## 5. Conclusiones

- Los programas de cumplimiento que deben ser parte de la gerencia integral que se plantea, pues, como se plantea en el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, tienen como objetivo detectar y gestionar los riesgos de incumplimiento de la normativa de parte de los proveedores, así como implementar medidas correctivas y preventivas que mejoren la gestión interna de los procesos de fabricación, elaboración, manipulación, acondicionamiento, mezcla, envasado, almacenamiento, preparación, expendio, suministro de productos o prestación de servicios de cualquier naturaleza para los consumidores. (artículo 3.1)

Es de esta manera que la gerencia legal adopta un enfoque proactivo, en tanto se adelanta a las posibles contingencias, buscando prever situaciones problemáticas en lugar de limitarse únicamente a resolverlas. Se trata, entonces, de prever incendios en lugar de simplemente apagarlos, ya que en muchas ocasiones resulta sumamente difícil extinguirlos sin sufrir consecuencias negativas.

- Para poder lograr lo que aquí planteamos es muy importante que el gerente legal conozca cómo funciona su organización, estudie los procesos, camine por la empresa, converse con todos los involucrados. Sin una comprensión cabal del negocio difícilmente se podrán identificar los riesgos, y sin riesgos bien definidos los programas de *compliance* y el rol proactivo e integral no serán eficientes.
- Así, las políticas y procedimientos orientados al cumplimiento de la normativa son lineamientos establecidos por las empresas, de naturaleza privada e implementados voluntariamente (autorregulación) (artículo 6.1. del Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM). Asimismo, como se establece en el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, estos lineamientos, puede[n] constar en manuales de buenas prácticas comerciales, manuales de organización y funciones, manuales de atención al cliente y, en general, en políticas internas del proveedor donde se evidencien estipulaciones destinadas a cumplir con la normativa. (artículo 6.3 del Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM)

---

13 Para mayor detalle, ver el artículo “Las ‘fake news’ viajan más rápido que las verdaderas escrito por Alcalde (2018).

- Dichos manuales, como establece el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM podrán ser requeridos en cualquier momento por la Gerencia de Supervisión y Fiscalización del Indecopi, dentro del ámbito de sus funciones, para su posterior verificación y seguimiento; ello sin perjuicio, de los requerimientos que cualquier órgano resolutivo pueda realizar, dentro del marco de un procedimiento administrativo en materia de protección al consumidor o publicidad comercial” (artículo 6.4)<sup>14</sup>
- Las políticas y procedimientos, como lo establece el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, se deciden en base a los riesgos que pretende controlar el proveedor y dependiendo de los principios y derechos aplicables; siendo que cada proveedor podrá identificar la tipología de riesgos aplicable al sector o actividad en la que opere, de tal manera, que le permita cumplir con toda la normativa de protección del consumidor. (artículo 6.2)
- La implementación de dichos programas, como señala el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, incluyen mecanismos internos para disciplinar, corregir y prevenir eventuales incumplimientos a la normativa. Para tales fines, el proveedor podrá implementar un código de conducta, establecer un régimen de incentivos para los trabajadores que cumplan con la normativa, así como un régimen de faltas, medidas disciplinarias o sanciones a los trabajadores que incidan en incumplimientos a la normativa. (artículo 9)
- Es muy importante estar bien informado de las tendencias y caso resueltos por entidades a cargo de los temas de mercado vinculados al negocio de la organización, ya sea de forma directa o indirecta. Esta práctica no solo establece una pauta, sino que también posibilita la anticipación de riesgos, lo que contribuye a una gestión eficiente y proactiva.

---

14 Al respecto, ver el Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM, que aprueba el Reglamento que promueve y regula la implementación voluntaria de programas de cumplimiento normativo en materia de protección al consumidor y publicidad comercial.



