

LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO COMO INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA

COMPLIANCE PROGRAMMES AS LEGAL INSTRUMENTS TO FOSTER COMPETITION

MARÍA GÓMEZ SANTOS*

RESUMEN

Los programas de cumplimiento normativo en materia de competencia son observados, en general, como instrumentos útiles para las empresas infractoras en un procedimiento administrativo sancionador en tanto que permiten rebajar la cuantía de la sanción impuesta. Ahora bien, reducir su valor a meros mecanismos que, en ciertas condiciones, pueden ser empleados como atenuantes de la responsabilidad, es concebirlos desde una visión muy simplista. Tal y como se abordará en el presente trabajo, los programas de cumplimiento normativo son mucho más que una estrategia defensiva: sirven para mejorar y promocionar la competencia.

Palabras clave: *advocacy*, promoción de la competencia, programas de cumplimiento normativo.

ABSTRACT

Competition compliance programmes are generally observed as useful instruments for companies in an administrative sanctioning procedure, insofar as they allow a reduction in the amount of the sanction imposed. However, reducing their value to mere mechanisms that, under certain conditions, can be used to mitigate liability, is to conceive them from a very simplistic perspective. As will be addressed in this article, competition compliance programmes are much more than a defence strategy: they serve to foster effective competition in the market.

Keywords: competition advocacy, competition promotion, compliance programmes.

SUMARIO: I. FUNCIONES DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN COMPETENCIA.—1. Función moderadora de la responsabilidad.—2. Función preventiva.—3. Función de promoción.—II. LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO COMO INSTRUMENTOS JURÍDICOS

* Profesora Ayudante Doctor. Área de Derecho Mercantil de la Universidad de Salamanca. Dirección de correo electrónico: *magosan@usal.es*. Trabajo presentado y sometido a discusión en el Seminario de Primavera de la RADC, celebrado en la Universidad de Zaragoza el 24 de marzo de 2022, a cuyos miembros asistentes, en especial al profesor Cachafeiro García, agradezco sus comentarios y sugerencias.

PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA.—1. Beneficios y utilidades explícitas en la Guía publicada por la CNMC.—1.1. El cumplimiento de la normativa de competencia beneficia al mercado.—1.2. La implantación de un programa de cumplimiento normativo comporta, en general, menos costes que beneficios.—1.3. El programa de cumplimiento sirve como instrumento para prevenir el riesgo reputacional.—2. Otros beneficios y utilidades.—2.1. Mejoras en la eficiencia operativa de procesos.—2.2. El programa de cumplimiento como factor reductor del riesgo de exclusión en el mercado.—2.3. Reducción de los costes de transacción en procesos M&A.—2.4. Ventajas a la hora de obtener financiación y en la suscripción de seguros D&O.—2.5. Mejor posicionamiento en concursos públicos.—2.6. Cumplimiento normativo y consecución de los ODS.—III. CONCLUSIONES.—IV. BIBLIOGRAFÍA.

CONTENTS: I. FUNCTIONS OF COMPETITION COMPLIANCE PROGRAMMES.—1. Moderator function of liability.—2. Preventive function.—3. Promotion function.—II. COMPLIANCE PROGRAMMES AS LEGAL INSTRUMENTS TO FOSTER COMPETITION.—1. Explicit improvements.—1.1. Compliance with competition regulations benefits the market as a whole.—1.2. The implementation of compliance programmes generally entails less costs than benefits.—1.3. Compliance programmes serve as an instrument to prevent reputational risk.—2. Implicit improvements.—2.1. Improvements in the operational efficiency of processes.—2.2. Compliance programmes as reducing factors of the risk of exclusion in the market.—2.3. Reduction of transaction costs in M&A processes.—2.4. Advantages when obtaining financing and when subscribing D&O insurance policies.—2.5. Better positioning in public competitions.—2.6. Compliance and achievement of the SDGs.—III. CONCLUSIONS.—IV. BIBLIOGRAPHY.

I. FUNCIONES DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN COMPETENCIA

Los programas de cumplimiento normativo (o *compliance programmes* en inglés) son concebidos como instrumentos esenciales en el diseño de la estrategia empresarial. El interés por este tipo de herramientas comenzó a cobrar especial importancia en España a raíz de la entrada en vigor del artículo 31 bis del Código Penal tras la aprobación de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, mediante la cual se introducía por vez primera en el ordenamiento jurídico español la posibilidad de eximir de la responsabilidad penal a una persona jurídica cuando esta contase con programas de cumplimiento normativo eficaces. Más allá de su función en el campo del Derecho penal, el cumplimiento normativo se erige como un mecanismo útil en otras disciplinas, especialmente, en aquellas en las cuales la realización de ciertos comportamientos puede ser castigada a través de un procedimiento administrativo sancionador. Así las cosas y por lo que aquí interesa, los programas de cumplimiento sirven como instrumentos que, adecuadamente diseñados, ayudan de manera eficaz a prevenir, detectar y responder frente a la posibilidad de que una empresa pueda realizar conductas ilícitas que comporten responsabilidad penal o administrativa¹.

Ahora bien, reducir la utilidad de estas herramientas a meros instrumentos orientados a funcionar como factores atenuantes o de exoneración de la responsabilidad penal o administrativa en la que pueda incurrir una empresa, es concebir a este tipo de mecanismos desde una visión simplista. El valor añadido que ofrecen los programas de cumplimiento normativo, al menos en el concreto ámbito de la competencia², va mucho más allá.

¹ La realización de algunas conductas capaces de alterar el funcionamiento del libre mercado puede ser calificada, más que como un ilícito administrativo, como un delito contra el mercado. Ahora bien, aunque sea posible, lo cierto es que, en la práctica, rara vez el tipo excede del previsto en la normativa administrativa y trasciende a lo penal. En este sentido, CANEDO ARRILAGA (2020), pág. 244.

² Una comparativa a nivel internacional entre los distintos programas de cumplimiento normativo puede ser encontrada en los siguientes trabajos: SIPOS GÁLVEZ (2019), págs. 345-347; RODRÍGUEZ MÍGUEZ (2015A), págs. 3-7 (versión digital); PÉREZ FERNÁNDEZ (2015), págs. 442-449; MARTÍN MORAL (2021), págs. 405-413; RODRÍGUEZ MÍGUEZ (2015B), págs. 851-866.

Expuesto lo anterior, en los siguientes epígrafes se abordará cuáles son las funciones típicamente atribuidas a los programas de cumplimiento normativo en materia de competencia para, en un segundo momento, analizar qué otros roles pueden desempeñar. Imbricadas en este segundo bloque, se analizará, de un lado, qué mejoras explícitas han sido señaladas por la propia CNMC en su *Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia*³ y, de otro, aquellas que, pese a ser menos conocidas, contribuyen de manera indirecta a lograr una mayor competitividad.

