



cutting through complexity

SERIE DE CASOS SOBRE  
ERRORES DE COMPLIANCE

/ Caso 1

# Un nombramiento desenfocado

[www.kpmgcumplimentolegal.es](http://www.kpmgcumplimentolegal.es)



### **Errores de Compliance – Caso 1 – Un nombramiento**

**desenfocado** es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Los casos y experiencias que se exponen en este documento son supuestos de ficción elaborados con una finalidad didáctica, que no se hallan relacionados con personas ni organizaciones en particular.

# Presentación



**Alain  
Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)



Puesto que la función de Compliance está deviniendo cada vez más importante para el desarrollo sostenible de cualquier actividad de negocio, la definición del modelo y designación de sus responsables debería obedecer a un cuidadoso proceso de reflexión. Sin embargo, fuera de las organizaciones que operan en mercados tradicionalmente regulados, se dan casos en que *Compliance Officers* son designados para el cargo sin una noción clara de sus cometidos, que irán descubriendo y/o construyendo con el transcurso del tiempo. En estos contextos, algunos *Compliance Officers* se han labrado su espacio en el seno de las organizaciones gracias a sus grandes dotes de organización, competencias personales y, sobre todo, mucho esfuerzo.

La improvisación no suele generar ventajas en el mundo de la empresa, y la función de *Compliance* no escapa a esta norma. Las consecuencias de una decisión consciente y planificada se constatan en diferentes momentos, siendo uno de ellos la propia designación de la persona que asumirá las responsabilidades de la función. El caso que vamos a tratar versa sobre ello, e ilustra graves errores de planificación, concepto y comunicación susceptibles de perjudicar definitivamente una oportunidad para definir un modelo eficaz de *Compliance*.

# Índice

3

El nombramiento

6

Reflexiones

6

No se puede explicar bien lo que no se conoce bien

7

Compliance puede querer decir muchas cosas

8

La eterna duda sobre el perfil de Compliance

9

Coaching no es una técnica de ventas

10

¿Dónde está el "tone at the top"?

11

¿Y la independencia y los recursos?

# El nombramiento

Hacía días que Joachim, el CEO de la Organización, andaba dándole vueltas al asunto. Desde la casa matriz, sita en Hamburgo, le habían pedido que designase en la filial española un *Compliance Officer*. Aunque había oído hablar de este tipo de figuras, no conocía bien sus cometidos ni qué perfil debía desarrollarlos.

La verdad es que la conversación que mantuvo con los responsables de la casa matriz tampoco le ayudaron mucho, pues le dijeron que allí se había constituido un *Compliance Committee* y que precisaban identificar responsables de Compliance en todas sus filiales, incluida la española. Le dijeron que en dicho *Committee* se habían integrado algunos directivos que desarrollaron previamente funciones en el ámbito del control interno.

Sin embargo, a pesar de estas explicaciones telefónicas, el simple título del cargo, *Compliance Officer*, le antojaba una relación con el cumplimiento de las normas, de las leyes, y por eso no terminaba de vislumbrar el perfil a identificar dentro de la organización española para asumir ese rol.

Además, unos días atrás Joachim había acudido a un seminario sobre la responsabilidad penal de las empresas en España, donde le hablaron del *Compliance*, aparentemente relacionado con la prevención de delitos en las organizaciones, un tema que le pareció bastante jurídico.

Todo ello le condujo a pensar que Ana, la responsable de Asesoría Jurídica Interna, seguramente sería la persona que podría desarrollar bien el cometido de *Compliance Officer*, aunque Federico, el responsable de Control Interno, también podía ser un buen candidato, a la luz de lo que le habían explicado desde Alemania.

Aunque Ana dependía de Joachim y gozaba de una buena posición jerárquica en la organización, lo cierto es que su relación con ella no era tan cercana como con los responsables de las distintas unidades de negocio, donde había desarrollado su carrera profesional como ingeniero desde que llegó a España, hacía más de una década. No obstante, consideró que había llegado el momento de mantener una conversación con ella para comunicarle su intención de designarla para ese cargo.

