
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Fernández Torelló, Carla. *Compliance penal en pymes : entre la exigencia normativa y la proporcionalidad empresarial*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Dret). 68 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331989>

under the terms of the  license.



Trabajo Final de Grado

**COMPLIANCE PENAL EN PYMES: ENTRE LA EXIGENCIA NORMATIVA Y LA
PROPORCIONALIDAD EMPRESARIAL**

AUTORA: CARLA FERNÁNDEZ TORELLÓ

DOBLE GRADO EN DERECHO Y CRIMINOLOGÍA

TUTOR: DR. JAUME ANTICH SOLER

MAYO 2026

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi tutor, el Dr. Jaume Antich Soler, por su guía en este trabajo y por ayudarme a abordar el compliance penal desde una mirada distinta y no siempre lo suficientemente atendida como es la de las pequeñas y medianas empresas.

También quiero dar las gracias a Jordi Sot Ball-llosera por haber aceptado colaborar en este trabajo y por acercarme a la realidad profesional del compliance penal.

Asimismo, agradezco a la Autoridad Catalana de la Competència y a Henrique Távara, de Enfusión, su tiempo, disponibilidad y aportaciones con su visión institucional y empresarial.

En el ámbito más personal, quiero agradecer a mi familia el apoyo constante durante todo este camino, y especialmente a mi pareja, Pol, por estar siempre a mi lado.

Finalmente, a mis amigas Paula y Lamya, por haberme acompañado durante mis estudios de Derecho y por haber sido un pilar fundamental en esta etapa.

RESUMEN

El compliance penal se ha consolidado como una herramienta esencial para prevenir delitos en el ámbito empresarial y valorar la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Sin embargo, su aplicación plantea una tensión especialmente relevante en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español, pero no disponen de la estructura, recursos ni especialización propios de las grandes corporaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la proporcionalidad del compliance penal en las PYMES españolas atendiendo a las exigencias del artículo 31 bis del Código Penal, los estándares de *soft law* y la jurisprudencia reciente del Tribunal Supremo. Para ello, se combina un análisis jurídico-dogmático con una aproximación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a actores del ámbito profesional, institucional y empresarial.

El estudio concluye que el compliance penal no es necesariamente desproporcionado para las PYMES, siempre que no se valore desde una lógica meramente formal o documental. La cuestión radica en adaptar el modelo a la estructura, actividad, riesgos y capacidad organizativa de cada empresa. En este sentido, el compliance debe ser proporcional y entenderse como un sistema sencillo y trazable, orientado a identificar riesgos reales, asignar responsabilidades, establecer controles mínimos y generar una verdadera cultura de cumplimiento.

Palabras clave: compliance penal, PYMES, responsabilidad penal de las personas jurídicas, proporcionalidad, cultura de cumplimiento.

RESUM

El compliance penal s'ha consolidat com una eina essencial per prevenir delictes en l'àmbit empresarial i valorar la responsabilitat penal de les persones jurídiques. Tanmateix, la seva aplicació planteja una tensió especialment rellevant en el cas de les petites i mitjanes empreses, que constitueixen la immensa majoria del teixit empresarial espanyol, però que no disposen de l'estructura, els recursos ni l'especialització propis de les grans corporacions.

El present treball té com a objectiu analitzar la proporcionalitat del compliance penal en les PIMES espanyoles atenent a les exigències de l'article 31 bis del Codi Penal, els estàndards de soft law i la jurisprudència recent del Tribunal Suprem. Per això, es combina una anàlisi jurídica-dogmàtica amb una aproximació qualitativa basada en entrevistes semiestructurades a actors de l'àmbit professional, institucional i empresarial.

L'estudi conclou que el compliance penal no és necessàriament desproporcionat per a les PIMES, sempre que no es valori des d'una lògica merament formal o documental. La qüestió rau a adaptar el model a l'estructura, l'activitat, els riscos i la capacitat organitzativa de cada empresa. En aquest sentit, el compliance ha de ser proporcional i entendre's com un sistema senzill i traçable, orientat a identificar riscos reals, assignar responsabilitats, establir controls mínims i generar una veritable cultura de compliment.

Paraules clau: compliance penal, PIMES, responsabilitat penal de les persones jurídiques, proporcionalitat, cultura de compliment.

ABSTRACT

Criminal compliance has become an essential tool for preventing offences in the business sphere and for assessing the criminal liability of legal persons. However, its application raises a particularly relevant tension in the case of small and medium-sized enterprises, which constitute the vast majority of the Spanish business sector but do not have the structure, resources or specialisation typical of large corporations.

This study aims to analyse the proportionality of criminal compliance in Spanish SMEs, taking into account the requirements of Article 31 bis of the Spanish Criminal Code, soft law standards and the recent case law of the Spanish Supreme Court. To this end, it combines a legal-dogmatic analysis with a qualitative approach based on semi-structured interviews with actors from the professional, institutional and business spheres.

The study concludes that criminal compliance is not necessarily disproportionate for SMEs, provided that is not assessed from a merely formal or document-based logic. The issue lies in adapting the model to the structure, activity, risks and organisational capacity of each company. In this sense, compliance must be proportional and understood as a simple and traceable system aimed at identifying real risks, assigning responsibilities, establishing minimum controls and generating a genuine culture of compliance.

Keywords: criminal compliance, SMEs, criminal liability of legal persons, proportionality, compliance culture.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL.....	8
2.1. Compliance, Compliance penal y Compliance programs.....	8
2.2. Compliance penal en España: artículo 31 bis del Código Penal y siguientes.....	9
2.3. Normas de soft law: estándares internacionales.....	13
3. CONTEXTO DE LAS PYMES EN ESPAÑA.....	16
3.1. Datos y estadísticas.....	16
3.2. Capacidades organizativas, limitaciones estructurales y brechas de implementación	17
4. MARCO JURISPRUDENCIAL: ESTÁNDARES Y UMBRALES.....	19
4.1. Modelo de autorresponsabilidad y configuración del “delito corporativo”.....	19
4.2. Programas de compliance con fundamento eximente y atenuante.....	20
4.3. Carga de la prueba y estándar probatorio.....	21
4.4. Diferenciación jurisprudencial por tamaño empresarial y límites de imputabilidad...	23
5. APORTACIONES DE ACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL Y LEGAL ESPAÑOL.....	25
5.1. Perspectiva profesional: Jordi Sot Ball-llosera, responsable del área de compliance de Toda & Nel·lo.....	25
5.2. Perspectiva institucional: Autoritat Catalana de la Competència.....	27
5.3. Perspectiva empresarial: la experiencia de una PYME.....	29
6. ANÁLISIS CRÍTICO: ¿DESPROPORCIÓN O PROTECCIÓN?.....	32
6.1. Exigencias formales vs. capacidades reales de las PYMES.....	32
6.2. Umbrales diferenciados de imputabilidad y exigibilidad.....	34
6.3. El compliance como mecanismo de protección proporcional para las PYMES.....	36
7. CONCLUSIONES.....	39
8. BIBLIOGRAFÍA.....	42

1. INTRODUCCIÓN

En una realidad económica donde delitos como los fraudes corporativos y el blanqueo de capitales, entre otros, generan perjuicios al sistema económico, proteger este orden económico es uno de los principales objetivos del Estado social y democrático de Derecho. El Derecho Penal Económico actúa como un instrumento de defensa del mercado global y la competencia entre las corporaciones, orientado no solo a la reacción frente a actos ilícitos cometidos, sino también a la prevención de riesgos estructurales asociados al funcionamiento de las organizaciones empresariales.

En este marco, el compliance penal se ha consolidado como una herramienta preventiva, orientada a prevenir, detectar y gestionar los riesgos delictivos que pueden surgir dentro de la actividad empresarial. Su función no se limita a la elaboración formal de documentos internos, sino que pretende introducir mecanismos de organización, control, supervisión y trazabilidad de la corporación que permitan acreditar una cultura de cumplimiento. De este modo, los programas de compliance penal adquieren relevancia tanto para prevenir delitos como para valorar la posible responsabilidad penal de la persona jurídica.