1. Función moderadora de la responsabilidad

La *Guía de programas de cumplimiento* publicada por la CNMC en junio de 2020 persigue dos objetivos. El primero es apuntar las consecuencias que van a derivarse de la existencia de un programa de cumplimiento eficaz en materia de competencia ante un eventual procedimiento administrativo sancionador. El segundo, establecer pautas orientativas que ayuden a las organizaciones a elaborar programas que puedan ser calificados como eficaces.

Por lo que se refiere a las consecuencias, en función de si la implantación se ha producido antes o después del inicio del procedimiento administrativo sancionador, la *Guía* distingue entre programas de cumplimiento normativo *ex ante* y *ex post*, respectivamente. Tanto en un caso como en otro, la cuestión clave será si el programa puede ser considerado como un mecanismo válido para moderar responsabilidad de la infractora y, en su caso, proceder a practicar una eventual rebaja de la sanción⁴.

En relación con los programas de cumplimiento *ex ante*, se contemplan dos supuestos. El primero hace referencia a situaciones en las que las infracciones detectadas son calificadas como muy graves y, además, son constitutivas de cártel. Tanto si la empresa es la que solicita el programa de clemencia como si, posteriormente, colabora a través del mismo, la CNMC considera que la preexistencia del programa de cumplimiento puede ser tenida en cuenta a los efectos de atenuar su responsabilidad. Esta misma consecuencia también se da cuando la empresa, sin necesidad de tener que acogerse al programa de clemencia, colabore de manera activa y eficaz y reconozca los hechos constatados por la autoridad de competencia⁵. Por su parte, en aquellos supuestos en los cuales la infracción

³ CNMC, *Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia*, de 10 de junio de 2020. Accesible en: <https://www.cnmc.es/novedad/cnmc-guia-compliance-competencia-20200610>. En adelante, la «*Guía de programas de cumplimiento*».

⁴ El propio TJUE, en varios de sus pronunciamientos, ya había declarado que disponer de un programa de cumplimiento podía servir, dadas una serie de circunstancias, como elemento atenuante de la multa. Pero no en todos los supuestos. Entre otras, *vid.* la Sentencia del Tribunal de Primera Instancia (Sala Primera) de 14 de julio de 1994, en el asunto T-77/92, *Parker Pen Ltd vs Comisión de las Comunidades Europeas*, §93 (ECLI:EU:T:1994:85) o la Sentencia del Tribunal de Primera Instancia (Sala Cuarta) de 9 de julio de 2003, en el asunto T-224/00 (caso *Midland*), §280 (ECLI:EU:T:2003:195).

⁵ Así, en un caso muy reciente en materia de cárteles —el *Expt. S/DC/0627/18 Consultoras*—, la resolución dictada por la CNMC, de fecha 11 de mayo de 2021, ponía de manifiesto que: «Para que sean verdaderamente efectivos, los programas de cumplimiento deben garantizar, a través del establecimiento claro de parámetros de conducta y de la puesta en práctica de medidas organizativas para su desarrollo, la existencia de un verdadero compromiso de cumplimiento que se traslade al proceso de toma de decisiones cotidianas, tanto de las personas físicas que, en nombre o representación de la empresa, participan en la actividad, como del conjunto de trabajadores de la empresa, permitiendo que, desde el ámbito de sus propias funciones, detecten o prevengan prácticas restrictivas de la competencia» (pág. 248). En concreto, tres de las infractoras (INDRA, DELOITTE y KPMG) alegaron haber implementado programas de cumplimiento, *ex ante* o *ex post*, conside-

sea muy grave o grave pero no constitutiva de cartel, la CNMC considera que, si una empresa, como consecuencia de la puesta en marcha de su programa de cumplimiento, ha detectado una posible infracción y la ha puesto en conocimiento de la autoridad de competencia, además de contemplarse esta circunstancia como una atenuante, podría incluso justificar la exoneración del pago de la multa impuesta⁶. No obstante, aunque no haya existido colaboración, la CNMC estima que, si hay un reconocimiento de los hechos por parte de la empresa infractora, si cesa de manera inmediata la conducta y se adoptan decisiones rápidas y de manera voluntaria cuyo fin sea resarcir los perjuicios provocados, también podría valorarse la atenuación de la responsabilidad de la misma⁷.

Por otra parte y aunque con mayor dificultad, la autoridad de competencia también puede practicar una eventual modulación de la sanción en los casos en los que exista un programa de cumplimiento *ex post*⁸. Esto es, en aquellos supuestos en los que, habiendo sido detectada la infracción e iniciado el procedimiento administrativo sancionador, la empresa presente lo antes posible ante la Dirección de Competencia y siempre antes de la notificación de la propuesta de resolución, bien un proyecto de diseño de un programa de cumplimiento *ex novo*, bien una mejora del preexistente⁹.

2. Función preventiva

Junto a la función que puede desempeñar la implementación de un programa de cumplimiento como mecanismo para atenuar la responsabilidad de las infractoras, estos instrumentos ejercen, asimismo, un importante papel desde el punto de vista de la prevención¹⁰. En este sentido, la propia *Guía de programas*

rando que cumplían los requisitos para la aplicación de los incentivos recogidos en la *Guía* de la CNMC y que, por tanto, eran merecedoras de una moderación de la responsabilidad. Sin embargo, tan solo INDRRA logró acreditar en el procedimiento la existencia de programas de cumplimiento eficaces, tanto *ex ante* como *ex post*. En este sentido, la CNMC practicó una rebaja de un 10 por 100 en el pago total de la multa impuesta a la infractora (pág. 273), exonerándola, asimismo, de la prohibición de contratación con el sector público recogida en el artículo 71 de la LCSP (pág. 285).

⁶ La exoneración del pago de la multa a un operador declarado como responsable de la comisión de un ilícito *antitrust* ya ha sido aplicada por la CNMC en el Exp. *S/DC/0596/16 Estibadores Vigo* (p.54): «Dado el cambio de actitud producido en el seno de la APV iniciado con la denuncia de dichas prácticas anticompetitivas ante esta CNMC, poniendo fin a su participación en la infracción, aportando elementos de prueba que han permitido comprobar la existencia de una infracción de los artículos 1 de la LDC y 101 del TFUE y colaborando activamente con este organismo en la investigación de la misma, esta Sala estima que procede tener en cuenta estas circunstancias y eximir de sanción a la APV».

⁷ En este sentido, en el Exp. *S/0629/18 Asistencia Técnica Vaillant* puede comprobarse que esta posibilidad ya ha sido adoptada por la CNMC: «A pesar de ello, el tipo del 0,70 por 100 que propone la DC y confirma la Sala se determina, según se indica, atendiendo a la apreciación de la existencia de atenuantes que fundamentalmente se centran en la existencia de una colaboración con la autoridad y la implantación de un programa de comunicación dentro del programa de *compliance* de las empresas» (pág. 47).