Cuando Ana llegó a las oficinas aquella mañana, al abrir su *laptop* encontró un email de Joachim con un título de referencia que despertó su curiosidad: "*Re. Compliance Officer SPAIN*". En ese email le solicitaba, someramente, acudir a su despacho para tratar ese asunto.

Ana se dirigió al despacho de Joachim que, como siempre, estaba abierto, y le saludó.

**Ana** Buenos días Joaquim, acabo de leer tu email.

**Joachim** Hola Ana, gracias por venir tan pronto. La verdad es que hacía tiempo que quería comentarte este tema. Si miras la cadena de *emails* que venían adjuntos, verás que me piden desde Hamburgo que designe a un *Compliance Officer* en España... Y en pensado que tú eres la persona adecuada para desarrollar esta función. Te tengo en gran consideración y estoy convencido que sabrás ocuparte de ello.

Ana se quedó sorprendida por el comentario, pues era la primera vez en años que Joachim reconocía de manera explícita su trabajo.

**Ana** ¿De qué me tendré que ocupar exactamente?

**Joachim** Pues más o menos lo que ya vienes haciendo, gestionar temas legales y todo eso... Te pondré en contacto con Christiane en Hamburgo para que te explique qué están haciendo allí y seguro que te echarán una mano.

**Ana** Entonces, ¿es sólo un cambio de nombre de mi función?

A Joachim le estaba empezando a incomodar la situación, pues no sabía dar una respuesta precisa a las preguntas formuladas por Ana, de modo que recurrió a lo que le habían explicado sobre modelos de prevención penal en España, y utilizó técnicas de coaching para zanjar la conversación lo antes posible.

**Joachim** No es un mero cambio de nombre, pues seguirás siendo la Directora de nuestra Asesoría Jurídica Interna, pero asumirás también las funciones de prevención penal que, como sabes, se precisan en España. Eres una gran profesional, como has demostrado sobradamente a lo largo de muchos años, y dispones tanto de mi completo apoyo como del resto de la organización para asumir un rol tan trascendente para todos nosotros como este... será un orgullo comunicar tu nombramiento a Hamburgo. ¿Acaso no te ves capaz de asumir este reto?

Ana no estaba preparada para interpretar el aluvión de información que estaba recibiendo en poco tiempo. Las explicaciones de Joaquim le parecían confusas y le extrañaba especialmente el enfoque de prevención penal, cuando sabía que el modelo del ordenamiento jurídico alemán es distinto al español en este sentido.

**Ana** Me gusta realizar bien mi trabajo, y por eso pienso que un cometido así de importante merecería algo más de concreción...

En ese momento le entro a Joachim una llamada telefónica; de modo que mientras asentía con la cabeza puso el auricular en su oído y hizo gestos a Ana indicándole que ya hablarían más adelante.





# Reflexiones

Como verás a continuación, el proceso de comunicación de las responsabilidades de Compliance que ilustra el caso práctico está repleto de errores: algunos son de planificación, otros de concepto y otros de comunicación.

## No se puede explicar bien lo que no se conoce bien

Aunque parece una obviedad, es difícil explicar adecuadamente las materias que no se conocen bien. Y cuando se intenta, el interlocutor lo detecta rápidamente, como le sucede a Ana al tratar de racionalizar el discurso de Joachim.

Antes de iniciar un diálogo con la persona que desarrollará las funciones de Compliance, le hubiese ayudado a Joaquim comprender en qué consisten sus cometidos y cómo encajan en ellos el modelo que le requiere su casa matriz en Alemania.

Si se hubiese informado de ello, conocería que un modelo de Compliance se fundamenta en una **Política de Cumplimiento** cuya eficacia viene soportada por un Sistema de Gestión de Cumplimiento (*Compliance Management System, CMS*). Sabría que existen una serie de **principios** o **componentes** que deberían hallarse presentes en el CMS, recogidos en marcos de referencia generalmente aceptados sobre dicha materia. También habría tomado conciencia de que se trata de una **función crítica** en el entorno de negocios del siglo XXI y que su inadecuada organización y/o ejecución puede derivar en responsabilidades personales para administradores y directivos.