En el ordenamiento jurídico español, la responsabilidad penal de la persona jurídica fue incorporada al Código Penal (CP) mediante la reforma de 2010 y posteriormente desarrollada de forma significativa por la Ley Orgánica 1/2015, que reformuló el artículo 31 bis CP e introdujo una regulación más detallada de los modelos de organización y gestión. A partir de este cambio, las personas jurídicas pueden responder penalmente por determinados delitos cometidos en su seno cuando se acredite un defecto en sus deberes de supervisión, vigilancia y control. Paralelamente, la existencia de un programa de compliance penal eficaz, previo al delito, puede actuar como un elemento de exención o atenuación de responsabilidad.

Sin embargo, la aplicación de este modelo plantea dificultades cuando se traslada al ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español, pero presentan unas características organizativas muy distintas a las grandes corporaciones: estructura simplificada, concentración de funciones, recursos limitados y ausencia de departamentos especializados. Estas peculiaridades plantean una cuestión fundamental respecto a la proporcionalidad regulatoria de hasta qué punto resulta

viable y equitativo exigir el mismo régimen de prevención penal a una microempresa que a una multinacional.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la proporcionalidad del compliance penal en las PYMES españolas conforme a los criterios jurisprudenciales vigentes, los estándares de *soft law* y las exigencias normativas del artículo 31 bis CP. Para ello, se pretende valorar si el modelo actual permite una aplicación adaptada a la estructura, recursos y riesgos reales de las pequeñas y medianas empresas o si, por el contrario, reproduce estándares pensados para organizaciones de mayor complejidad. A partir de ello, el trabajo busca identificar qué elementos mínimos debería reunir un sistema de compliance penal para ser jurídicamente eficaz y organizativamente proporcional en el contexto de una PYME.

La metodología empleada combina un análisis jurídico-dogmático con una aproximación cualitativa de carácter exploratorio. En primer lugar, se analiza el marco normativo aplicable, especialmente el artículo 31 bis CP y los estándares de *soft law* vinculados al compliance penal. En segundo lugar, se analiza la jurisprudencia reciente del Tribunal Supremo relativa a la responsabilidad penal de la persona jurídica. Finalmente, se incorporan entrevistas semiestructuradas a actores del ámbito profesional, institucional y empresarial, con el fin de contrastar las exigencias jurídicas con la realidad práctica de las PYMES.

Sobre esta base, el trabajo parte de la hipótesis de que la proporcionalidad del compliance penal no puede valorarse únicamente desde los requisitos normativos, sino desde la forma en que estos se proyectan en la realidad de cada empresa. Así, se pretende valorar si el modelo vigente permite una aplicación suficientemente adaptada a la realidad empresarial de las PYMES o si requiere criterios interpretativos más diferenciados.

2. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL

2.1. Compliance, Compliance penal y Compliance programs

El término compliance proviene del vocablo anglosajón que significa observancia y cumplimiento de acuerdo con unos mandatos determinados. Según García y Bastidas (2023), el compliance constituye *“un novedoso instrumento jurídico que conduce al cumplimiento de las normas legales sujeto al deber de supervisar”* y, más significativamente, *“constituye una herramienta esencial como parte del Derecho Penal Económico y su objetivo fundamental está en línea con el fin del Derecho Penal, la prevención”*.

En una aceptación más amplia, Antich (2017) define el compliance como *“un conjunto de elementos que configuran un área del saber relacionado con la forma de proceder correctamente las personas físicas y las personas jurídicas en aras de respetar todo el conjunto normativo existente, tanto de hard law como de soft law”*. Además, contiene un trasfondo de valores vinculados a la ética corporativa.

Sin embargo, como establece Nieto (2013), este concepto de “cumplimiento” presenta una notable ambigüedad terminológica: el término es “uno de los más inexpresivos”, refiriéndose en su forma básica a “actuar conforme la legalidad”. Para precisar el alcance del concepto, Velasco Núñez y Saura Alberdi (citados en Antich, 2017) definen el compliance *“como concepto general”* refiriéndose al *“cumplimiento normativo, a la cultura de ética corporativa y al sometimiento a la ley en cualquiera de sus ámbitos por parte de las empresas”*. De este modo incluyen en él *“desde la normativa de otros países para impedir situaciones de cohecho o blanqueo de capitales en las transacciones internacionales, hasta cualquier tipo de normas dirigidas a la persona jurídica de las que en nuestro país regulan su funcionamiento, incluyendo los riesgos penales, laborales, etc.”*.

En la misma línea, Antich (2017) considera necesario precisar el concepto de “función de cumplimiento” vinculándolo al órgano de supervisión y control dotado de poderes autónomos de iniciativa y control respecto de las obligaciones previstas en el artículo 31 bis del Código Penal. Esta función se identifica con la actividad desarrollada por empleados especializados de la persona jurídica, a los que habitualmente se denomina *Compliance Officers* o *Chief Compliance Officers*, y puede residir tanto en un único empleado como en un Comité de carácter multifuncional integrado en la estructura corporativa.

La dogmática penalista ha vinculado el concepto de compliance con la noción de *Compliance Program* (Programa de Cumplimiento), entendidos como programas concretos de cumplimiento normativo. No obstante, el compliance en sentido amplio no acaba en el programa formal, sino que remite a una cultura de cumplimiento y fidelidad al Derecho (Antich, 2017).

Desde esta perspectiva estrictamente penal, Pascual Cadena (citado en Antich, 2017), concibe el compliance como un sistema jurídico orientado específicamente para la prevención de los riesgos penales de la empresa o persona jurídica, esto es, como el plan de prevención de los delitos imputables a aquella. En este contexto el *Plan* se entiende como el conjunto estructurado de medidas dirigidas a evitar la comisión de delitos y se articula, según el autor, en “seis elementos básicos: (1) código de conducta; (2) procedimientos de detección de delitos; (3) procedimientos de actuación corporativa; (4) procedimiento de denuncias; (5) procedimientos de control, detección y prevención (6) procedimientos de reparación, sanción, modificación y revisión.”

La distinción más destacable es la que realiza De Vicente Martínez (2016), quien define los programas de cumplimiento como “*modelos de organización y gestión con efecto exonerado de la responsabilidad penal de las personas jurídicas*” y destaca su finalidad preventiva (citado en Antich, 2017). Así pues, los programas de compliance pueden ser una causa para excluir la culpabilidad de la persona jurídica por defectos de organización interna. Sin embargo, De Vicente Martínez (2016) subraya que “*no tienen por objeto evitar la sanción penal de las empresas sino promover una verdadera cultura ética empresarial*”.

Esta última precisión resulta fundamental para entender el compliance penal: no se trata únicamente de un mecanismo defensivo para evadir la responsabilidad penal, sino de un instrumento que busca la internalización de una verdadera cultura de cumplimiento normativo en las estructuras corporativas.

2.2. Compliance penal en España: artículo 31 bis del Código Penal y siguientes

El artículo 31 bis del Código Penal experimentó una reforma significativa mediante la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo. Según García y Bastidas (2023), esta reforma tuvo “*el objetivo de delimitar su contenido y establecer responsabilidad penal para la sociedad en caso de quebrantamiento*”. Aunque el artículo 31 bis no sufrió cambios fundamentales respecto a los delitos por los que responde la persona jurídica, la reforma enfatizó en la

responsabilidad de quienes ostentan facultades de organización y control, así como se mencionó el incumplimiento de deberes de supervisión, vigilancia y control como causa de delitos. Así pues, se introduce el concepto de exención a atenuación de la pena cuando las organizaciones, previamente a la comisión del delito, han dispuesto de sistemas de control del cumplimiento que eliminen o minimicen el riesgo de la comisión de los delitos (Bajo, 2017).

Sistema de atribución de responsabilidad y defecto de organización

El artículo 31 bis del Código Penal español establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en su apartado 1 mediante dos vías de imputación. La primera vía regula la responsabilidad de la sociedad por los delitos cometidos por los representantes legales o por aquellos que están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control. En estos supuestos, se trata de un concepto amplio que va más allá de “representante legal”. La segunda vía determina la responsabilidad por los delitos cometidos por empleados sometidos a la autoridad de las personas físicas de la vía anterior; es decir, el delito debe ser consecuencia del incumplimiento grave de los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad por parte de estos sujetos encargados de la organización. En esta segunda vía, se da énfasis en un incumplimiento grave que es una cadena causal, es decir, si hubiera habido supervisión, el delito no se habría cometido.

