



LEADERS LEAGUE

Carlos Caro (Caro & Asociados): «La integridad no es un costo regulatorio, sino una ventaja competitiva»



Con motivo del **Día Mundial de la Justicia Internacional 2026**, Dino Carlos Caro Coria, socio fundador y CEO de Caro & Asociados, reflexiona sobre la evolución del compliance corporativo en el Perú. Analiza los cambios jurídicos y culturales que están redefiniendo la responsabilidad empresarial y explica por qué un sistema de compliance eficaz se ha convertido en un factor estratégico para la resiliencia, la integridad y la generación de valor empresarial a largo plazo.

Leaders League: En el marco de la conmemoración del Día Mundial de la Justicia Internacional, los debates sobre integridad, ética y prevención de la corrupción adquieren cada vez mayor relevancia. ¿Cómo considera que estas cuestiones están transformando el papel del compliance en el entorno empresarial actual?

Carlos Caro: El compliance ha dejado de ser un apéndice defensivo del área legal para convertirse en una función de gobierno corporativo. La pregunta ya no es si una empresa cuenta con un programa, sino si sus decisiones de negocio incorporan la integridad como una variable estratégica, al mismo nivel que el riesgo financiero u operativo.

La coyuntura actual lo confirma mediante una paradoja ilustrativa. En 2025, Estados Unidos suspendió temporalmente la aplicación de la FCPA mediante una orden ejecutiva y, posteriormente, en junio de ese mismo año, el Departamento de Justicia emitió nuevas directrices que reorientaron su aplicación hacia casos vinculados con la seguridad nacional, el crimen organizado transnacional y los esquemas de lavado de activos. Algunos interpretaron este giro como una flexibilización de la normativa. Fue una lectura equivocada: paralelamente, el Reino Unido puso en vigor, el 1 de septiembre de 2025, el delito corporativo de omisión del deber de prevenir el fraude, previsto en la *Economic Crime and Corporate Transparency Act*; y la Unión Europea aprobó en 2026 una Directiva Anticorrupción que armoniza los delitos penales y eleva los estándares aplicables a los sistemas de compliance en sus veintisiete Estados miembros.

La lección para las empresas es muy clara: quienes ajustan sus estándares éticos en función del ciclo político del regulador de turno están cometiendo un error estratégico. Los estándares globales no retroceden; se desplazan y se multiplican. La integridad debe operar como una infraestructura permanente de la organización, no como una campaña reactiva frente al último escándalo o reforma normativa. En este escenario, el compliance officer moderno ya no es un mero revisor de formularios: es un gestor de riesgos transnacionales que debe interpretar simultáneamente las exigencias de Washington, Londres, Bruselas y Lima.

Las empresas enfrentan actualmente riesgos legales y de compliance cada vez más complejos. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que afrontan las empresas peruanas para prevenir y responder frente a la criminalidad corporativa?

El primer desafío es regulatorio e inmediato. La reforma de la Ley N.º 30424, introducida mediante la Ley N.º 31740, cuyo reglamento fue adecuado por el Decreto Supremo N.º 002-2025-JUS y entró plenamente en vigor el 1 de enero de 2026, cambió las reglas de juego: se amplió sustancialmente el catálogo de delitos que generan responsabilidad para las personas jurídicas, el régimen se extendió a las empresas extranjeras que operan en el país y, sobre todo, se reforzó el alcance de la exención. Cuando el delito es cometido por quienes ejercen el control de la organización, el modelo de prevención ya no exime de responsabilidad: únicamente la atenúa. Muchas empresas peruanas aún no han comprendido que el modelo que implementaron hace cinco años, diseñado para un marco jurídico distinto, resulta hoy insuficiente.

El segundo desafío es cultural: la persistencia de los programas de compliance de papel. En el mercado peruano abundan los programas diseñados para ser presentados ante el fiscal o ante el cliente corporativo, pero no para funcionar realmente. Este formalismo es ahora más peligroso que la ausencia de un programa, porque genera una falsa sensación de seguridad precisamente cuando el estándar probatorio de eficacia se ha elevado.

El tercer desafío es estructural: la alta exposición al sector público, permisos, contratación estatal y fiscalización, en un entorno de inestabilidad política y corrupción subnacional, combinada con cadenas de suministro caracterizadas por elevados niveles de informalidad. Desde mi experiencia, la gestión del riesgo de terceros constituye el punto más débil de los programas de compliance peruanos.