Tras informarse de ello, Joachim debería haber contrastado hasta qué punto el modelo requerido por su casa matriz encajaba en este contexto, o en un modelo deseable para la filial española. Estas precauciones le hubiesen permitido enfocar su discurso con Ana con mayor claridad y eficacia.

Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuadernos 3 y 4, “Sistemas para la Gestión de Cumplimiento”

Cuaderno 9, “Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal”

## Compliance puede querer decir muchas cosas

El término “*Compliance*” se utiliza en muchos contextos, y por eso son comunes las confusiones conceptuales sobre su significado. De hecho, Joachim recurre a una de sus acepciones más frecuentes, esto es, la relacionada con la prevención penal. El Departamento de Justicia norteamericano acuñó la denominación “*Corporate Compliance Program*” para referirse a los modelos que sugería para luchar contra la corrupción a funcionarios públicos, al hilo de su *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Puesto que son muchas las jurisdicciones que exigen o propician modelos para la prevención de conductas corruptas, se vulgarizó el uso de “*Corporate Compliance*” en relación con modelos vinculados a la **prevención en dicha esfera penal**.

Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuaderno 10, “Estándares específicos: la prevención penal”

Sin embargo, se utiliza igualmente el término “*Compliance*” en otros ámbitos no relacionados directamente con la lucha contra la corrupción, como el “*Tax Compliance*” o el “*Competition Compliance*”; por poner algunos ejemplos.

Los textos más avanzados sobre Compliance distinguen entre entornos **genéricos**, que sirven para estructurar las obligaciones de cumplimiento en su conjunto, y los **específicos**, que se proyectan sobre bloques de obligaciones concretas (penal, privacidad, medio ambiente, etc) o mercados específicos (energía, farmacia, inmobiliario, etc). A pesar de esta distinción, lo razonable para **evitar una gestión fragmentada de Compliance**, es que los modelos específicos -por tipos de obligaciones-, si existen, terminen siendo incardinados en un modelo genérico de alcance y visión más amplios.

Tal vez desde Hamburgo solicitan a Joachim definir un modelo genérico de vocación global, o quizás uno específico o, incluso, nada de lo anterior: en ocasiones, sólo se pretende identificar un **regional delegate**, con funciones muy acotadas, que viene a ser la extensión del órgano de *Compliance* en la matriz, para cada una de las jurisdicciones donde opera. En cualquier caso, también Joachim debería valorar el encaje de la solicitud recibida con las exigencias de la normativa española.

## La eterna duda sobre el perfil de Compliance

Joachim se debate en la duda sobre el perfil profesional que debe encarnar al *Compliance Officer*. Escucha comentarios variados que contribuyen a desorientarlo todavía más.

Intuye que las labores del *Compliance Officer*, con cometidos de vigilancia y control, tienen cierta similitud con las que ya desarrollan las funciones de Control o Auditoría Interna. Pero también reconoce que al hablar del cumplimiento de obligaciones, son necesarios conocimientos jurídicos, como los que tiene la Asesoría Jurídica Interna.

En la práctica, **el perfil del personal de Compliance es híbrido**, pues el desarrollo de sus cometidos precisa dominar adecuadamente técnicas y conceptos de ambas esferas. En los foros internacionales donde se gestan los estándares más prestigiosos de *Compliance*, aproximadamente la mitad de sus componentes provienen de la esfera del control y la otra mitad del ámbito jurídico. Unos y otros, sin embargo, se manejan bien en las técnicas y conceptos que no son propios de su especialidad de origen. Esta realidad también explica que en una parte de grandes organizaciones la función de *Compliance* provenga de una escisión de la Asesoría Jurídica, mientras que en otras proceda de una separación de las instancias de control. No hay nada de malo ni en una ni en otra aproximación, siempre y cuando se alcance un punto de equilibrio entre las técnicas y conocimientos procedentes de ambos mundos. Es más, puesto que ningún estándar internacional se define claramente sobre ello, existen ejemplos de *Compliance Officers* extremadamente eficaces que proceden de otros ámbitos de la organización. Sin embargo, indefectiblemente, manejan con soltura técnicas y conceptos tanto jurídicos como del control interno.