Este sistema supone un abandono de la responsabilidad vicarial tradicional, donde una persona o entidad responde por los actos de otra persona que actúa bajo su autoridad, sin necesidad de que exista culpa propia. Significativamente, se establece que el compliance officer no puede ser responsabilizado penalmente por incumplimiento de sus funciones, ya que *“no existe precepto penal que sancione de manera directa a quien responde por el cumplimiento normativo”*, lo cual *“quebraría el principio de legalidad”* (Velasco, 2018, citado en García y Bastidas, 2023). Esta limitación, para García y Bastidas (2023), constituye *“una mejor técnica porque delimita de manera adecuada el contenido del debido control, como elemento que de quebrantarse da lugar al fundamento para la exigencia de responsabilidad penal para la persona jurídica”*.

Extinción de responsabilidad por compliance efectivo

El elemento más trascendental para la materia del presente trabajo es que el artículo 31 bis, en su apartado 2, establece un mecanismo de exención de responsabilidad penal para las personas jurídicas en los supuestos de la primera vía de imputación, es decir, cuando los

delitos son cometidos por representantes legales o personas con facultades de organización y control. Este régimen requiere la concurrencia de cuatro requisitos:

1º) Adopción y ejecución eficaz de modelos de organización, antes de la comisión del delito, por parte del órgano de administración.

2º) Supervisión del funcionamiento y cumplimiento del programa de cumplimiento por parte de un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y control, o que tenga establecida dicha función.

3º) Elusión fraudulenta del programa de cumplimiento por parte de los autores del delito, es decir, como acto deliberado y consciente.

4º) Ausencia de omisión o ejercicio insuficiente en las funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano encargado.

Así pues, si alguna de las circunstancias no se prueba totalmente, podrá atenuarse la pena, permitiendo una graduación proporcional del cumplimiento.

Para los supuestos de la segunda vía, estos son los delitos cometidos por subordinados en ejercicio de actividades de la sociedad, el artículo 31 bis, apartado 4, establece un régimen de exención más accesible, en el que la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, hubiera adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del cometido, o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

Disposición especial para personas jurídicas de pequeñas dimensiones

La norma incluye una previsión específica para empresas pequeñas. El artículo 31 bis, apartado 3, establece que “*en las personas jurídicas de pequeñas dimensiones, las funciones de supervisión podrán ser asumidas directamente por el órgano de administración*”. Se definen como “*personas jurídicas de pequeñas dimensiones aquellas que, según la legislación aplicable, estén autorizadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada*”. Esta disposición es especialmente relevante para el análisis de proporcionalidad en PYMES, como se desarrollará posteriormente.

Requisitos sustanciales de los modelos de organización y gestión

El artículo 31 bis, apartado 5, especifica que los modelos de organización y gestión deberán cumplir los siguientes requisitos: (1) identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos; (2) establecer protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad corporativa y adopción de decisiones; (3) disponer de modelos de gestión de recursos financieros adecuados para impedir la comisión de delitos; (4) imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al órgano de vigilancia; (5) establecer un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de medidas; (6) realizar una verificación periódica del modelo y su eventual modificación ante infracciones relevantes o cambios organizacionales. Estos requisitos conforman el contenido mínimo del programa de compliance penal eximente.

Responsabilidad sin individualización del delincuente (artículo 31 ter)

El artículo 31 ter introduce una extensión importante del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas al permitir exigir responsabilidad siempre que se acredite la comisión de un delito que necesariamente haya debido cometer una persona con los cargos o funciones mencionados en el artículo 31 bis, incluso aunque no se logre identificar concretamente a esa persona física o no sea posible dirigir el procedimiento penal contra ella.

Esta previsión, según Dopico (2016, citado en García y Bastidas, 2023), genera un equilibrio en las penas pecuniarias, evitando así los efectos nocivos del *non bis in idem*, especialmente en empresas pequeñas donde la economía del administrador y la empresa pueden coincidir. La modulación de multas incluida en el mismo apartado responde precisamente a ese riesgo de doble penalización. Sin embargo, esta posibilidad de responsabilidad sin identificación del delincuente específico plantea problemas significativos de proporcionalidad, especialmente en el contexto de las PYMEs, donde las estructuras organizativas son menos complejas y la identificación de responsables individuales puede resultar más sencilla.

Circunstancias atenuantes posteriores al delito (artículo 31 quater)

El artículo 31 quater establece un régimen de atenuantes para las personas jurídicas, si bien con un requisito fundamental de haber realizado, con posterioridad a la comisión del delito, las siguientes actividades: confesar la infracción antes de conocer la investigación judicial;

colaborar en la investigación aportando pruebas nuevas y decisivas; reparar o disminuir el daño causado; y establecer medidas eficaces para prevenir futuros delitos.

Como señala Morillas (2017, citado en García y Bastidas, 2023), se trata de “*un catálogo cerrado y un sistema ex post*”. Ello significa que solo estas actuaciones pueden atenuar la responsabilidad, mientras que la exención exige que el programa existiera antes de la comisión del delito.

2.3. Normas de soft law: estándares internacionales

ISO 19600

La norma ISO 19600 adopta la estructura de alto nivel de ISO de secuencia de cláusulas, texto y terminología comunes para facilitar la integración entre sistemas de gestión. Proporciona orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de compliance eficaz que genere respuestas organizativas, aplicable a todo tipo de organizaciones según su tamaño y naturaleza, y basada en principios de buen gobierno, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad (AENOR, 2015).

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas relevantes para su propósito, así como las partes interesadas pertinentes y sus requisitos, para establecer el alcance del sistema de gestión de compliance, que debe quedar documentado y considerar límites organizativos.

El sistema debe implementar conforme a principios de gobierno como acceso directo al órgano de gobierno, independencia y recursos adecuados para la función de compliance, reflejando valores objetivos, estrategia y riesgos de la organización, que debe identificar sistemáticamente sus obligaciones de compliance, documentarlas en base a su tamaño y complejidad y evaluar riesgos relacionándolos con actividades, productos y operaciones para identificar causas de incumplimientos (AENOR, 2015). Finalmente, se requieren auditorías internas planificadas para verificar que el sistema cumple los requisitos organizativos y de la norma, y se implementa manteniéndose eficazmente.

UNE 19601

La Norma UNE 19601 se basa en el artículo 31 bis del Código Penal y proporciona un modelo para diseñar sistemas de gestión de compliance penal aplicables a organizaciones independientemente de su sector y tamaño (Serrano de Nicolás et al., 2019). Esta norma adopta la estructura de alto nivel de ISO para sistemas de gestión, facilitando la integración con otros sistemas similares.

Además, promueve la mejora continua mediante el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), orientado a establecer objetivos, implementar procedimientos, comprobar su funcionamiento y adoptar acciones de mejora continua (Serrano de Nicolás et al., 2019).

En la norma se recogen los requisitos necesarios para implementar adecuada y eficazmente el sistema de gestión de compliance penal. La organización debe determinar los factores externos e internos relevantes a sus propósitos y para alcanzar sus objetivos especificados en la política de compliance penal, incluyendo: “*a) el tamaño y la estructura de la organización; b) las ubicaciones y sectores en los que opera la organización o prevé operar; c) la naturaleza, escala y complejidad de las actividades de la organización y sus operaciones; d) las entidades sobre las cuales ejerce control; e) los miembros de la organización y los socios de negocio; f) la naturaleza y extensión de las relaciones con funcionarios públicos; y g) las obligaciones y compromisos legales, contractuales o profesionales*” (Serrano de Nicolás et al., 2019).

La norma incorpora seis anexos que complementan su contenido normativo, clasificados según su naturaleza en: informativos, que proporcionan aclaraciones, ejemplos o guías de interpretación sobre los requisitos de la norma, funcionando como un apoyo para su aplicación; o normativos, que establecen obligaciones de cumplimiento vinculante (Serrano de Nicolás et al., 2019). De los seis anexos, todos son informativos menos el anexo C de carácter normativo.

El anexo C detalla un conjunto de información documentada mínima que todo sistema de gestión de compliance penal debe incorporar, siendo así de carácter obligatorio. Entre estos elementos se incluyen, al menos, la definición del alcance del sistema, la política de compliance penal, los procedimientos de delegación de facultades, la identificación, análisis y evaluación de los riesgos penales y la metodología empleada, así como los objetivos de

compliance y el estándar de comportamiento asumido por la organización. Asimismo, se exige documentar la competencia del personal de compliance, los procedimientos de diligencia debida de los miembros de la organización y de las entidades bajo su control, además de la información relativa a la formación. Finalmente, la norma requiere conservar evidencia documental de que procesos, procedimientos y controles se han ejecutado conforme a lo previsto, incluyendo específicamente los procedimientos de diligencia debida, de gestión de cumplimientos e irregularidades y de investigación de los mismos.