Finalmente, existe un desafío relacionado con la capacidad de respuesta. El Ministerio Público peruano alcanzó un notable nivel de sofisticación después de los casos Lava Jato, colaboración eficaz, cooperación internacional y técnicas especiales de investigación, pero la mayoría de las empresas carece de protocolos de investigación interna, estructuras de gobernanza para la gestión de crisis y criterios claros para decidir cuándo y cómo cooperar. La brecha entre la capacidad de la Fiscalía y el nivel de preparación de las empresas investigadas nunca había sido tan amplia.

Desde su experiencia asesorando a empresas, ¿qué distingue a un programa de compliance eficaz de uno que simplemente cumple con una exigencia regulatoria?

La diferencia no está en los documentos, sino en las decisiones. Un programa meramente cosmético y uno eficaz pueden contar con políticas idénticas; se distinguen cuando la organización enfrenta una disyuntiva real entre integridad y resultados.

Pueden plantearse tres preguntas, las mismas que formula el Departamento de Justicia de Estados Unidos en su guía para evaluar programas corporativos, porque constituyen una prueba que va más allá de una simple orientación: ¿el programa está bien diseñado? ¿Se aplica de manera seria y de buena fe, con recursos reales y autonomía efectiva? ¿Funciona en la práctica?

Un programa eficaz se reconoce por señales verificables: una matriz de riesgos construida a partir de las particularidades del negocio y no copiada de una plantilla; un compliance officer con presupuesto, acceso

directo al directorio y autoridad suficiente para detener una operación; incentivos y consecuencias que se aplican también, y especialmente, a los ejecutivos responsables de generar ingresos; canales de denuncia que las personas utilizan porque confían en que no sufrirán represalias; y sistemas de monitoreo basados en datos, no en declaraciones juradas.

La prueba decisiva es sencilla: un programa es real cuando la empresa ha sancionado alguna vez a un alto ejecutivo rentable, ha rechazado una oportunidad de negocio atractiva por razones de integridad o ha corregido su programa después de un incidente ocurrido dentro de la propia organización. Si nada de ello ha sucedido, lo más probable es que el programa no haya sido puesto a prueba o que haya fracasado sin que nadie lo advirtiera.

Bajo el régimen peruano reformado, esta diferencia ya no es meramente académica: el fiscal y el juez evaluarán la eficacia del modelo, y un programa de papel no resistirá ese escrutinio.

¿Qué recomendaciones daría a las empresas que buscan fortalecer su cultura de compliance y prepararse para futuros desafíos legales y regulatorios?

En primer lugar, debemos pasar del *tone at the top* al *conduct at the top*: del discurso de la alta dirección a la conducta efectiva de quienes lideran la organización. El compromiso de la alta dirección debe ser medible: tiempo del directorio dedicado a cuestiones de integridad, decisiones de negocio revertidas por razones éticas y consecuencias aplicadas sin excepciones en todos los niveles jerárquicos. Los colaboradores no creen en los códigos de conducta; creen en lo que ven hacer a sus líderes.

En segundo lugar, es necesario actualizar la evaluación de riesgos frente al nuevo escenario: el catálogo ampliado de la Ley N.º 30424 reformada, la exposición extraterritorial —FCPA, ECCTA y la nueva Directiva europea— y los riesgos emergentes vinculados con las sanciones internacionales, la ciberseguridad y el uso de la inteligencia artificial, que hoy forman parte del ámbito de la responsabilidad corporativa y no del terreno de la futurología.

En tercer lugar, se debe invertir en detección y respuesta, y no únicamente en prevención. Toda organización de cierta dimensión enfrentará incidentes; lo que realmente la distingue es la rapidez y rigurosidad con la que los detecta, investiga y remedia. Los protocolos de investigación interna, los mecanismos de preservación de evidencias y las estructuras de gobernanza de crisis deben estar implementados antes de que ocurra un incidente, y no improvisarse durante o después de este.

En cuarto lugar, debe integrarse el compliance en la estrategia empresarial: debida diligencia de integridad en operaciones de fusiones y adquisiciones, gestión continua de terceros y socios comerciales, y convergencia con las agendas de sostenibilidad, derechos humanos y protección de datos, que avanzan hacia una función integrada de integridad corporativa.

Finalmente, una advertencia franca: una cultura de compliance no puede comprarse ni delegarse exclusivamente en un equipo técnico. Se construye mediante decisiones coherentes sostenidas a lo largo de los años y puede destruirse con una sola excepción tolerada desde la alta dirección. Las empresas que lo comprendan a tiempo descubrirán que la integridad no es un costo regulatorio, sino una ventaja competitiva para acceder a capital, clientes y mercados cada vez más selectivos respecto de las organizaciones con las que deciden hacer negocios.