## Coaching no es una técnica de ventas

Se conoce como coaching el proceso a través del cual se trabaja para mejorar las competencias y, en general, el desempeño de las personas en las organizaciones. Se suele recurrir a mecanismos que guardan relación con sus procesos mentales y emocionales para conseguir ese avance o superación. El *coaching* redunda, por lo tanto, en un beneficio tanto para el individuo como para la Organización, y de ahí el auge que ha experimentado en los últimos años.

Sin embargo, la proliferación de cursos acelerados de *coaching* y la vulgarización del término han terminado por derivar en el uso de técnicas superficiales, que ocasionan un **resultado contrario al pretendido** por poco que el destinatario de las mismas sea un poco sagaz.

Joachim ensalza la profesionalidad de Ana durante la entrevista ("*te tengo en gran consideración*"; "*eres una gran profesional, como has demostrado sobradamente a lo largo de muchos años*"), vincula subliminalmente su nombramiento a una ventaja reputacional ("*será un orgullo comunicar tu nombramiento a Hamburgo*"); y remata la entrevista planteándole un desafío ("*¿acaso no te vez capaz de asumir este reto?*"). Ejecución digna de un Manual.

Pero Ana percibe algo artificial en todo ello. A lo largo de los años Joachim ha mostrado mucha más cercanía con los directores de las unidades de negocio que con su labor diaria. Piensa que el interés verdadero por las personas se consolida en el día a día y no de una forma puntual.

No utilices el *coaching* como una mera técnica de consecución de objetivos, pues irritarás a las personas que así lo perciban.

Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuaderno 3, “Sistemas para la Gestión de Cumplimiento”

## ¿Dónde está el tone at the top?

El denominado “*tone at the top*” no es sólo uno de los aspectos que contemplan la práctica totalidad de marcos de referencia en materia de cumplimiento sino, además, **el más importante**. No es de extrañar que sea el primer componente que se desarrolle en sus textos. Guarda relación con el nivel de **compromiso de la máxima dirección con el tono ético de la organización**, materia muy ligada a Compliance. Últimamente se habla de “*tone from the top*”, en el sentido de ese nivel de compromiso no sólo debe mantenerse en al alta dirección, sino fluir de ella a toda la organización.

En el ámbito del cumplimiento, una manifestación clara del “*tone at the top*” se produce cuando la máxima dirección **impulsa de manera voluntaria y espontánea** un modelo de *Compliance* alineado al estado del arte en esta materia. El interés en el Compliance nace entonces del propio equipo directivo, sin que sea fruto de una imposición. Lamentablemente, no es el caso de Joachim, cuyo interés en la materia arranca de la solicitud que recibe desde su casa matriz en Alemania. Si no fuera por ello, implementar un modelo de *Compliance* seguramente no hubiera figurado en su agenda inmediata.

El interés de Joachim en materia de *Compliance* podría haberse producido de forma sobrevenida, al hilo de la solicitud de Hamburgo. Pero tampoco ha invertido tiempo en profundizar sobre la materia, limitándose a delegar rápidamente el asunto en Ana. El interés de Joachim está centrado en disponer lo antes posible del cargo de *Compliance Officer* que le exigen desde Alemania, entendiéndolo que se trata más bien de una formalidad. Al nivel de la filial española, el proyecto se inicia sin “*tone at the top*”, lo que no augura buenos resultados.

## ¿Y la independencia y los recursos?

Hay dos aspectos clave que no se abordan en la conversación de Joachim con Ana: la independencia de la función de cumplimiento y el nivel de recursos que se ponen a su disposición. No son los únicos que se deberían haber tratado, pero sí de los más importantes. Tanto, que dedicaré el Caso 7 “*Dos aspectos clave que lo dicen todo sobre un modelo de compliance*” a hablar de ellos, reanudando las conversaciones entre Joachim y Ana.