La evaluación de los riesgos penales es de los procesos más relevantes, el cual está integrado por tres subprocesos: identificar los riesgos penales, análisis de los riesgos penales y valoración de los riesgos penales. La identificación de los riesgos penales consta de primero, seleccionar los tipos penales relevantes del Catálogo del Código Penal, y segundo, detectar situaciones, eventos o conductas específicas de la organización donde los delitos podrían materializarse. El análisis y la valoración de los riesgos penales requiere establecer criterios objetivos de impacto, es decir, las consecuencias de materializarse, y criterios de probabilidad, que es la posibilidad de que ocurra (Serrano de Nicolás et al., 2019).

Una cultura de compliance adecuada exige una política de compliance penal, un código ético, formación continua del personal, el compromiso visible de la dirección, comunicación interna, un órgano de compliance y medidas disciplinarias ante incumplimientos (Serrano de Nicolás et al., 2019).

3. CONTEXTO DE LAS PYMES EN ESPAÑA

3.1. Datos y estadísticas

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el tejido empresarial fundamental de la economía española. Según los datos más recientes de la Dirección General de Estrategia Industrial y de la PYME (DGEIPYME), correspondientes a agosto de 2025, España contaba con 2.945.787 PYMES (empresas con menos de 250 asalariados), cifra que representa el 99,8% del total de empresas activas en el país.

La distribución de las PYMES revela una concentración en las microempresas. De las 2.945.787 PYMES registradas, 1.622.032 son autónomos sin asalariados, mientras que solo 1.323.755 poseen empleados. De estas últimas, 1.120.326 son microempresas (1 a 9 asalariados), 175.262 son pequeñas empresas (10 a 49 asalariados) y apenas 28.167 son medianas (50 a 249 asalariados). Este patrón de distribución dimensiona la complejidad de cualquier regulación dirigida a las PYMES: la gran mayoría son estructuras empresariales minimalistas, muy alejadas del perfil medio de la Unión Europea. La empresa española promedio tiene un tamaño muy pequeño. La media es de 4,8 empleados, cifra que representa un 21% menos que la media europea (5,9 empleados) (DGEIPYME, 2025).

Adicionalmente, el 96,7% de las PYMES facturan anualmente menos de 2 millones de euros, y la definición legal de PYME establece un límite de 50 millones de euros anuales de cifra de negocio (DGEIPYME, 2025). Esta realidad económica es crucial para entender las capacidades organizativas reales de estas entidades.

Desde un punto de vista sectorial, el 74% de las PYMES españolas operan en el sector de servicios, el 11,6% en construcción, el 5,6% en industria y el 8,8% en el sector agrario (DGEIPYME, 2025). Esta diversidad sectorial resulta relevante porque los riesgos penales de una constructora, una empresa tecnológica o una pequeña sociedad de servicios no son equivalentes, por lo que los sistemas de prevención deben ser proporcionales a la actividad desarrollada.

3.2. Capacidades organizativas, limitaciones estructurales y brechas de implementación

Las PYMES españolas se caracterizan por estructuras organizativas simples y flexibles, radicalmente diferentes a los modelos burocráticos de grandes corporaciones. La investigación de Camisón, Boronat y Villar (2007) clasifica estas estructuras como “orgánicas” o “adhocráticas”, con poca formalización de procedimientos, escasa departamentalización y centralización de la toma de decisiones en el propietario o gerente. Esta organización favorece la adaptabilidad a entornos dinámicos, pero limita la implementación de sistemas formales de control.

En esta misma línea, la Asociación Española de Compliance (ASCOM) advierte que no puede tratarse a las pequeñas organizaciones como una categoría homogénea, ya que entre ellas existen diferencias relevantes en cuanto a forma jurídica, modelo de gobernanza, volumen y variedad de riesgos, presión regulatoria y grado de dependencia respecto de clientes o proveedores principales. Además, ASCOM (2022) destaca que muchas pequeñas organizaciones presentan mayores debilidades financieras y necesitan recurrir a externalizaciones para acceder a conocimientos técnicos que no pueden asumir internamente.

La implementación de sistemas de cumplimiento normativo en PYMES españolas revela brechas significativas respecto a los estándares aplicables a las grandes corporaciones, a causa de esta restricción estructural y de recursos (Instituto de Oficiales de Cumplimiento & Escuela de Gobierno UCM, 2020). La literatura jurídica destaca que, aunque el artículo 31 bis del Código Penal adapta los modelos de prevención a la escala de las PYMES al permitir que el órgano de administración asuma las funciones de supervisión sin necesidad de un compliance officer autónomo, persiste una desconexión entre los requisitos formales (evaluación de riesgos, protocolos, formación continua) y las capacidades organizativas reales.

Asimismo, según el informe de Radiografía de la Cultura de Compliance Sostenible en las PYMES Españolas del IE-Elecnor Observatory (s.f.), las PYMES suelen tener una menor capacidad para asignar recursos a aspectos ajenos a su día a día, por lo que no sienten en general esa presión ni perciben incentivos claros para dedicar sus escasos recursos a esas tareas. Esto refleja una jerarquización de prioridades empresariales en las que el compliance no figura como una función estratégica fundamental, sino como una obligación añadida. Por ello, a diferencia de en las grandes empresas, en las PYMES hay una carencia de

infraestructura organizacional específica de departamentos de compliance, donde en su lugar estas responsabilidades quedan asumidas de manera informal por personal que no ha recibido formación específica en la materia.

Esta falta de especialización afecta especialmente a instrumentos como los canales de denuncia, la formación y los procedimientos internos de investigación. En las PYMES, el tamaño reducido de la plantilla puede dificultar el uso confidencial del canal, la formación exige adaptarse a las funciones reales de los trabajadores y la investigación de irregularidades puede verse limitada por la escasa separación de funciones.

Uno de los hallazgos más destacables del estudio de IE-Elecnor Observatory (s.f.) revela una desconexión crítica entre la existencia formal de políticas de compliance y la penetración real de una cultura de cumplimiento normativo en las organizaciones. Esta brecha se materializa en lo que el informe denomina como “papel mojado”: aquellas políticas que no se consideran coherentes ni legítimas con los valores que la empresa ha desarrollado a través de sus éxitos y fracasos. Es decir, el hecho de que haya un código de conducta, la existencia formal de un canal de denuncias o formación obligatoria, no generan automáticamente una aceptación interna de los valores que pretenden transmitir. En las PYMES, esta situación es especialmente problemática porque pueden invertirse recursos limitados en instrumentos formales sin que ello genere una verdadera interiorización de la cultura de cumplimiento.

En esta misma línea, Nieto (2013) cuestiona que cuando en una empresa no existen procedimientos para contratar con los proveedores, controlar los pagos, o sistemas de seguridad de la información entre otros, resulta muy difícil implantar un sistema de prevención penal ya que este tiene un coste excesivo. Por ello, en PYMES, la exigibilidad del compliance penal debería proyectarse de forma prioritaria sobre aquellos ámbitos en los que ya existen obligaciones administrativas de control, como medioambiente, riesgos laborales o protección de datos (Nieto, 2013).

Todo ello, refuerza la idea de que el compliance penal en PYMES no puede diseñarse desde un modo uniforme, sino mediante una aproximación basada en el riesgo, la capacidad real de gestión y la estructura de cada organización.

4. MARCO JURISPRUDENCIAL: ESTÁNDARES Y UMBRALES

4.1. Modelo de autorresponsabilidad y configuración del “delito corporativo”

La jurisprudencia del Tribunal Supremo ha consolidado un modelo de responsabilidad penal de la persona jurídica basado en la autorresponsabilidad corporativa. En este modelo, la persona jurídica solo responde por un hecho propio consistente en un defecto estructural de organización, control o supervisión, y no por la mera comisión de un delito por parte de una persona física vinculada.