⁸ Esta valoración ya se ha practicado en algunos casos resueltos por el Consejo de la CNMC en los últimos años. En tal sentido, *vid.* la resolución de la CNMC de 17 de septiembre de 2015, en el Expt. SNC/0036/15, *Mediaset*; resolución de 12 de enero de 2016, en el Expt. *S/DC/0522/14, Thyssenkrupp*; la resolución de 6 de septiembre de 2016, en el Expt. *S/DC/0544/15, Mudanzas Internacionales o la resolución* de 1 de octubre de 2019, en el Expt. *S/DC/0612/17, Montaje y Mantenimiento Industrial*.

⁹ Se incluirían en este último supuesto, por tanto, aquellos casos en los que, a pesar de haber sido implementado un programa de cumplimiento normativo en materia de competencia en la empresa, este no hubiese sido calificado como eficaz.

¹⁰ No obstante, algún autor señala que los programas de cumplimiento, en la práctica, podrían ser incompatibles con la función preventiva y disuasoria de la normativa de defensa de la competencia. En concreto, podrían provocar disfunciones en el adecuado funcionamiento de los programas de clemencia. En tal sentido, *vid.* PÉREZ FERNÁNDEZ (2014), págs. 80-82; PÉREZ FERNÁNDEZ (2015), págs. 433-437.

de cumplimiento elaborada por la CNMC califica a los programas de cumplimiento como «herramientas que permiten a los operadores económicos prevenir, detectar y reaccionar de manera temprana ante conductas ilícitas, susceptibles de generar responsabilidad penal y administrativa y afectar a su reputación»¹¹. Desde el punto de vista de la Comisión Europea, quizás es precisamente esta la función primordial que se atribuye a los programas de cumplimiento en materia de competencia. De hecho, viene recomendando desde hace años a las distintas autoridades locales que deben potenciar su implantación como medios preventivos en sus respectivos territorios, bien de cara a evitar la repetición de comportamientos ilícitos preexistentes, bien a efectos de frenar la aparición de otros nuevos¹².

3. Función de promoción

En tercer lugar, la CNMC atribuye a los programas de cumplimiento funciones en materia de promoción de la competencia¹³. En concreto, la autoridad señala que este tipo de instrumentos pueden resultar de gran utilidad en el marco de los programas de clemencia, toda vez que, al comportar ventajas a nivel individual (la eventual moderación de la responsabilidad y la consiguiente reducción de la sanción), sirven para reforzar la colaboración de las empresas con la autoridad de competencia.

Junto a lo anterior, la CNMC afirma en la *Guía de programas de cumplimiento* que estos programas deberían «constituirse en una manifestación de la cultura de trabajo respetuosa con la normativa de la persona jurídica, traducida en forma de códigos éticos [...] que, en su conjunto, reflejen el propósito firme de cumplimiento en la forma de trabajar del conjunto organizativo». En la misma línea, se refiere a la acuciante necesidad de que las empresas se comprometan verdaderamente a cumplir de manera rigurosa con las normas de defensa de la competencia¹⁴. Es más, este factor resulta esencial de cara a valorar si un programa de cumplimiento, ya sea *ex ante* o *ex post*, puede servir como elemento modulador de la responsabilidad de la infractora. Posteriormente, pone de relieve que la publicación de esta *Guía*, «es muestra del compromiso de la CNMC con la promoción de los programas de cumplimiento para la difusión de una cultura de competencia en España en aras de interés público». Sin duda, la función de promoción de los programas de cumplimiento se antoja evidente.

La lógica que subyace en la generalidad de los ilícitos *antitrust* parte de una concepción puramente individualista del beneficio y del perjuicio. Las empresas realizan o participan en comportamientos anticompetitivos para obtener una ventaja individual, como puede ser un mejor posicionamiento en el mercado, expulsar a ciertos competidores, aumentar precios artificialmente, controlar la cantidad de producción de un producto concreto o generar situaciones de dependencia económica. Conductas ilícitas que, evidentemente, pueden comportar

¹¹ *Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia*, p.5.

¹² *La importancia de cumplir: qué pueden hacer las compañías para respetar mejor las normas de competencia de la UE*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, pág. 19. No obstante, algún autor que no se muestra favorable a reconocer la función preventiva de los programas de cumplimiento en materia de competencia *ex post*: MIÑO LÓPEZ (2021), pág. 5/12 (versión digital).

¹³ *Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia*, pág. 5.

¹⁴ *Ibid.*, pág. 5.

la imposición de una sanción más o menos cuantiosa. Son los intereses y los perjuicios de carácter individual, en definitiva, los que influyen y condicionan sus respectivos comportamientos.

Sobre esta misma lógica, la CNMC pretende incidir en el comportamiento individual de las empresas ofreciéndoles incentivos suficientes para implantar programas de cumplimiento normativo eficaces. El objetivo no es otro que, ante un eventual procedimiento administrativo sancionador, estas puedan verse beneficiadas con una posible atenuación de la responsabilidad en la infracción. Partiendo de un funcionamiento diseñado desde la maximización del interés individual, conviene emplear, por tanto, estrategias jurídicas que coadyuven a las empresas a desarrollar mecanismos para luchar, prevenir y detectar conductas anticompetitivas en el mercado.

En efecto, sobre la base de este razonamiento puramente individualista, la *Guía de programas de cumplimiento* se limita a apuntar los incentivos individuales que comporta para las empresas el hecho de adoptar un programa de cumplimiento normativo eficaz, dejando a un margen el importante papel que estos instrumentos pueden desempeñar en la promoción de la competencia desde una perspectiva más global. Beneficios que, no solo redundan en los intereses individuales de las empresas (motivo por el cual resultan tan atractivos para estos operadores), sino que, como veremos en las siguientes líneas, contribuyen a la creación de mayores niveles de competencia en el mercado.

II. LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO COMO INSTRUMENTOS JURÍDICOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA

Además de servir como mecanismos que posibilitan un trato más favorable a las empresas en el seno de un procedimiento administrativo sancionador, los programas de cumplimiento eficaces contribuyen a mejorar la competencia en el mercado¹⁵. Está claro que ofrecer la posibilidad de reducir una sanción podría alentar a un mayor número de empresas a adoptar programas de cumplimiento y, a las que ya cuentan con herramientas de esta naturaleza, a que introduzcan medidas para su mejora. Pero el deseo de mitigar las multas, por sí solo, no debería ser el objetivo último¹⁶. En opinión de quien suscribe, los dos principales fines a perseguir por los programas de cumplimiento deberían ser facilitar el cumplimiento de la ley y promover el comportamiento ético y responsable por parte de todos operadores¹⁷, toda vez que ello contribuye, en último término, a lograr una mayor competitividad en el mercado.