En cualquier caso, está fuera de duda que la independencia de la función de **Compliance** es un factor determinante de su eficacia. Aunque la podemos definir de muchos modos, independencia es su **capacidad de no ver comprometido su recto proceder**, normalmente por efecto de la presión de los intereses de negocio en el corto plazo. Son pocas las funciones de la empresa donde se exige independencia, y la de *Compliance* es una. Aunque hay quien dice que el nivel de independencia absoluto no existe el ámbito de la empresa (*Compliance* siempre será una función enmarcada en ánimo de lucro que persigue todo negocio), ciertamente se pueden adoptar medidas tendentes a conseguir sus ventajas, en buena parte relacionadas con su dependencia funcional y jerárquica.

En ocasiones, el nivel de recursos también se percibe como un factor de independencia: la función debe estar dotada de los recursos suficientes que le permitan desarrollar sus cometidos con cierta **autonomía de gestión**. Aunque suele asociarse “recursos” a medios materiales, también deberían incluir soporte en materia de recursos humanos y tiempo suficiente.

Cuando Joachim no debate estos aspectos con Ana, implícitamente resta importancia a los cometidos de *Compliance* (ausencia de “tone at the top”) y parece decantarse hacia una apuesta puramente estética.

Veremos cómo reacciona Ana cuando retomemos sus conversaciones con Joachim en el Caso nº 7.



---

# Serie

## *Errores de Compliance*

### Caso 1

#### **Un nombramiento desenfocado**

Dada la importancia de la función de Compliance en las organizaciones, la definición de sus estructuras y designación de sus responsables debería ser fruto de un proceso de profunda reflexión que se manifiesta en diversos momentos, incluyendo la primera conversación con quien deberá asumir roles importantes en dicha esfera. Veremos un proceso plagado de errores de planificación, concepto y comunicación, así como el modo de evitarlos.

### Caso 2

#### **La propiedad del riesgo de cumplimiento es personal e intransferible**

La puesta en marcha de una función de Compliance puede llegar a interpretarse como una liberación para muchas áreas de negocio, al entender que desde ese momento los asuntos e incidentes relacionados con el cumplimiento de las normas pasan a ser patrimonio exclusivo de dicha función. Trataremos un supuesto que en fondo y en forma obedece a esta concepción errónea, así como el modo encauzar escenarios parecidos.

### Caso 3

#### **Cuando el momento lo es todo**

Dada la gravedad que pueden alcanzar los incidentes de cumplimiento, su adecuado enfoque y gestión suele precisar de un análisis detallado que evite o mitigue sus consecuencias. Con excesiva frecuencia, la función de Compliance es requerida de manera urgente, lo que socava sus capacidades de planificación y perjudica la efectividad de su labor. En este caso veremos las consecuencias que se pueden derivar de una aproximación precipitada y el modo en que se podría haber evitado.

### Caso 4

#### **El comportamiento ético no sólo se enseña, sino que también se entrena**

La preocupación por el cumplimiento de normas y estándares éticos forma parte de las responsabilidades de la función de Compliance. Bajo este entendimiento, es habitual que se organicen ciclos formativos destinados a que el personal afronte los dilemas éticos derivados de su día a día. Sin embargo, en ocasiones se olvida que las conductas éticas no se consiguen solamente a través de una formación puntual, sino mediante el entrenamiento constante del personal en sus labores diarias. Veremos cómo la ausencia de este entrenamiento deriva en aproximaciones éticas artificiales, poco sólidas, y cuáles son sus consecuencias.

**Caso 5****Las indefiniciones no benefician nadie**

La función de Compliance debe hallarse adecuadamente conectada con otras funciones que asumen roles igual de importantes y, además, muy sinérgicos en sus objetivos. Cuando los modelos de cumplimiento no delimitan las interacciones entre dichas funciones se puede generar un espacio muy proclive a malos entendidos no sólo entre sus responsables, sino también respecto del personal de la organización en su conjunto. Trataremos un ejemplo para abordar el modo de evitar situaciones indeseadas de esta naturaleza.