Sentencias como la STS 372/2025 sintetizan esta doctrina al establecer que la empresa no responde automáticamente por el delito de la persona física, ya sea el administrador o directivo, sino solo por un “hecho propio” que exige acreditar la ausencia o ineficacia de programas de prevención de delitos, dándose un fallo estructural en sus mecanismos internos previstos en el artículo 31 bis CP. Asimismo, en la sentencia se menciona que *“cuando se imputa a una persona jurídica se debe probar que una persona física, de las que se mencionan en el artículo 31 bis CP, ha cometido un delito”*.

Este planteamiento encuentra un punto de partida en la STS 154/2016, donde se afirma que *“el sistema de responsabilidad penal de la persona jurídica se basa, sobre la previa constatación de la comisión del delito por parte de la persona física integrante de la organización como presupuesto inicial de la referida responsabilidad, en la exigencia del establecimiento y correcta aplicación de medidas de control eficaces que prevengan e intenten evitar, en lo posible, la comisión de infracciones delictivas por quienes integran la organización”*. La sentencia conecta así la imputación de la persona jurídica como un delito corporativo basado en la ausencia de una cultura de respeto al Derecho proyectada en mecanismos de vigilancia y control.

Esta doctrina fue inmediatamente reforzada por la STS 221/2016, que precisó que la acreditación del delito cometido por la persona física no agota el juicio de imputación de la persona jurídica. La responsabilidad penal de la persona jurídica no puede constituirse a partir de fórmulas de responsabilidad objetiva ni mediante una simple transferencia del hecho de la persona física, sino sobre la base de la constatación de un hecho delictivo propio de la organización.

La STS 1932/2024 añade la exigencia de que el beneficio o interés de la persona jurídica esté causalmente conectado con el concreto delito por el que se pretende exigir su responsabilidad penal. En este caso, el Tribunal Supremo absolvió a tres personas jurídicas, pese a la condena de algunos de sus directivos por delito contra la Hacienda Pública, al considerar que no se acreditó que el fraude fiscal reportara a aquellas un beneficio real derivado de ese delito. La sentencia afirma que *“el beneficio o interés del que habla el art. 31 bis CP ha de estar asociado al delito por el que se hace responsable penal a la persona jurídica: un beneficio que surgirá precisamente del delito, aunque no sea de forma directa”*, descartando su concurrencia porque *“ni aparece en el hecho probado, ni cabe intuir o imaginar en qué medida el fraude fiscal [...] ha podido beneficiar a cada una de esas sociedades”*.

Desde esta perspectiva, la imputación a la persona jurídica se articula como una indagación sobre los elementos organizativo-estructurales que hayan posibilitado un déficit en los mecanismos de control y gestión, con influencia decisiva en la relajación de los sistemas preventivos. El Tribunal Supremo insiste en que no basta con acreditar el delito de la persona física, sino que es necesario constatar un defecto organizativo, como la ausencia de un modelo de prevención, controles ineficaces, o la falta de supervisión, que haya facilitado la comisión del delito y haya causado un beneficio directo o indirecto a la corporación.

4.2. Programas de compliance con fundamento eximente y atenuante

En coherencia con este modelo de autorresponsabilidad, el Tribunal Supremo otorga un papel central a los programas de compliance como manifestación de la debida organización de la persona jurídica. De acuerdo con el artículo 31 bis CP, los modelos de organización y prevención de delitos pueden operar como una causa de exención de responsabilidad, siempre que se implementen eficazmente antes del delito, se confíen a un órgano con poderes autónomos de iniciativa y control, y el autor hubiera eludido fraudulentamente dichos modelos. En caso de adopción posterior, dichos modelos se desplazarán a la circunstancia atenuante conforme al artículo 31 quater CP.

La STS 372/2025 enfatiza que la ausencia de planes de prevención o su implantación meramente formal constituyen la base de responsabilidad penal de la empresa, mientras que la existencia de un sistema bien diseñado, implementado y supervisado puede conducir a la absolución de la persona jurídica.

Otras resoluciones, como la STS 893/2021 y la STS 1014/2022, refuerzan la dimensión preventiva y organizativa del compliance, subrayando que los modelos de cumplimiento no solo cumplen una función defensiva en el marco del artículo 31 bis CP, sino que también actúan como mecanismos de autoprotección frente al fraude interno y otros abusos cometidos desde dentro de la propia organización. En particular, la STS 1014/2022 destaca que este tipo de conductas podrían “*reducirse o eliminarse mediante modelos de compliance*”. En esta misma línea, la STS 893/2021 destaca la cita de la STS 109/2020: “*el compliance ad intra ajeno a esas relaciones personales y de confianza entre concedentes del poder y sus receptores evitaría, o disminuiría el riesgo de que estas situaciones se produzcan en el seno de las empresas*”. El Tribunal Supremo exige una “coraza protectora” con controles independientes para evitar abusos, ya que el exceso de confianza por las relaciones personales da lugar a abusos. La propia STS 893/2021 reconoce que, aunque sorprende que grandes empresas no detecten fraudes internos durante años, estas situaciones son frecuentes incluso con mecanismos de protección, lo que refuerza la necesidad del compliance preventivo.

Así pues, el compliance se ha convertido en un estándar de diligencia exigible a las empresas y no en una mera opción voluntaria. La STS 372/2025 aclara esta cuestión al sector empresarial: los programas de compliance no son una simple formalidad, sino una herramienta clave en la gestión de riesgos penales que, frente a situaciones de imputación penal de la persona jurídica, puede actuar como eximente o atenuante de responsabilidad en base al artículo 31 bis CP.

4.3. Carga de la prueba y estándar probatorio

La jurisprudencia del Tribunal Supremo impone al Ministerio Fiscal una carga probatoria autónoma y reforzada para imputar responsabilidad penal a la persona jurídica, en protección del principio de presunción de inocencia del artículo 24.2 de la Constitución Española. No basta con acreditar el delito cometido por la persona física, sino que debe demostrarse expresamente un “delito corporativo”, es decir, un defecto estructural en los mecanismos de prevención exigibles a la corporación, como puede ser la ausencia de modelo de compliance o la ineficacia de sus controles, que haya facilitado la comisión del ilícito y generado un beneficio directo o indirecto para la entidad.

Resoluciones como la ya mencionada STS 372/2025 rechazan cualquier presunción iuris tantum de defecto organizativo derivado del mero delito individual, exigiendo que se

compruebe un defecto estructural sobre elementos organizativos que hayan posibilitado la falta de control. El Tribunal Supremo en dicha sentencia avala los criterios de la Audiencia Provincial, en los que se exige que el fiscal acredite dos elementos clave: *“(1) un beneficio directo o indirecto para la empresa derivado del delito, y (2) un defecto organizativo real, como una ausencia de modelo de prevención o controles ineficaces, que facilitara la comisión del hecho”*.

Esta misma exigencia fue formulada en la STS 221/2016, que constituye un pronunciamiento clave en materia de carga de prueba. En ella, el Tribunal Supremo afirma que el juicio de autoría de la persona jurídica exige a la acusación no solo probar el delito cometido por alguna de las personas físicas del artículo 31 bis CP, sino también acreditar un hecho propio de la persona jurídica, consistente en un defecto estructural en sus mecanismos de prevención, supervisión, vigilancia y control. La sentencia rechaza que, una vez acreditado el hecho de conexión, pueda presumirse automáticamente la existencia de un defecto organizativo, por ser ello incompatible con la presunción de inocencia de la persona jurídica. Añade además, que el Ministerio Fiscal debe probar que ese incumplimiento de los deberes de supervisión presenta carácter grave, ya que solo entonces puede fundamentarse la responsabilidad penal corporativa.

Así, se refuerza la autonomía de la responsabilidad penal de las empresas y se exige una imputación directa basada en un hecho propio de la persona jurídica. El proceso penal no admite una doble vía probatoria diferenciada: el Fiscal debe probar con el mismo rigor tanto el delito de la persona física como el incumplimiento grave de los deberes de supervisión por parte de la jurídica, pues de lo contrario procede su absolución por exigencias de la presunción de inocencia. En este sentido, la STS 768/2025 deja esta cuestión muy clara: *“en la medida en que el defecto estructural en los modelos de gestión, vigilancia y supervisión constituye el fundamento de la responsabilidad del delito corporativo, la vigencia del derecho a la presunción de inocencia impone que el Fiscal no se considere exento de la necesidad de acreditar la concurrencia de un incumplimiento grave de los deberes de supervisión”*. La sentencia ilustra esta doctrina absolviendo a la persona jurídica pese a la condena de su administradora por no acreditarse un defecto organizativo.