## REFERENCIAS

- Alcalde, J. (08 de marzo de 2018). Las “fake news” viajan más rápido que las verdaderas. *La Razón*. <https://www.larazon.es/tecnologia/las-fake-news-viajan-mas-rapido-que-las-verdaderas-AL17854224/>
- Arévalo, M. (13 de octubre de 2022). Importancia de la gestión de riesgos dentro de las empresas. *Pirani*. <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-la-importancia-de-la-gestion-de-riesgos-dentro-de-las-empresas>
- CESCE (23 de noviembre de 2021). Los 5 cambios en los hábitos de consumo de la era post pandemia. *Blog Asesores de Pymes*. <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/habitos-consumo-postpandemia>
- Chávez Cangahuala, P. (2019). ¿Por qué es importante la gestión integral de riesgos? *Blog de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-es-importante-la-gestion-integral-de-riesgos>
- Chávez Huertas, D. (2019a). Compliance, Integridad, Derecho Administrativo y el COVID-19. Eslabonamiento del Compliance en el sistema conceptual regulatorio y su utilidad en el contexto de la pandemia. *Revista De Derecho Administrativo*, (18), 436-466. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/22872>
- Chávez Huertas, D. (2019b). *El Estado y las organizaciones empresariales peruanas en la Era del Compliance* [Archivo PDF]. [https://www.academia.edu/40611567/El\\_Estado\\_y\\_las\\_organizaciones\\_empresariales\\_peruanas\\_en\\_la\\_Era\\_del\\_Compliance](https://www.academia.edu/40611567/El_Estado_y_las_organizaciones_empresariales_peruanas_en_la_Era_del_Compliance)
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (11 de octubre de 2018). *La CNMC incoa expediente sancionador contra Acciona Construcción, Corsán-Corviam, Dragados, FCC Construcción, Ferrovial Agromán, OHL y Sacyr Construcción* [Nota de prensa] [cnmc.es/node/371804](http://cnmc.es/node/371804)
- Conexión Esan (15 de julio de 2016). La gestión integral de riesgos. *Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-integral-de-riesgos>
- Denegri, M. (12 de setiembre de 2018). El nuevo rol del Gerente Legal. *Idealex.press*. <https://idealex.press/el-nuevo-rol-del-gerente-legal/#:~:text=En%20estos%20casos%2C%20el%20rol,legales%20inherentes%20en%20cualquier%20decisi%C3%B3n.>

- Deza Sandoval, T. (2013). *Principio de libre competencia y procesos de contratación* [Diapositiva PowerPoint]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1561877/Principio%20de%20libre%20competencia%20y%20procesos%20de%20contrataci%C3%B3n.pdf>
- Diez Canseco, L. (1997). Función regulatoria, promoción de la competencia y legislación antimonopólica. *Themis, Revista de Derecho*, (36), 39-63. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11725>
- Estébanez, M. E. (2003). Impacto social de la ciencia y la tecnología: Estrategias para su análisis. En Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Interamericana e Iberoamericana (RICYT) (Ed.), *El Estado de la Ciencia. Principales Indicadores de Ciencias y Tecnología Iberoamericanos/Interamericanos 2002* (pp. 1-15). RICYT. [https://www.rieyt.org/wp-content/uploads/2019/09/Estado\\_2002\\_14.pdf](https://www.rieyt.org/wp-content/uploads/2019/09/Estado_2002_14.pdf)
- Frison-Roche, M. A. (2001). Le droit de la régulation. *Dalloz*, (7), 610-616. <https://www.mafr.fr/fr/article/42-le-droit-de-la-regulation/#>
- Garat, M. P. (2018). El compliance de las empresas: un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 68 (271), 555-575. <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2018.271.65375>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gestión (05 de febrero de 2019). Caso Leche: Indecopi confirma sanción a Gloria y Nestlé por engaño a consumidores. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/caso-leche-indecopi-confirma-sancion-gloria-nestle-engaño-consumidores-257867-noticia/>
- Güell, O. (14 de noviembre de 2022). Competencia multa con 10,25 millones a la farmacéutica que multiplicó por 1.000 el precio de un medicamento esencial. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2022-11-14/competencia-multa-con-1025-millones-a-la-farmacéutica-que-multiplifico-por-1000-el-precio-de-un-medicamento-esencial.html>
- Guzmán Napurí, C. (2022). ¿Qué es la protección y defensa al consumidor? *Universidad Continental. Blog Escuela de Posgrado*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-la-proteccion-y-defensa-al-consumidor>

- Heinmann, C. (20 de julio de 2020). El gerente-líder en tiempos de la COVID-19. *La Cámara. Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/el-gerente-lider-en-tiempos-de-la-covid-19/>
- Herrera, A., Corona, L., Dagnino, R., Furtado, A., Gallopín, G., Gutman, P. y Vesuri, H. (1994). *Las nuevas tecnologías y el futuro de América Latina. Riesgo y oportunidad*. Editorial de la universidad de las Naciones Unidas y Siglo XXI editores.
- ICEX España Exportación e Inversiones (julio de 2020). *Cambios en las tendencias de consumo de los franceses*.
- ICEX España Exportación e Inversiones (enero de 2021). *Cambio en las tendencias en el consumo de vino en Reino Unido*.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2015). Informe Técnico N.º 067-2015/ST-CLC-INDECOPI de fecha 11 de noviembre de 2015.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2017). Resolución N.º 0738-2017/SDC-INDECOPI del Expediente N.º 008-2010/CLC; 27 de diciembre de 2017.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2018a). Sala Especializada en Defensa de la Competencia. Resolución N.º 107-2019/CCD-INDECOPI del Expediente N.º 154-2018/CCD; 2 de julio de 2019.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2018b). Sala Especializada en Protección al Consumidor. Resolución N.º 0466-2018/SPC-INDECOPI del Expediente N.º 147-2017/CC2; 5 de marzo de 2018.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2018c). Sala Especializada en Protección al Consumidor. Resolución N.º 0467-2018/SPC-INDECOPI del Expediente N.º 148-2017/CC2; 5 de marzo de 2018.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2018d). Sala Especializada en Protección al Consumidor. Resolución N.º 0162-2018/SPC-INDECOPI del Expediente N.º 0032-2017/CC3; 24 de enero de 2018.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2020). Guía de Programas de Cumplimiento de las normas de Libre Competencia. Secretaría Técnica de la Comisión