**Caso 6****Cuando Compliance es la última frontera**

Se ha dicho que la función de Compliance termina por convertirse en la conciencia de la organización, la última voz que trata de evitar comportamientos no alineados con la normativa o los estándares éticos que le afectan. Pero no es fácil desarrollar este cometido. Veremos, en este caso, cómo la presión del entorno termina derribando el último dique que retenía una decisión inadecuada, y cómo podría haberse evitado.

**Caso 7****Dos aspectos clave que lo dicen todo sobre un modelo de Compliance**

Aunque existen múltiples aspectos que denotan el grado de compromiso de una organización con la función de Compliance, dos de ellos son especialmente importantes y fáciles de observar: su nivel de independencia y recursos. A través de este caso veremos cómo la puesta en marcha de una función de Compliance se convierte en una apuesta meramente estética, al carecer de dichos factores clave.

**Caso 8****La seguridad absoluta no existe**

Hace décadas que los modelos de control interno acuñaron el principio de seguridad razonable, en contraposición al de seguridad absoluta que supone la infalibilidad de los mecanismos de vigilancia y control. La función de Compliance no es una excepción, aunque algunas instancias tanto dentro como fuera de la organización pueden poner en duda su eficacia cuando se materializa una contingencia de cumplimiento. Vamos a ver, a través de este caso, una concatenación de errores conceptuales alrededor de la seguridad que otorga la función de Compliance.

**Caso 9****Formalidad versus efectividad**

No es casual que una buena parte de marcos de referencia de Compliance utilicen el término *effective* para definir sus respectivos modelos. Los cometidos de cumplimiento no constituyen una mera formalidad administrativa, aunque puedan ser percibidos así por quienes ven ellos un obstáculo a los objetivos de negocio. A través de un caso práctico veremos errores que derivan de una interpretación así de equivocada, que pretende hacer prevalecer la forma sobre el fondo.



**Caso 10****Cuando el sistema incentiva el incumplimiento**

Los objetivos de cumplimiento deberían formar parte de la estrategia de la organización y, por lo tanto, afectar a todo su personal. Por ello, las responsabilidades de cumplimiento deberían también individualizarse para todas y cada una de sus personas, aunque, en ocasiones, los modelos de incentivos no contribuyen a alinear su conducta con esos objetivos. Trataremos un ejemplo que ilustra cómo un modelo de incentivos inadecuados socava gravemente la cultura de cumplimiento.

**Caso 11****¿De qué parte está la función de Compliance?**

Hay quien erróneamente piensa que la función de Compliance no defiende el interés de la empresa, lo que obviamente es un contrasentido pues no deja de ser la propia organización la que se dota de tal función. Veremos algunos debates que ilustran lo desenfocadas que pueden estar algunas reflexiones sobre los objetivos de cumplimiento.

**Caso 12****Cuando la función de Compliance la desarrolla un órgano colegiado**

Ante la complejidad normativa que afecta al entorno de los negocios, hace tiempo que se ha visto que la función de cumplimiento tenderá a gestionarse de manera colegiada, de modo que los textos de Compliance más modernos ya reflejan esta realidad. No es una tarea simple, pues en los órganos colegiados de este tipo confluyen aspectos técnicos y perfiles muy variados, dando lugar a interesantes debates sobre quién debe liderar sus cometidos, que en ocasiones encierran errores conceptuales que conviene prevenir.

---

# Bibliografía del autor

## **Control de Riesgos Legales en la empresa**

Alain Casanovas

*Prólogo* de Lord Daniel Brennan Q.C., *former President of the Bar of England and Wales*

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

*Prólogo* de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*

**Edita** Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

## **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

Alain Casanovas

*Prólogo* de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

## **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

Madrid 2013

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

**T:** +34 93 253 29 22

**E:** [acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)



Perfil en  
LinkedIn

© 2014 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.