En definitiva, no basta acreditar el delito de la persona física para condenar a la persona jurídica: debe probarse automáticamente un defecto estructural propio, en garantía de su presunción de inocencia y de la correcta aplicación del artículo 31 bis CP.

4.4. Diferenciación jurisprudencial por tamaño empresarial y límites de imputabilidad

El Tribunal Supremo condiciona la imputabilidad penal de las personas jurídicas a un mínimo grado de complejidad organizativa, excluyendo su responsabilidad en aquellos supuestos sin “suficiente sustrato material” para configurar un delito corporativo. En sociedades unipersonales o de reducidas dimensiones, donde el patrimonio y la gestión se confunden con el de la persona física condenada, no procede la doble sanción por el principio *non bis in idem* cuando la imposición conjunta de pena a la persona física y a la jurídica carece de una justificación autónoma, al no existir una mínima autonomía organizativa respecto de la primera. En esta línea, la STS 747/2022 niega la procedencia de condenar simultáneamente a la persona física y a la jurídica cuando esta última carece de una mínima autonomía organizativa respecto de aquella. Como ya se ha señalado anteriormente, el Tribunal Supremo entiende que la responsabilidad penal de la persona jurídica exige una base propia de culpabilidad, sustentada en un defecto estructural de organización y control. Por ello, cuando la sociedad se identifica materialmente con la persona condenada, la dualidad sancionadora pierde justificación y entra en tensión con el principio *non bis in idem*.

Esta doctrina resulta especialmente relevante para las PYMES sin desarrollo organizativo suficiente para diferenciarse de su administrador único. En este sentido, la STS 836/2025 recuerda que el núcleo de la responsabilidad penal de la persona jurídica reside en la ausencia de medidas de control adecuadas para prevenir delitos, sin que pueda imponerse una responsabilidad objetiva o automática, y admite que determinadas entidades, por su pequeño tamaño o menor capacidad económica, pueden no estar en condiciones de implementar debidamente programas de cumplimiento. Ahora bien, ello no excluye por sí solo la aplicación del artículo 31 bis CP, sino que obliga a modular el juicio de imputación conforme a su estructura real. De hecho, en el caso resuelto, la absolución de la persona jurídica no se basa directamente en su reducido tamaño, sino en que el hecho probado no describía ningún comportamiento propio atribuible a la persona jurídica ni los elementos necesarios para afirmar su responsabilidad.

Del mismo modo, la STS 264/2022 descarta la posibilidad de exigir responsabilidad penal a una sociedad unipersonal cuando, por su carácter instrumental, esta carece de una organización suficiente que la diferencie de la persona física que la administra y controla.

Por tanto, la jurisprudencia del Tribunal Supremo establece umbrales diferenciados de imputabilidad penal según el tamaño y complejidad organizativa de las personas jurídicas, excluyendo así responsabilidad en entidades sin sustrato material suficiente para mecanismos de control independientes.

5. APORTACIONES DE ACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL Y LEGAL ESPAÑOL

Las entrevistas semiestructuradas se incorporan como técnica cualitativa complementaria al análisis jurídico, con la finalidad de contrastar las exigencias normativas y jurisprudenciales con la experiencia práctica de actores vinculados al compliance en PYMES.

Esta técnica resulta adecuada porque permite obtener información contextualizada e individualizada, partir de un guión estructurado y, al mismo tiempo, mantener flexibilidad para profundizar en las respuestas según el desarrollo de la entrevista (Ibarra-Sáiz et al., 2023).

Las entrevistas fueron grabadas en audio con consentimiento previo de los participantes y transcritas con apoyo de una herramienta de inteligencia artificial, siendo posteriormente revisadas manualmente para corregir errores y garantizar su fidelidad a las respuestas (véanse las entrevistas y consentimientos informados en los Anexos 1 a 6).

5.1. Perspectiva profesional: Jordi Sot Ball-llosera, responsable del área de compliance de Toda & Nel·lo

La primera perspectiva corresponde a Jordi Sot Ball-llosera, abogado y responsable del área de Compliance de Toda & Nel·lo, departamento que creó en 2012. Su perfil resulta especialmente relevante por su experiencia en asesoramiento jurídico de empresa y diseño de programas de compliance para organizaciones de distinta complejidad, incluidas grandes empresas, multinacionales, PYMES y empresas públicas.

Desde esta perspectiva profesional, Jordi Sot define el compliance como una forma de que el empresario tenga control sobre su organización, evitando, en la medida de lo posible, que se cometan delitos dentro de la actividad de la empresa. Esta idea resulta relevante porque desplaza el compliance de una concepción puramente formal hacia una función de prevención y organización. En este sentido, insiste en que el compliance no tiene que ser burocracia ni un obstáculo para el negocio, sino un sistema flexible, adaptado y hecho a medida de las necesidades de cada empresa.

Esta afirmación conecta con el problema central del presente trabajo: la proporcionalidad del compliance penal en las PYMES. Para Jordi Sot, las herramientas básicas del compliance son

las mismas para todas las empresas, ya que derivan de los requisitos del artículo 31 bis del Código Penal. Sin embargo, su aplicación debe dimensionarse en función de la estructura, recursos y riesgos de cada organización. Así, considera esenciales el mapa de riesgos, el código de conducta, el canal de denuncias cuando proceda, la formación, los controles financieros y la existencia de un órgano de control interno, que en empresas de pequeñas dimensiones puede recaer en el propio administrador.

En relación con las PYMES, Jordi Sot identifica una dificultad estructural clara en la concentración de funciones en pocas personas, donde una misma persona asume simultáneamente funciones financieras, de recursos humanos, jurídicas y de compras. Esta acumulación dificulta ubicar correctamente la función de compliance y asignar responsables específicos. Por ello, frente a modelos complejos propios de las grandes corporaciones, el entrevistado defiende soluciones simples y operativas, como designar un compliance officer único en lugar de crear comités difíciles de gestionar. En sus palabras, las PYMES “ya tienen bastante trabajo” como para asumir estructuras excesivamente complejas, por lo que el modelo debe basarse en herramientas fáciles, planes de acción simples y procedimientos comprensibles.

Esta visión permite matizar la idea de que las PYMES no pueden implementar compliance penal. Según Jordi Sot, sí pueden hacerlo, pero no mediante modelos trasladados mecánicamente desde grandes empresas. Por ejemplo, no resultaría razonable exigir a una PYME una política de compras con homologación compleja de proveedores, auditorías, cuestionarios, múltiples ofertas y distintos modelos de autorización. En cambio, sí puede exigirse un control básico sobre las compras, los proveedores, los pagos o los contratos.

Otro elemento relevante es la función positiva del compliance más allá de la evitación de responsabilidad penal. Jordi Sot reconoce que muchas empresas acuden inicialmente al compliance para evitar sanciones o responsabilidades, pero que durante el proceso de elaboración del mapa de riesgos y diagnóstico interno, descubren que también constituye una herramienta útil para mejorar la gobernanza. El control de poderes, firmas, toma de decisiones, autorizaciones y procedimientos internos puede ayudar a ordenar el funcionamiento de la empresa. Por tanto, el compliance no solo protege frente a una posible imputación penal, sino que también puede mejorar la organización interna de una PYME.

En cuanto a los sectores más sensibles, Jordi Sot subraya que la criticidad depende de la actividad desarrollada, destacando el sector químico-farmacéutico, por sus riesgos medioambientales, regulatorios y de seguridad del producto; la construcción, por su exposición a riesgos laborales, urbanísticos y de relación con la Administración pública; y el sector tecnológico, por los riesgos vinculados a la propiedad intelectual e industrial. Esta apreciación refuerza la necesidad de diseñar el compliance penal a partir de los riesgos concretos de cada actividad.

No obstante, la entrevista también evidencia una tensión entre la práctica profesional y el marco normativo. Jordi Sot considera que la jurisprudencia española sigue realizando un análisis bastante homogéneo y estricto de los requisitos del Código Penal, con independencia de la dimensión empresarial. A su juicio, esta rigidez deriva en parte de la propia legislación, que apenas distingue entre tipos de empresas y se limita a permitir que, en las personas jurídicas de pequeñas dimensiones, el órgano de administración asuma directamente las funciones de supervisión. Por ello, aunque en la práctica el programa pueda simplificarse, el profesional no puede prescindir de las herramientas básicas, porque el modelo debe resistir un hipotético examen judicial.