- de Defensa de Libre Competencia. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2131129/Gu%C3%ADa%20de%20Programas%20de%20Cumplimiento%20de%20las%20Normas%20de%20Libre%20Competencia.pdf?v=1629901602>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Indecopi) (2019). Sala Especializada en Protección al Consumidor. Resolución N.º 0752-2019/SPC-INDECOPI del Expediente N.º 0164-2017/CC3-SIA; 20 de marzo de 2019.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2018*. <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2019/07/libro.pdf>
- iProUP. (27 de diciembre de 2022). “Sólo queda una habitación disponible”: cómo son las prácticas engañosas que utiliza Booking para reservar alojamiento. <https://www.iproup.com/innovacion/36956-bajo-la-lupa-conoce-las-practicas-poco-eticas-de-booking>
- J&A Garrigues S.L.P. (2021). *¿Qué ha cambiado el COVID-19 para las empresas en materia legal?* <https://www.garrigues.com/doc/especial-estado-alarma-covid-19/>
- La Ley (16 de agosto de 2022). Indecopi: “La Lucha” es sancionada por difundir publicidad “machista” y “discriminatoria” hacia las mujeres. *La Ley*. <https://laley.pe/2022/08/16/indecopi-la-lucha-es-sancionada-por-difundir-publicidad-machista-y-discriminatoria-hacia-las-mujeres/>
- Luna, J. (2022). *¿Por qué contar con una adecuada gestión de riesgos?* KPMG.
- Medina, A. (2022). *Introducción a la Gestión de Riesgos*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado Derecho y Empresa.
- Modaes (22 de mayo de 2013). *La crisis acelera los cambios en los hábitos de consumo en Alemania, Reino Unido e Italia*. <https://www.modaes.com/back-stage/la-crisis-acelera-los-cambios-en-los-habitos-de-consumo-en-alemania-reino-unido-e-italia#:~:text=Cambios%20en%20la%20distribuci%C3%B3n,una%20mejor%20selecci%C3%B3n%20y%20variedad>
- Pérez, S. (2021). Los 12 cambios de hábitos del consumidor peruano tras la pandemia. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/los-12-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia-noticia/>
- Rojas, Ch. (prólogo de Esteve Prado, J.). (2019). *Riesgos y Derecho Administrativo. Desde el control a la regulación*. DER Ediciones.

- Rojas Arias, J. (2020). Epistemología del compliance como criterio de funcionamiento social y empresarial. *Pensamiento Jurídico*, (52), 181-200. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7697087>
- Sanclemente-Arciniegas, J. (2021a). El compliance: repercusiones en la concepción de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, (90), 193-212. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2975>
- Sanclemente-Arciniegas, J. (2021b). Compliance y derecho de la competencia. *Justicia*, 26(39), 255-272. <https://doi.org/10.17081/just.26.39.3920>
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., y Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13(25), 427-442. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01325>
- Starkey, F.O. (2021). *El impacto de COVID-19 en el consumidor británico. El rol de la innovación en la industria de alimentación* [Trabajo de Fin de Grado para obtener el grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional, Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales]. Repositorio Comillas - Universidad Pontificia Comillas.
- Tejeira Rodríguez, M. (2015). Legal Compliance: Conceptualización en el marco de la regulación corporativa. En M. J. Morillas Jaramillo, P. Perales Viscasillas y L. J. Porfirio Carpio (Eds.), *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz* (pp. 935-948). Universidad Carlos III de Madrid.

### **Anexo de legislación**

- Constitución Política del Perú [Const.]. Artículo 61. 29 de diciembre de 1993 (Perú).
- Decreto Legislativo N.º 1034 [Poder Ejecutivo]. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas. 25 de junio de 2008.
- Decreto Legislativo N.º 1044 [Poder Ejecutivo]. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Represión de la Competencia Desleal. 26 de junio de 2008.
- Decreto Supremo N.º 185-2019-PCM [Poder Ejecutivo]. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento que promueve y regula la implementación voluntaria de programas de cumplimiento normativo en materia de protección al consumidor y publicidad comercial. 30 de noviembre de 2019.