En términos generales, la mayor parte de los recursos con los que cuentan las autoridades de competencia —recursos más que escasos, por desgracia—

¹⁵ En este sentido, la CNMC ha optado por potenciar la primera función: que este tipo de instrumentos, más que ir orientados a la promoción de la competencia, gozan de una mayor como mecanismos de estrategia defensiva en el marco de un procedimiento sancionador. Sin duda, un planteamiento alejado de los postulados contenidos en el documento *La importancia de cumplir: qué pueden hacer las compañías para respetar mejor las normas de competencia de la UE*, publicado en el año 2012 por la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea.

¹⁶ En este sentido, se muestra claro Geradin al afirmar que los programas de cumplimiento, además de cumplir con una importante función preventiva, ejercen un papel muy importante desde la perspectiva de la promoción. GERADIN (2013), pág. 332.

¹⁷ Al respecto, *vid.* RILEY y BLOOM (2011), pág. 23.

son destinados a la defensa de la competencia y no tanto a su promoción¹⁸. La lucha contra los cárteles y la detección de patologías en el mercado que puedan o que efectivamente restrinjan la competencia ocupan el núcleo central de la actividad desarrollada por las mismas, dejando en un segundo plano las actividades enfocadas a la promoción.

Sin embargo, más allá de la preocupación por las sanciones a las que pudieran conducir estos y otros comportamientos anticompetitivos, entiendo que el verdadero debate debería enfocarse en cómo transformar la visión que las empresas tienen del efectivo cumplimiento de la normativa. Un enfoque que, como ya se ha apuntado, para que influya de manera eficaz en la conducta de las empresas, debe poner de relieve las utilidades concretas que el cumplimiento normativo comporta a nivel individual. En otras palabras, cómo hacer pedagogía a fin de que las empresas integren en su agenda el cumplimiento normativo como una cuestión de maximización de la eficiencia —y, en última instancia, de sus beneficios— y no como un factor más de cara a amortiguar el impacto económico o reputacional ante una sanción eventual¹⁹.

En este sentido, resulta evidente que, en su *Guía de programas de cumplimiento*, la CNMC hace referencia expresa a una serie de utilidades o beneficios que la implementación de un programa de cumplimiento puede comportar desde el punto de vista de la promoción de la competencia. Sin embargo, y a pesar de la importancia que este enfoque debería tener, omite muchas de las ventajas que llevan aparejadas estos instrumentos. Beneficios y utilidades individuales que, sin duda, aportan un valor añadido también a nivel global en términos de competencia.

Expuesto lo anterior, en los siguientes epígrafes se abordará cuáles son las mejoras y utilidades explícitas identificadas por la autoridad de competencia en su *Guía* y, en un segundo bloque, aquellas ventajas que, pese a no haber sido apuntadas, contribuyen de manera eficaz a lograr una mayor competitividad, no solo para las empresas a título individual, sino para el mercado en su conjunto.

1. Beneficios y utilidades explícitas en la Guía publicada por la CNMC

1.1. *El cumplimiento de la normativa de competencia beneficia al mercado*

En términos generales, puede afirmarse que los programas de cumplimiento normativo son instrumentos jurídicos beneficiosos para las empresas en tanto que estas pueden ser calificadas como infractoras en un (más que improbable) procedimiento administrativo sancionador. Bajo este prisma, el valor añadido que aporta este tipo de herramientas queda reducido a un valor puramente contingente, a un valor coyuntural. Puede darse o no darse y solo aportará valor si existe un procedimiento administrativo sancionador en el que pueda surtir efectos, esencialmente, a modo de una rebaja de la sanción. Por el contrario,

¹⁸ Concretamente, la *Memoria 2020* de la CNMC recoge las cifras en relación al personal funcionario y laboral que desempeña su trabajo en los distintos departamentos. Así, frente a las 39 personas con las que contaba el Departamento de Promoción, había 87 en la Dirección de Competencia. Esto es, más del doble (pág. 357). Ahora bien, no cabe la menor duda de que la brecha existente entre ambos departamentos se va estrechando, pues, en el año 2014, la diferencia era aún mayor: 73 personas en la Dirección de Competencia, frente a las 21 del Departamento de Promoción (*Memoria 2014* de la CNMC, pág. 207).

¹⁹ RILEY y SOKOL (2015), pág. 45.

y con independencia del escenario en el que nos encontremos, los programas de cumplimiento crean ventajas en términos competitivos, pues parten de una lógica que apunta en esa dirección.

En efecto, la normativa de competencia es una disciplina que afecta de manera transversal a todo el ordenamiento jurídico y lo orienta hacia una mayor competitividad. Ahora bien, a pesar de que el interés general y la economía en su conjunto sean los principales destinatarios de los beneficios que comporta la existencia de un mercado basado en la efectiva competencia, también las empresas, a título individual, obtienen las ventajas que derivan del mismo²⁰. En su virtud, el cumplimiento de la normativa en materia de competencia y, por ende, el recurso a cualquier instrumento jurídico orientado a favorecerlo (como son los programas de cumplimiento a los que aquí nos estamos refiriendo), contribuye, no solo a la promoción de un mercado más competitivo²¹, sino que conduce a las empresas a lograr una mayor eficiencia fruto de la mayor tensión competitiva.

1.2. *La implantación de un programa de cumplimiento normativo comporta, en general, menos costes que beneficios*

La propia *Guía de programas de cumplimiento* considera que los beneficios que arroja la implantación de un programa de cumplimiento para una empresa son muy superiores a los costes que supone su implementación²². Dicha afirmación responde a una lógica sencilla: las políticas de cumplimiento normativo resultan útiles, no solo en el ámbito de la competencia —es más, quizás esta dimensión sea la más reciente y menos conocida—, sino en otras materias, de modo que su diseño e implementación no suelen partir de cero. En otras palabras, cuando una empresa decide incorporar un programa de cumplimiento en competencia, normalmente ya suelen existir otros programas de cumplimiento y políticas internas tales como protocolos o códigos éticos²³. En su virtud, podría afirmarse que el coste de esa implementación suele resultar más que asumible.

1.3. *El programa de cumplimiento sirve como instrumento para prevenir el riesgo reputacional*

Una cultura empresarial activa que fomenta el cumplimiento normativo y la ética en el entorno de los negocios²⁴ contribuye a potenciar la buena imagen de cualquier empresa²⁵ y, a la postre, a que esta gestione de manera más efectiva

²⁰ En tal sentido, *vid.* RODRÍGUEZ MÍGUEZ (2015B), pág. 847.

²¹ De hecho, tal y como dispone la *Guía de programas de cumplimiento*, su propia publicación es muestra del compromiso de la CNMC con la promoción de los programas de cumplimiento para la difusión de una cultura de competencia en España en beneficio del interés público. *Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia*, pág. 6.

²² *Ibid.*, p.8.