Finalmente, el entrevistado advierte que la presión regulatoria sobre las PYMES probablemente aumentará, no sólo en materia de compliance penal, sino también en ámbitos como sostenibilidad, cadena de suministros, ciberseguridad, digitalización, contratación pública o sistemas de gestión certificados. Esto refuerza la necesidad de que las exigencias de cumplimiento se configuren desde criterios reales de proporcionalidad y viabilidad organizativa.

5.2. Perspectiva institucional: Autoritat Catalana de la Competència

La segunda perspectiva incorporada corresponde a la Autoritat Catalana de la Competència (ACCO). Aunque su ámbito de actuación no se centra específicamente en el compliance penal, su aportación resulta relevante porque permite observar cómo una autoridad administrativa valora la implantación de programas de cumplimiento en PYMES desde una lógica de proporcionalidad, eficacia real y adecuación. Además, muchas PYMES participan habitualmente en mercados locales y en procedimientos de contratación pública, ámbito especialmente sensible desde la perspectiva de competencia.

Desde esta perspectiva, el compliance en materia de competencia aparece como un ámbito todavía poco implantado en las PYMES. La ACCO señala que el grado de implantación es bajo, aunque con matices. Algunas empresas disponen de códigos éticos genéricos, normalmente orientados a la integridad empresarial o a la prevención de riesgos laborales, pero solo una minoría cuenta con programas estructurados de compliance de competencia que incluyan formación, protocolos específicos, canales internos y sistemas de supervisión. Esta situación evidencia que muchas PYMES pueden haber asumido una idea general de cumplimiento normativo, pero no necesariamente han incorporado riesgos específicos vinculados a la normativa de competencia.

Uno de los elementos más relevantes de la entrevista es la identificación de una confusión frecuente entre el compliance general, especialmente el penal, y el compliance específico de la competencia. Según la ACCO, muchas empresas creen que disponer de un código ético o de un programa genérico permite cubrir todos los ámbitos normativos, cuando en realidad existen riesgos diferenciados que requieren unas pautas concretas. En el ámbito de la competencia, estos riesgos pueden aparecer especialmente en contactos de competidores, participación en licitaciones públicas, actuación dentro de asociaciones empresariales o acuerdos que puedan afectar al funcionamiento competitivo del mercado.

Las principales dificultades prácticas detectadas por la ACCO son el desconocimiento técnico, la falta de recursos y la percepción de baja exposición al riesgo. Muchas PYMES no tienen interiorizado que puedan infringir la normativa de competencia, ya que tienden a considerar que este tipo de riesgos afectan principalmente a las grandes empresas. A ello se suma la falta de tiempo, personal y presupuesto para diseñar, aplicar y mantener un programa de cumplimiento. Esta dificultad no se limita a la fase inicial de elaboración del programa, sino también a su aplicación continuada, que exige formación, actualización y supervisión.

En este punto, la ACCO introduce una idea especialmente relevante para el análisis de proporcionalidad: no basta con disponer de documentos formales si estos no se aplican realmente. La autoridad utiliza la expresión “papel mojado” para referirse a programas que contienen protocolos o declaraciones de cumplimiento, pero que no son conocidos por los trabajadores, no se comunican adecuadamente o no van acompañados de formación suficiente. Esta apreciación resulta trasladable al compliance penal, ya que confirma que la eficacia del sistema no depende de la cantidad de documentación, sino de que sea conocido, comprensible, aplicado y mantenido en el tiempo.

En relación con los procedimientos sancionadores, la ACCO distingue entre programas previos a la infracción y programas posteriores a la sanción. Los primeros pueden reducir la sanción económica o la prohibición de contratar; los segundos no rebajan la multa, pero pueden servir para levantar esa prohibición de contratar si se ajustan a los riesgos detectados. Esta lógica resulta trasladable al compliance penal, donde debe diferenciarse entre prevención previa y corrección posterior.

Desde el punto de vista de proporcionalidad, la ACCO sostiene que no existe un único modelo válido de programa de cumplimiento. Cada empresa debe ajustar su programa a sus propias características, actividad, mercado y riesgos concretos. Aunque las normas ISO y las guías existentes pueden ofrecer una estructura de referencia, no resulta razonable exigir a una PYME un manual extenso o complejo si ello no derivará en una aplicación real. En este sentido, la ACCO considera que una empresa pequeña puede contar con un programa breve siempre que incluya los elementos esenciales de protocolos claros sobre los principales riesgos de competencia, pautas sobre contratos con competidores, reglas de actuación en licitaciones, formación específica, un registro mínimo de decisiones, y una persona interna o externa a la que acudir en caso de duda.

La experiencia de la ACCO con programas de subvenciones para fomentar programas de compliance en competencia confirma que el apoyo económico puede incrementar el interés de las PYMES, pero no garantiza por sí solo una implementación real. Por ello, la autoridad considera necesario acompañar estas ayudas con formación sectorial, guías prácticas, talleres y recursos accesibles.

Finalmente, la ACCO propone un modelo de compliance más accesible para PYMES, basado en formación, recursos y acompañamiento práctico. No se trata únicamente de financiar la elaboración de documentos, sino de facilitar que las empresas entiendan qué riesgos tienen, cómo deben actuar frente a ellos y cómo pueden integrar esas pautas en su actividad diaria.

5.3. Perspectiva empresarial: la experiencia de una PYME

La tercera perspectiva corresponde a Efusión, una agencia de marketing digital con veinte años de trayectoria y una plantilla aproximada de diez personas. Su actividad se centra en servicios de posicionamiento en buscadores, publicidad digital, marketing de contenidos, diseño y desarrollo web, y gestión de redes sociales. Se trata de una PYME del sector de servicios con una estructura reducida y un modelo de trabajo completamente remoto desde

2020. Además, su cartera de clientes está formada mayoritariamente por otras pequeñas y medianas empresas, especialmente de Cataluña, lo que permite observar el cumplimiento normativo desde una experiencia directa de una empresa pequeña que no dispone de departamento jurídico ni de una estructura de compliance.

En relación con la gestión interna del cumplimiento, Efusión explica que cuenta con una empresa externa que le asesora en cuestiones legales, especialmente en materia de página web, protección de datos, formación obligatoria y protocolos específicos, como el relativo a igualdad o género. Asimismo, dispone de una gestoría que también le ofrece apoyo y que, en ocasiones, actúa como filtro frente a obligaciones o servicios que la empresa externa intenta ofrecer. Esta dinámica refleja una realidad frecuente en las PYMES: ante la falta de conocimientos técnicos y de personal especializado el cumplimiento normativo se delega en terceros externos, lo que puede facilitar la adaptación pero también generar cierta desconexión entre los documentos que se elaboren y la cultura interna de la empresa.

En este sentido, Henrique, el entrevistado, reconoce que el compliance no es una cuestión especialmente presente en el día a día de la empresa. Según su percepción, en empresas de tamaño reducido, la cultura de compliance es escasa, precisamente porque se trata de materias que se abordan de forma ocasional, normalmente cuando aparece una obligación concreta. Esta afirmación resulta relevante, ya que evidencia que el problema de las PYMES no es únicamente la falta de recursos económicos, sino también la ausencia de una interiorización real del compliance como sistema continuo de prevención y organización.

Asimismo, podemos observar cómo en las PYMES el cumplimiento normativo suele gestionarse de forma externalizada y con instrumentos poco personalizados. Efusión señala que cuenta con el apoyo de una empresa externa para determinadas obligaciones legales y formativas, pero que algunos documentos tienen un carácter más bien genérico y no siempre son protocolos específicos adaptados a la realidad de la organización. Por ejemplo, Henrique afirma que no disponen de un código ético específicamente diseñado para la empresa, sino de documentos más generales.

En materia de protección de datos y privacidad, Enfusión reconoce la existencia de normas estrictas, aunque señala que su aplicación práctica resulta compleja en el sector del marketing digital. Esta dificultad refuerza la idea de que, en las PYMES, el cumplimiento suele depender de contratos, asesoramiento externo y relaciones de confianza.

