



Francisco Caamaño

Ex Ministro de Justicia y socio fundador de MARCA FRANCA S. L. Empresa de base tecnológica especializada en la gestión de activos y programas de prevención de riesgos, “un aspecto fundamental para el sector hotelero a la hora de valorar la seriedad de la organización y la calidad de sus servicios”.

“Un buen programa de cumplimiento revaloriza la empresa”

REDACCIÓN PALMA

■ Sr. Caamaño, ¿por qué la gestión de activos es de especial interés para el sector hotelero?

■ Un establecimiento hotelero es un “contenedor” temporal, vivo y dinámico, que debe ganarse la confianza de sus clientes. En él son muchos los elementos y los recursos que deben gestionarse para garantizar el bienestar y la seguridad. La revisión de los ascensores, el control de la piscina y de las instalaciones deportivas, la seguridad alimentaria, las áreas (cafetería, discoteca, salón de espectáculos) o los programas (televisión, cine...) de acceso restringido a menores, los servicios obligados de mantenimiento, la revisión de instalaciones, etc. En suma, la supervisión de un amplio conjunto de elementos y actividades es imprescindible para asegurar la seguridad de las personas y la calidad de los servicios que se prestan.

■ ...

■ Esa tarea necesita de una programación eficaz y continuada con el fin de impedir imprevistos, el cierre temporal de instalaciones y prevenir riesgos, especialmente, aquellos de los que puedan derivarse consecuencias penales. Tradicionalmente, esa tarea se realiza por atribución de responsabilidades a cada responsable de área, lo que da lugar a un gran número de gestiones paralelas que consumen tiempo y recursos de la empresa y que, además, únicamente proporcionan una información sectorializada de la que resulta difícil extraer una visión de conjunto. Lo que nosotros hacemos es poner en manos de las empresas hoteleras el soporte tecnológico y el equipo profesional necesario para asegurar una gestión programada y sistemática de todos sus activos y, a partir de la información obtenida por el sistema, confeccionar informes trimestrales sobre diversas áreas de interés con el fin de mejorar la calidad de los servicios, ahorrar costes, preconstituir pruebas y prevenir riesgos.

■ Entonces, ¿su herramienta es una combinación de programación informática adaptada a las necesidades de cada cliente y el análisis de datos realizados por profesionales?

■ En efecto, normalmente no somos conscientes de la enorme “cantidad” de información que se genera y circula en el entorno de un negocio ni tampoco del escaso aprovechamiento que hacemos de la misma, a pesar de su trascendencia para fundamentar y adoptar decisiones relevantes en el quehacer diario de la empresa y sus estrategias corto y largo plazo. Nosotros pretendemos dos cosas: ofrecer seguridad y ahorros en la gestión y, al tiempo, ordenar ese conjunto de datos en función de los puntos de interés que resulten relevantes para el cliente.

■ ¿Podría poner algún ejemplo concreto?

■ Un hotel tiene un amplio conjunto de instalaciones que deben ser sometidas a revisión. Normalmente, esas revisiones (obligatorias, de seguridad o de mantenimiento) se subcontratan a compañías especializadas en la materia y se establece un plazo en que deben llevarse a cabo que, de no cumplirse, da lugar a la correspondiente penalización, toda vez que la instalación no puede ser utilizada y, por tanto, comporta una pérdida para el hotel. Lo mismo podemos decir con ciertos servicios de mantenimiento en caso de avería. Pues bien, nuestro sistema permite programar todas las revisiones periódicas y, antes de que se cumpla la fecha, advertir al responsable de cada departamento de la necesidad de llevar a cabo la revisión. Asimismo, puede enviar un correo electrónico a la em-



Francisco Caamaño, socio fundador de Marca Franca.

presa subcontratada, notificándole el aviso y recordándole las condiciones del contrato. Marca Franca asegura que ese correo fue recibido y abierto por los sujetos interesados y guarda copia encriptada y fehaciente del mismo por si fuese necesaria su utilización como prueba. Por tanto, no solo organiza y programa toda la gestión de activos sino que captura las evidencias necesarias para justificar que la empresa hotelera adoptó todas las medidas necesarias para llevar a cabo las revisiones o que avisó en plazo a la compañía subcontratada encargada del mantenimiento o de la reparación en plazo de la instalación dañada o averiada.