²³ En este sentido, resultan especialmente útiles los programas de cumplimiento en materia penal, pues, en muchos aspectos, pueden solaparse con los ilícitos anticompetitivos. RODRÍGUEZ MÍGUEZ (2015A), pág. 2/26 (versión electrónica).

²⁴ *Ibid.*, pág. 3/26 (versión electrónica).

²⁵ La confianza es una pieza clave en la reducción de tres parámetros: (i) el riesgo en entornos tecnológicos, (ii) en las incertidumbres en el mercado, así como (iii) en los comportamientos oportunistas. En su virtud, mejorar la confianza conduce, *a priori*, a una mayor competitividad. HEYDEBRAND (1999), pág. 16.

el daño reputacional²⁶. De hecho, este es el axioma sobre el cual se configura el documento *La importancia de cumplir: qué pueden hacer las compañías para respetar mejor las normas de competencia de la UE*, publicado por la Comisión Europea en el año 2012.

No solo desde el punto de vista de la protección de los derechos laborales, sino desde la perspectiva del respeto a la legislación en materia de medioambiente, de la protección de datos personales o de la protección de la igualdad, las políticas de cumplimiento normativo aportan un claro valor añadido que permite diferenciar a unas empresas de otras en el mercado y, en su caso, convertirlas en más o menos atractivas, tanto para los clientes como para otros operadores. En este sentido, parece razonable afirmar que aquellas empresas que promueven una cultura del cumplimiento sean merecedoras de una cierta distinción²⁷.

Junto a lo anterior, la garantía de continuidad y la sostenibilidad de un negocio son, en la actualidad, elementos clave de cara a entablar relaciones estables y duraderas para cualquier grupo de interés²⁸. Ningún cliente, trabajador o proveedor quiere verse perjudicado si una empresa con la que mantiene vínculos es sancionada, toda vez que revertir el daño reputacional o el denominado valor de marca suele ser muy costoso²⁹.

Por consiguiente, el hecho de que una empresa cuente con un programa de cumplimiento normativo puede ser interpretado por el resto de operadores como un plus de confianza que, a su vez, podría traducirse en una reducción de costes de transacción y en una mejor asignación de los recursos³⁰, favoreciendo, a la postre, una mayor competitividad en el mercado.

2. Otros beneficios y utilidades

Más allá de las mejoras apuntadas expresamente por la CNMC en su *Guía de programas de cumplimiento*, la implementación de estas herramientas comporta otras utilidades, tanto o más importantes, pero desconocidas, que conducen a la conformación de un mercado más competitivo y eficiente. Al análisis de las mismas nos referiremos a continuación.

2.1. Mejoras en la eficiencia operativa de procesos

La confección de cualquier programa de cumplimiento, incluidos aquellos en materia de competencia, exige identificar los riesgos específicos a los que

²⁶ GONZÁLEZ DURÁNTEZ (2017), pág. 14.

²⁷ MARTÍN MORAL (2021), pág. 419.

²⁸ La seguridad y la estabilidad fomentan la búsqueda de nuevas formas de organización, promueven el aprendizaje, el intercambio de información y engendran confianza entre las partes. En POWELL (1990), pág. 305.

²⁹ Un ejemplo paradigmático es, sin duda, el de la fulminante desaparición de la auditora Arthur Andersen por su vinculación con el escándalo contable de Enron a comienzos del milenio.

³⁰ Desde hace algunos años, es común encontrar contenidos en las páginas web de grandes empresas cuyo objeto no es otro que dar a conocer al público en general sus políticas de cumplimiento y aumentar su reputación en el mercado. Vid., por ejemplo, la publicada por el grupo SACYR, S.A. (<https://www.sacyr.com/documents/63048160/63077118/Pol%C3%ADtica+de+Cumplimiento+Normativo+en+materia+de+Defensa+de+la+Competencia.pdf/80806e0e-4ae1-a805-538b-4db407a03eb8?t=1612972744729>) o la del Grupo ACS (https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_Cumpliance/Pol%C3%ADticas/32_Pol%C3%ADtica%20y%20Protocolo%20de%20cumplimiento%20en%20materia%20de%20competencia_2020.pdf). Último acceso el 8 de marzo de 2022.

se enfrenta la empresa en cuestión³¹. En este escenario, el hecho de tener que elaborar el «mapa de riesgos»³² (herramienta que sirve para identificar de manera sencilla qué procesos y sujetos comportan riesgos) y establecer «matrices de control»³³ (instrumentos para la prevención, detección y reacción), implica llevar a cabo una revisión a fondo de todas las amenazas que afectan a cada proceso en la empresa. Fruto de esta revisión, de manera indirecta suelen detectarse áreas de mejora que provocan ineficiencias y sobrecostes en la producción y la distribución. Por ejemplo, la existencia de procesos y protocolos defectuosos o incompletos; competencias y funciones solapadas entre departamentos; conflictos internos; problemas de comunicación dentro y fuera de los propios departamentos; controles formales que no se aplican en la práctica; controles desfasados que no cumplen su función; auditorías internas insuficientes; sistemas de incentivos a la producción incoherentes entre áreas, etcétera.

En su virtud, la implantación de un programa de cumplimiento puede resultar ser sumamente útil a efectos de incrementar el nivel de productividad con base en la mejora de los procesos y, por ende, de la competitividad de la empresa y de la economía en su conjunto.

2.2. *El programa de cumplimiento como factor reductor del riesgo de exclusión en el mercado*

Salvo en ciertos sectores en los que resulta obligatorio por mandato legal³⁴, cada vez es más frecuente que las organizaciones vigilen con detalle, no solo el cumplimiento normativo propio, sino el de sus proveedores, sus clientes y las empresas con las que colaboran. El deseo de sortear cualquier tipo de responsabilidad administrativa, civil o penal, hace que una de tendencia generalizada en el entorno empresarial sea establecer relaciones con aquellos operadores que ofrezcan garantías que vayan más allá del mero cumplimiento de naturaleza legal. Ello tiene sentido, no solo desde el punto de vista económico —evitar el pago de eventuales multas—, sino, como ya se ha apuntado, desde la perspectiva reputacional. Y, dentro de estas garantías, sin duda los programas de cumplimiento pueden desempeñar un importante rol.

Así las cosas, sobre la base de esta tendencia más que consolidada en el tráfico mercantil actual, el hecho de no contar con un programa de cumplimiento

³¹ Riesgos que pueden ser de muy variada naturaleza; por lo que aquí interesa, aquellos relacionados con la realización de eventuales prácticas anticompetitivas. Por su parte, los riesgos a los cuales se enfrentan los operadores varían sustancialmente en función del tipo de sector en el que se incardinan. Igualmente, el riesgo de que surja una conducta colusoria en el seno de una asociación empresarial o en una franquicia parece mucho mayor que la probabilidad de que suceda en otro tipo de contextos.