■ ...

■ Pero, además, el sistema puede recabar otros datos e informaciones relevantes para la seguridad y la prevención de riesgos, o la mejora de determinados servicios conectando y relacionando entre sí diversas áreas de actividad (control de accesos, protección de datos, recursos humanos, gestión financiera, etc.) con un doble objetivo: en primer lugar, conocer la trazabilidad de las decisiones y preconstituir pruebas indubitadas que puedan hacerse valer ante las Administraciones públicas (Hacienda, Seguridad Social, etc.) y ante los tribunales (penales, laborales, etc.) protegiendo a la empresa; en segundo lugar, suministrar un conjunto de datos, debidamente informados, que pueden ser evaluados en futuros procesos de decisión: cuándo los mantenimientos ponen de manifiesto la conveniencia de renovar los equipos; qué resultados está teniendo la política de contratación de personal; qué elementos de seguridad deben reforzarse; que proveedores prestan sus servicios con mayor fiabilidad; qué datos son relevantes para el responsable de cumplimiento de la compañía, etc.

■ Ha hablado en distintas ocasiones de prevención de riesgos, lo que recuerda un tema de muchísima actualidad, el de la compliance o la necesidad de contar con un programa de prevención de riesgos penales para poder evitar o atenuar la responsabilidad penal de una persona jurídica...

■ Así es, la responsabilidad penal de las personas jurídicas era una realidad admitida en muchos países de nuestro entorno pero que no existía en España, lo que producía diversos problemas en las relaciones comerciales con el exterior y en el tráfico mercantil. En el

“Ser confiable es un activo empresarial de primer orden y cumplir la ley también puede ser una buena inversión”

año 2010 propuse la modificación del código penal para incorporarla por primera vez a nuestro ordenamiento jurídico y más recientemente, en el año 2015, se ha vuelto a reformar el código penal para darle una regulación más precisa y sistemática. Ahora bien, lo importante de la *compliance* no está como algunos piensan en el ámbito de la prevención penal, sino en el del valor reputacional y la confiabilidad de la empresa. Un buen programa de cumplimiento “revaloriza” la empresa porque genera una mayor confianza en la misma, tanto en relación con sus socios comerciales, como singularmente en el caso de los hoteles, respecto de los clientes que saben que se encuentran en manos de una organización que, además de ser honesta, se preocupa por la protección de sus derechos (salud, privacidad, etc.), por la calidad de los servicios y por su seguridad. Ser confiable es un activo empresarial de primer orden. Marca Franca ayuda a gestionarlo.

■ Entonces, ¿también hacen programas de cumplimiento normativo?

■ Así es. Pero nuestra concepción de los mismos está directamente orientada a la práctica. Unas veces elaboramos y gestionamos todo el programa y otras actuamos como unidad de apoyo del responsable de cumplimiento en la ejecución de un programa que han elaborado otros. En ambos casos, nuestras preocupaciones son las mismas. En Marca Franca pensamos que un programa de cumplimiento no es un conjunto de documentos que se reciben y se guardan en un armario. Quien crea que por haber encargado un código de conducta y un manual de riesgos ya cuenta con un programa de cumplimiento a efectos de evitar la responsabilidad penal de la compañía se equivoca. Si en el entorno de la empresa se comete un acto delictivo y se abre una investigación judicial, de poco servirá que el responsable de la empresa se presente ante el juez portando los documentos con el programa de cumplimiento porque éste lo primero que le dirá es que el programa no ha sido muy útil cuando está en el juzgado, precisamente, porque se ha cometido un delito. No basta, pues, con tener un programa de cumplimiento. Es necesario poder probar que ese programa es adecuado para las actividades que desarrolla la empresa y, sobre todo, que existe la voluntad de hacerlo cumplir en el día a día de la compañía. Dicho con otras palabras: es imprescindible acreditar mediante pruebas fehacientes que ese programa es una realidad y no un mero documento.

■ Pues dadas las actividades que se desempeñan en un establecimiento hotelero puede decirse que existe un importante abanico de riesgos, muchos de los cuales pueden derivar en la comisión de delitos.

■ Por eso una de nuestras preocupaciones no es solo capturar evidencias que acrediten que la compañía ha hecho todo cuanto estaba en sus manos para evitar la comisión del ilícito, sino también delimitar la responsabilidad con el fin de evitar lo que llamamos efecto “contagio”. Como sabe, por raro que resulte, en nuestro país la instrucción la lleva a cabo el juez. Pues bien, mientras no se esclarecen y delimitan las responsabilidades de cada uno, lo habitual en la práctica es que el

juez impute a varias personas relacionadas con el hecho delictivo, desde su presunto autor hasta el director de la compañía e incluso a los miembros de su consejo de administración. Quizá, después se archive la acción frente a ellos, pero durante un tiempo se verán “imputados” (investigados) con las consecuencias que ello tiene para su honor personal y también para el prestigio de la compañía. Éste es un daño irreparable y una oportunidad para que la competencia se apropie de parte de la clientela. Pues bien, Marca Franca actúa como si fuese la “caja negra” de la empresa, en el sentido de poder decirle al juez que existen un conjunto de pruebas que circunscriben el ámbito de responsabilidad y que, por tanto, no hace falta que investigue a todos (desde el empleado hasta el presidente) durante meses o años. Marca Franca pone a disposición de sus clientes ese material probatorio y permite a la empresa colaborar con la acción de la justicia y evitar investigaciones penales que afecten a un gran número de personas. Por seguir con el ejemplo, Marca Franca le dice al juez que para saber quién es el responsable del accidente aéreo no hay por qué investigar a todos (mecánicos, operadores, pilotos, etc.) porque, de acuerdo con las evidencias que se le entregan, la causa del accidente se encuentra exclusivamente en el motor izquierdo.

■ Pero, ¿un sistema así supone ejercer un control adicional sobre todos los empleados?

■ No. Nosotros solo tomamos evidencias de aquellas decisiones de las que ya responde cada empleado o directivo de la compañía. La única diferencia es que en lugar de que se tengan que buscar a lo largo de una investigación administrativa o judicial, las tenemos con carácter previo y, además, permitimos que cada empleado aporte todos aquellos elementos que estime oportunos (desde imágenes, capturas de pantalla, activos de audio o documentos) para fundamentar, si lo considera oportuno, por qué en aquel momento tomó determinada decisión. Por tanto, no sólo se protege a quien ha hecho bien su trabajo sino que, además, el sistema le permite justificar documentalmente por qué tomó determinada decisión que, acaso, en una primera impresión pudiera parecer ilógica o contraria a los intereses de la compañía pero que, a la vista del contexto, era la más adecuada. En consecuencia, no funcionamos como un programa “espía”. Antes bien, nuestro sistema funciona porque es el propio responsable el que considera oportuno documentar una decisión para evitar posibles equívocos o responsabilidades. Protegemos a quien hace bien su trabajo para que no se vea implicado en una investigación penal porque otra persona no ha hecho bien el suyo. Además, Marca Franca no valora el contenido de la decisión. Tan solo determina si se ha cumplido o no el procedimiento establecido y lo pone en conocimiento de la empresa para que valore esa información y, en su caso, adopte las medidas que estime más oportunas, incluida la necesidad de cambiar sus propios procedimientos.

■ Para finalizar. Son muchos los empresarios que estiman que los programas de cumplimiento no son más que una nueva carga que se le impone a la empresa y un encarecimiento de los costes de explotación. ¿Qué les diría?

■ Intentaría explicarles que el cumplimiento de las obligaciones legales (protección de datos, prevención de riesgos laborales, prevención de delitos, etc.) pueden verse, en efecto, desde una perspectiva negativa que solo conduce a la melancolía, puesto que la ley ha de ser observada. Sin embargo, también es posible contemplar esas obligaciones como una oportunidad de mejora y cambio, es decir, desde una visión positiva. Si tiene que asumir esas obligaciones hágase de forma tal que, además de respetar la legalidad, esas medidas sirvan para incrementar el valor de la empresa, su reputación y el valor de su “marca” en el mercado. En un sector tan competitivo como el hotelero, la gestión de activos y las políticas de prevención y seguridad son un aspecto fundamental a la hora de valorar la seriedad de la organización y la calidad de sus servicios. Cumplir la ley también puede ser una buena inversión.