³² La propia *Guía de programas de cumplimiento* apunta una serie de contenidos mínimos que debería incorporar un mapa de riesgos para ser eficaz (pág. 11): las áreas de negocio, los procesos de negocio y las personas de la organización más expuestas; la probabilidad de que la infracción en cuestión se materialice; y el impacto que la infracción tendría en la empresa y en su personal (sanciones a la empresa, sanciones de los directivos, reputación, prohibición de contratar con las administraciones públicas, indemnizaciones por daños y perjuicios, costes legales, etc.).

³³ En este sentido, la CNMC aconseja que se incluyan medidas que garanticen una adecuada monitorización del cumplimiento de los protocolos establecidos en materia de defensa de la competencia por parte de todo el personal y que esta sea actualizada con frecuencia. *Vid. la Guía de programas de cumplimiento* (págs. 11-12).

³⁴ El paradigma de estas obligaciones legales puede encontrarse en el sector agroalimentario, concretamente en materia de calidad y trazabilidad, pues cada parte de la cadena de suministro tiene que controlar a la que le precede y confirmar el proceso.

normativo puede provocar en el medio plazo una cierta exclusión del mercado, pues, aunque legalmente su implementación no sea obligatoria, muchos operadores no querrán establecer relaciones comerciales con aquellos que no acrediten una verdadera vocación de cumplimiento normativo.

2.3. Reducción de los costes de transacción en procesos M&A

La realización de una *due diligence* para conocer la situación económica y legal en la que se encuentra una empresa y evaluar si existen riesgos al realizar una concreta operación es una práctica más que extendida en el tráfico mercantil, de manera especial, en el ámbito de M&A. Normalmente, este tipo de procesos conllevan gastos muy elevados, de aquí que cualquier instrumento que contribuya a simplificar su ejecución se traduce en una reducción de los costes de transacción y, a la postre, en una mejor asignación de los recursos.

En este sentido, los programas de cumplimiento normativo ayudan significativamente a simplificar los trabajos previos a la realización de una operación M&A, tanto en términos económicos como de tiempo. Además, pueden aportar un valor añadido desde una doble perspectiva. Así, por ejemplo, para la empresa sobre la cual se realiza la *due diligence*, contar con un programa de cumplimiento la hace más competitiva frente a otras candidatas, no solo con razón en la reducción de los costes de la operación, sino porque ofrece una imagen mucho más confiable en cuanto a su compromiso con el cumplimiento normativo. Por su parte, para la empresa interesada en el proceso de *due diligence*, la existencia de un programa de cumplimiento implica mayores garantías y reduce notablemente el riesgo de tener que asumir responsabilidades tras la operación.

2.4. Ventajas a la hora de obtener financiación y en la suscripción de seguros D&O

Salvo rara excepción, es práctica habitual que las entidades financieras exijan a sus clientes garantías que las protejan frente al riesgo de insolvencia o de cierre de negocio. Ninguna entidad está interesada en ofrecer financiación a una empresa que no se preocupe por controlar y establecer mecanismos eficaces para mitigar los riesgos a los cuales se enfrenta en el mercado. Trasladar una imagen de confiabilidad y de solvencia resulta crucial de cara a obtener financiación. En este contexto, la existencia de un programa de cumplimiento puede beneficiar la posición negociadora de un operador cualquiera ante las entidades financieras, puesto que este tipo de instrumentos suelen ser considerados por estas compañías como una prueba del compromiso de sus clientes para hacer frente a sus obligaciones.

Algo similar sucede a la hora de suscribir o renovar una póliza de seguro D&O³⁵. Las empresas que cuentan con políticas de cumplimiento normativo eficaces lanzan dos señales sumamente importantes a sus aseguradoras a la hora

³⁵ La consolidación de una normativa muy estricta en materia de responsabilidad societaria ha dado lugar en los últimos años a un repunte en la contratación de pólizas de seguro de tipo D&O (del inglés, «Directors and Officers Liability Insurance»). Esta modalidad aseguradora es normalmente suscrita por la sociedad administrada en calidad de tomadora del seguro y el interés asegurado se identifica con la responsabilidad civil que pudiera producirse fruto de las conductas adoptadas por los directivos y administradores de la mercantil.

de determinar el precio de la prima del seguro. En primer lugar, si la implementación de estos mecanismos ha sido eficaz, probablemente el historial de siniestros de la empresa sea bajo y, por consiguiente, la prima de seguro será menor. Por otra parte, vista la función preventiva que se atribuye a este tipo de instrumentos, su implementación contribuye a reducir los fallos de mercado propios del sector asegurador (riesgo moral, riesgo de selección adversa y asimetría informativa), lo cual conduce a una prima de seguro más baja y a mejores condiciones en la contratación.

En definitiva, contar con un programa de cumplimiento normativo facilita tanto la contratación de un seguro D&O como la obtención de financiación externa en condiciones más favorables y ello, en última instancia, podría permitir a las empresas destinar mayores recursos a mejorar su nivel de competitividad.

2.5. *Mejor posicionamiento en concursos públicos*

Tras la aprobación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público³⁶, la contratación pública se erige como un elemento clave para implementar políticas de diversa naturaleza, entre otras, en materia de competencia. En este contexto, la referida Ley incorpora mecanismos que coadyuvan a lograr un mercado más competitivo. Así, por ejemplo, se establece la obligación para ciertos órganos vinculados a la contratación pública de tener que notificar a la CNMC situaciones en las cuales, en el ejercicio de sus funciones, detecten posibles conductas anticompetitivas (art. 132.3 LCSP) o la posibilidad de que, con carácter previo a la adjudicación del contrato, las propias mesas de contratación puedan trasladar a la autoridad de competencia la existencia de indicios fundados de conductas colusorias en el procedimiento de contratación (art. 150.1 LCSP).

Además de luchar contra el fraude o la corrupción, los órganos de contratación también deberán tomar las medidas adecuadas para prevenir, detectar y solucionar de manera efectiva los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación de cara a evitar cualquier distorsión de la competencia, garantizando, así, la transparencia en el procedimiento y la igualdad de trato a todos los candidatos y licitadores (art. 64.1 LCSP). En definitiva, la protección de la libre competencia se configura en este tipo de escenarios como un principio de primer orden³⁷.

Consecuencia de lo anterior, la introducción de medidas que fomenten un mayor nivel de competencia en los procesos de contratación pública resulta más que acuciante, especialmente, habida cuenta del elevado número de licitaciones a las que concurre un único participante³⁸. Una realidad que, a mayores, favore-

³⁶ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (BOE-A-2017-12902). En adelante la «LCSP».

³⁷ En sentido similar, MARCOS FERNÁNDEZ (2019), pág. 49.

³⁸ Concretamente, en el ámbito de la contratación pública estatal, se detectó la existencia de un único participante en el 34 por 100 de los contratos adjudicados y, en un 66 por 100 de los contratos analizados, concurrían tan solo dos o tres operadores. Vid. el documento E/CNMC/004/18 *Radiografía de los procedimientos de contratación pública en España*, de 7 de febrero de 2019, elaborado por el Departamento de Promoción de la Competencia de la CNMC.

ce la aparición de comportamientos restrictivos de la competencia, en concreto, conductas de *bid rigging*³⁹. Así pues, a fin de preservar el principio de competencia efectiva consagrado en el artículo 132.3 de la LCSP⁴⁰, la incorporación de cualquier mecanismo que coadyuve a velar por el cumplimiento efectivo de las políticas en materia de competencia, como los programas de cumplimiento, será bienvenido.

Por otra parte, los programas de cumplimiento normativo que contemplen medidas en materia de competencia se encuadran dentro de las conocidas como medidas de *self-cleaning*, toda vez que permiten enervar la prohibición de contratación contenida en el apartado b) del artículo 71.1 de la LCSP.

El referido precepto dispone que aquellos operadores que hubiesen sido sancionados con carácter firme por la comisión de una infracción grave como consecuencia del incumplimiento de la normativa en materia de competencia no podrán contratar con las entidades previstas en el artículo 3 de la referida Ley⁴¹. En este sentido, si durante el procedimiento sancionador, concretamente en el trámite de audiencia, se adoptan «medidas técnicas, organizativas y de personal apropiadas para evitar la comisión de futuras infracciones administrativas, entre las que quedará incluido el acogerse al programa de clemencia en materia de falseamiento de la competencia», de conformidad con lo establecido en el art.72.5 de la LCSP, no procederá la declaración de la prohibición de contratar.

Como puede apreciarse, es cierto que la norma no hace alusión expresa a los programas de cumplimiento normativo. Sin embargo, las funciones que estos desempeñan como herramientas encaminadas a luchar contra la aparición de futuros comportamientos ilícitos, sin duda, operan como mecanismos válidos⁴² para enervar la prohibición de contratación y ser considerados como medidas de *self-cleaning*.

Visto cuanto antecede, resulta evidente que el hecho de contar con un programa de cumplimiento eficaz a la hora de participar en un proceso de contratación pública comporta notables ventajas competitivas⁴³, no solo desde el punto de vista del compromiso de cumplimiento normativo por parte de las empresas,

³⁹ La manipulación de licitaciones públicas, pujas fraudulentas o *bid rigging*, es un problema que afecta a todos los estados a nivel global. En este sentido, el 17 de julio de 2012, el Consejo de la OCDE adoptó una Recomendación para combatir la colusión en la contratación pública al objeto de promover adquisiciones más efectivas y contribuir a la reducción del riesgo de colusión en este tipo de procesos. (Accesible en [HTTPS://WWW.OECD.ORG/DAF/COMPETITION/RECOMENDACION-DEL-CONSEJO-OCDE-PARA-COMBATIR-LA-COLUSION-EN-CONTRATACION-PUBLICA.PDF](https://www.oecd.org/DAF/COMPETITION/RECOMENDACION-DEL-CONSEJO-OCDE-PARA-COMBATIR-LA-COLUSION-EN-CONTRATACION-PUBLICA.PDF)). Por su parte, a nivel estatal, la detección de prácticas de *bid rigging* se erige como una de las prioridades para la Dirección de Competencia en el *Plan de actuaciones 2021-2022* (p. 27). En último lugar, no puede olvidarse que este tipo de conductas colusorias son calificadas por la Ley de Defensa de la competencia como constitutivas de un cartel (DA 4.^a).

⁴⁰ La tutela de la libre competencia en el ámbito de la contratación se encuentra reforzada. De un lado, bajo el amparo de la normativa en materia de contratación, cuyo fin último es garantizar la provisión de bienes y servicios a los entes públicos según el principio de mejor calidad a menor precio. De otro, mediante la aplicación de la normativa de defensa de la competencia, siendo sus objetivos principales velar por la ausencia de restricciones y abusos en el proceso de la contratación. El respecto, *vid.* VALCÁRCEL FERNÁNDEZ y LÓPEZ MIÑO (2015), págs. 886-895.

⁴¹ Esencialmente, la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Entidades que integran la Administración Local, las Entidades Gestoras, los Servicios Comunes de la Seguridad Social, los Organismos Autónomos, las Universidades Públicas y las autoridades administrativas independientes.

⁴² En CAMPOS ACUÑA (2020), pág. 140.

⁴³ *Ibid.*, págs. 135-136.

sino como instrumento capaz de enervar la prohibición general de contratación establecida en el artículo 71.1 de la LCSP⁴⁴.

2.6. *Cumplimiento normativo y consecución de los ODS*

Por último, aunque no por ello menos relevante, los programas de cumplimiento en materia de competencia, como herramientas de promoción de la misma, están llamados a ejercer un importante papel en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴⁵. En este sentido, el *Plan Estratégico para el periodo 2021-2026* de la CNMC apunta a que tanto los fines básicos a lograr por dicha autoridad como los medios a emplear para su consecución estarán alineados con los objetivos de desarrollo sostenible contenidos en la Agenda 2030⁴⁶. Por su parte, el *Plan de actuaciones 2021-2022* de la CNMC incorpora una medida en su acción estratégica que afecta de manera directa a los programas de cumplimiento normativo. En concreto, la acción núm. 198 contemplada en dicho documento, tiene como objetivo impulsar la divulgación de la Guía de *Compliance* y de los beneficios del diseño e implementación de guías de cumplimiento verdaderamente eficaces.

En definitiva, y siguiendo las palabras del profesor Orduña Moreno «los protocolos de transparencia, y en su caso, el *compliance*, no son solo unas herramientas para salvaguardar la responsabilidad de las empresas, sino unos instrumentos técnicos que proyectan esta noción del cambio de paradigma claramente comprometido con una nueva práctica en la comercialización de los productos y servicios, que no atiende solo al beneficio o al marketing en sentido estricto, sino también a la consecución de otros valores o fines sociales que demanda la ciudadanía; entre otros, claro está, la calidad de negociación, la competitividad empresarial y la justicia contractual»⁴⁷.

III. CONCLUSIONES

En términos generales, los programas de cumplimiento normativo en materia de competencia son concebidos como mecanismos eficaces que permi-

⁴⁴ Al respecto, los esfuerzos llevados a cabo por parte del Departamento de Promoción de la autoridad nacional de competencia en materia de contratación pública han sido más que evidentes. En este sentido, destaca la *Guía sobre contratación pública y competencia de 2009*, publicada por la extinta Comisión Nacional de la Competencia; la *Guía sobre contratación pública y competencia. Fase I - La planificación como herramienta para impulsar la competencia y la eficiencia en el aprovisionamiento público (G-2019-02)*; o las *Recomendaciones a los poderes públicos para una intervención favorecedora de la competencia en los mercados y la recuperación económica inclusiva (G-2021-01)*, de fecha 7 de julio de 2021.

⁴⁵ La propia CNMC ha puesto de manifiesto en varias ocasiones las importantes contribuciones que las políticas de competencia pueden tener en el marco del cumplimiento de los ODS por diferentes vías: «En primer lugar, la competencia favorece el acceso a bienes y servicios de los consumidores más vulnerables, al propiciar bienes y servicios más baratos y más ajustados a las necesidades de los consumidores. En segundo lugar, la competencia estimula la productividad y la creación de empleo, lo cual coadyuva a la inclusión de las capas de población más desfavorecidas. En tercer lugar, la competencia incentiva las estrategias empresariales y de innovación compatibles con los ODS, tanto más cuanto más relevantes sean estos para las decisiones de consumo. En cuarto lugar, la función de promoción de la competencia ayuda al sector público a adoptar regulaciones más eficientes para la consecución de los ODS». CNMC, *Respuesta a la consulta pública «Competition policy supporting the Green Deal»*, diciembre de 2020, pág. 3.

⁴⁶ *Plan Estratégico para el periodo 2021-2026* de la CNMC, p.4. Accesible en: https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/CNMC/20210421_Plan%20Estrat%C3%A9gico_def.pdf.

⁴⁷ En ORDUÑA MORENO (2020), pág. 17.

ten atenuar la responsabilidad de una empresa calificada como infractora en el seno de un procedimiento administrativo sancionador. Pero el valor añadido que ofrecen estos instrumentos va mucho más allá.

En concreto, como se ha abordado a lo largo de este trabajo, los programas de cumplimiento normativo (i) contribuyen a la mejora de la eficiencia operativa de procesos, (ii) mitigan el riesgo de exclusión en el mercado, (iii) reducen los costes de transacción en operaciones M&A, (iv) comportan notables ventajas a la hora de obtener financiación y en la suscripción de seguros D&O, (v) permiten un mejor posicionamiento en licitaciones públicas y, asimismo, (vi) coadyuvan a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Utilidades y mejoras todas ellas que, sin perjuicio de que reporten numerosas ventajas a nivel individual, desempeñan un importante rol en la configuración de un mercado global más competitivo y eficiente.

Así las cosas, si bien las autoridades de competencia se han esforzado en dar a conocer qué criterios deben orientar el diseño de los programas de cumplimiento normativo y los efectos que pueden desplegar en el seno de un procedimiento administrativo sancionador, sería conveniente que, a mayores, fueran puestas en valor las ventajas que comportan este tipo de herramientas como vectores de la efectiva competencia en el mercado. Ventajas que, como se ha visto, además de favorecer los intereses individuales de las empresas, redundan en una mejora de la economía global y de los consumidores.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- CAMPOS ACUÑA, María Concepción (2020), «Compliance *ad intra*: parte especial», en *AAVV Compliance en el Derecho Administrativo. Políticas de cumplimiento en el sector público y en el sector privado*, Wolters Kluwer España, págs. 113-196.
- CANEDO ARRILAGA, María Pilar (2020), «Poderes públicos y competencia. En busca del efecto útil del derecho de competencia», *Cuadernos de Derecho Transnacional* 12/2, págs. 226-253.
- HEYDEBRAND, Wolf (1999), «The Network Metaphor as Key to the Analysis of Complex Production and Service Relations in a Global Economy», *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg*, Nr. 149.
- GERADIN, Damien (2013), «Antitrust compliance programmes and optimal antitrust enforcement: a reply to Wouter Wils», *Journal of Antitrust Enforcement* 1/2, págs. 325-346.
- GONZÁLEZ DURÁNTEZ, Henar (2017), «Las ventajas de un programa de *compliance* en materia de defensa de la competencia», *Actualidad jurídica Aranzadi* 931, págs. 14.
- MARCOS FERNÁNDEZ, Francisco (2019), «Promoción de la competencia por las autoridades de competencia españolas prevención y reacción frente a restricciones injustificadas de la libre competencia», *ADI* 39 (2018-2019), págs. 47-81.
- MARTÍN MORAL, María Flora (2021), «Programas de cumplimiento normativo en materia de competencia. Estudio de la guía española y otras experiencias de derecho comparado», *Cuadernos de derecho transnacional* 13/2, págs. 402-422.
- MIÑO LÓPEZ, Antonio (2021), «Programas de cumplimiento y defensa de la competencia en la contratación pública: principios y modalidades», *Diario La Ley* 9813.
- ORDUÑA MORENO, Francisco Javier (2020), Premio de la obra VÁZQUEZ DE CASTRO, Eduardo (autor) *Compliance y contrato de seguro privado*, Aranzadi, Pamplona.
- PÉREZ FERNÁNDEZ, Patricia (2014), «La importancia de los programas de cumplimiento —compliance programmes— en las políticas sancionadoras de las autoridades de competencia», *ICE: Revista de economía* 876, págs. 75-90.

- (2015), «La importancia de los programas de cumplimiento en las políticas sancionadoras de las autoridades de competencia», en ARROYO JIMÉNEZ, L., y NIETO MARTÍN, A. (eds.), *Autorregulación y sanciones*, Aranzadi, Pamplona, págs. 419-458.
- POWELL, Walter (1990), «Neither market nor hierarchy: network forms of organization», *Research in organizational behaviour* 12, págs. 295-336.
- RILEY, Anne, y SOKOL, Daniel (2015), «Rethinking Compliance», 3 *J. of Antitrust Enforcement* 31, *University of Florida Levin College of Law Research Paper No. 16-3*.
- RILEY, Anne, y BLOOM, Margaret (2011), «Antitrust Compliance Programmes - Can Companies and Antitrust Agencies Do More», *Competition Law Journal* 10/1: 21-40.
- RODRÍGUEZ MÍGUEZ, José Antonio (2015A), «El reto de la implantación de los PDC en materia *antitrust*», *RDCD* 17, págs. 6.
- (2015B), «Prevención de cárteles, promoción de la competencia y programas de cumplimiento», en AAVV, *La lucha con los cárteles en España*, Aranzadi, Pamplona, págs. 845-876.
- SIPOS GÁLVEZ, José Manuel (2019), «La implementación de los programas de cumplimiento de la normativa de competencia y su impacto en el régimen sancionador», *Actualidad Mercantil 2019*, Colección Abogacía Práctica, Tirant lo Blanch, págs. 345-361.
- VALCÁRCEL FERNÁNDEZ, Patricia, y LÓPEZ MIÑO, Antonio (2015), «Hacia la prevención de los cárteles en la contratación pública», en AAVV, *La lucha con los cárteles en España*, Aranzadi, Pamplona, págs. 877-940.