La comparación con grandes empresas también es un punto relevante en el que Enfusión explica que, cuando trabaja con una multinacional, los protocolos son mucho más estrictos, con accesos más controlados, autorizaciones más complejas y procedimientos que dificultan la agilidad del trabajo. Esta diferencia permite observar cómo las grandes empresas cuentan con estructuras más formalizadas y controles más exigentes, mientras que en las PYMES predomina una organización más flexible, basada en la confianza y la proximidad. Desde el punto de vista proporcional, esta diferencia implica que los mecanismos exigibles deben adaptarse a la escala y capacidad organizativa de cada empresa.

La entrevista también evidencia la necesidad de mayor apoyo público y orientación práctica. Henrique afirma que los “problemas no existen hasta que pasan” y siente desconocimiento sobre cómo debería actuar la empresa ante posibles irregularidades internas, como un fraude cometido por un trabajador o un uso indebido de recursos de la empresa. Esto resulta especialmente relevante para el compliance penal, ya que pone de manifiesto que algunas PYMES pueden desconocer no sólo cómo prevenir determinados riesgos, sino también qué pasos seguir cuando estos se dan.

Por tanto, la experiencia de Enfusión muestra que en muchas PYMES el compliance se gestiona de forma externalizada, puntual y apoyada en relaciones de confianza. Las pequeñas empresas no necesariamente rechazan el cumplimiento normativo ni lo perciben siempre como una carga, sino que el verdadero obstáculo está en convertir las obligaciones legales abstractas en pautas claras y aplicables a su actividad diaria.

6. ANÁLISIS CRÍTICO: ¿DESPROPORCIÓN O PROTECCIÓN?

Una vez expuesto el marco normativo, la realidad estructural de las PYMES, la evolución jurisprudencial y las aportaciones de actores entrevistados, con este apartado se pretende valorar críticamente la proporcionalidad del compliance penal en pequeñas y medianas empresas. La cuestión no debe formularse en el sentido de establecer si el compliance es una carga desproporcionada o una herramienta protectora, sino en función de cómo se exige, cómo se adapta y que grado de efectividad real puede alcanzar en estructuras empresariales de menor tamaño.

6.1. Exigencias formales vs. capacidades reales de las PYMES

Una de las principales tensiones que plantea el compliance penal en el ámbito de las PYMES es la distancia que hay entre las exigencias formales previstas en el marco normativo y la realidad organizativa de este tipo de empresas. Como se ha expuesto anteriormente, el artículo 31 bis del Código Penal y los estándares de soft law, establecen una serie de elementos mínimos que debe contener un modelo de organización y gestión eficaz: identificación de riesgos penales, protocolos de actuación, controles financieros, canal de comunicación de irregularidades, sistema disciplinario, formación, supervisión y revisión periódica del modelo.

Sin embargo, estos requisitos pueden resultar un problema cuando se trasladan a empresas con estructuras reducidas, escasos recursos y concentración de funciones en pocas personas. Pretender reproducir modelos de compliance propios de grandes empresas es poco realista e incluso contraproducente. En este sentido, la exigencia de documentar responsabilidades o delegaciones de facultades debe interpretarse en las PYMES conforme a su estructura real, de modo que no se imponga una separación funcional propia de grandes corporaciones, sino una asignación clara y proporcional de responsabilidades vinculadas a los principales riesgos de la actividad (Serrano de Nicolás et al., 2019).

Desde la perspectiva planteada por Nieto (2013), el diseño e implementación de programas de cumplimiento debe ajustarse a las circunstancias concretas de cada empresa, teniendo en cuenta sus características y sus riesgos específicos. No todas las organizaciones tienen una misma exposición penal: no son iguales los riesgos de una constructora, una empresa tecnológica o una pequeña empresa de servicios. Por ello, exigir a una PYME que prevenga cualquier posible conducta delictiva, incluso aquellas improbables o desconectadas de su

actividad real, puede suponer una carga desproporcionada. El análisis de riesgos debe centrarse en delitos que sean significativos y razonablemente probables en función del sector y las relaciones externas de la empresa.

En esta misma línea, el apoyo externo puede ser una manera especialmente adecuada para diseñar e implementar sistemas de compliance penal para PYMES, puesto que puede aportar un conocimiento más especializado en la materia. Sin embargo, este apoyo no puede sustituir por completo la implicación interna de la organización. Aunque se recurra a abogados, consultores o asesores, resulta necesario que exista dentro de la empresa una persona encargada de asumir las funciones operativas del sistema en el día a día (Nieto, 2013). De lo contrario, el programa corre el riesgo de quedar reducido a simple documentación formal sin una verdadera integración en la actividad de la empresa.

La misma lógica aparece reflejada en las entrevistas realizadas. Desde la perspectiva institucional, la Autoritat Catalana de la Competència advierte sobre el peligro de los programas únicamente documentales o de “papel mojado”. Un programa puede contener protocolos, códigos éticos o declaraciones formales de cumplimiento, pero si estos no son conocidos por los trabajadores, no se comunican adecuadamente ni se aplican, difícilmente son eficaces. Esto resulta plenamente trasladable al compliance penal, ya que un modelo extenso y formalmente completo puede ser menos útil que un sistema breve, claro y adaptado a los riesgos reales de la empresa.

En la misma línea, desde la perspectiva profesional, Jordi Sot señala que las herramientas básicas del compliance son, en esencia, las mismas para todas las empresas, pero deben dimensionarse según la realidad de cada organización. En una PYME no resulta razonable exigir políticas complejas de compras, homologación de proveedores, auditorías internas sofisticadas o comités de compliance. En cambio, sí puede exigirse un control básico sobre pagos, proveedores, contratación, toma de decisiones y uso de recursos.

Por su parte, la experiencia de Enfusión muestra cómo muchas PYMES gestionan el cumplimiento normativo de forma externalizada, puntual y poco interiorizada. La empresa cuenta con asesoramiento externo para determinadas obligaciones legales, pero algunos documentos tienen un carácter genérico y no existen protocolos específicos adaptados a su actividad. Esta situación refleja una dificultad habitual en las pequeñas empresas, las cuales pueden disponer de ciertos instrumentos formales, pero no necesariamente de un sistema de

cumplimiento integrado, conocido y operativo. En consecuencia, la existencia de documentación no garantiza por sí sola una verdadera cultura de compliance.

En definitiva, el estándar exigible a una PYME no debería ser reducido en términos de diligencia, sino proporcionado en términos de estructura. La empresa debe poder mostrar que conoce sus riesgos principales, que ha adoptado medidas razonables para prevenirlos y que existe un mínimo control y seguimiento de sus decisiones. Sin embargo, no debería exigirse una estructura organizativa equivalente a la de una gran empresa cuando su propia realidad interna no permite esa separación de funciones. Por tanto, la proporcionalidad exige desplazar el foco desde el cumplimiento simplemente formal hacia la eficacia real del modelo en función de la capacidad organizativa de cada empresa.

6.2. Umbrales diferenciados de imputabilidad y exigibilidad

La proporcionalidad del compliance penal en PYMES no solo debe analizarse desde la perspectiva de los requisitos formales, sino también desde el propio presupuesto de imputación penal de la persona jurídica. No todas las empresas presentan el mismo grado de complejidad organizativa ni la misma capacidad para poder diferenciar la actuación individual de sus administradores o trabajadores respecto la autónoma de la sociedad. Por ello, es necesario distinguir entre empresas con una estructura organizativa suficiente para que se genere un defecto corporativo y aquellas de tamaño reducido en las que la persona jurídica se confunde con la persona física que la controla.

En este sentido, la jurisprudencia del Tribunal Supremo permite introducir un criterio relevante de proporcionalidad al establecer que la responsabilidad penal de la persona jurídica exige la existencia de un hecho propio de la organización, consistente en un defecto estructural de control, supervisión y vigilancia. Por tanto, no basta con que una persona física vinculada a la empresa haya cometido un delito, sino que debe acreditarse que la sociedad disponía de una mínima autonomía organizativa y que el delito fue posible por una deficiencia propia de su sistema interno de prevención. Esta idea aparece en la jurisprudencia del modelo de autorresponsabilidad, que rechaza una responsabilidad automática o simplemente vicarial de la persona jurídica (STS 154/2016; STS 221/2016).

Esta cuestión es especialmente relevante en el ámbito de las PYMES, ya que encontramos realidades empresariales muy distintas. No es lo mismo una sociedad unipersonal sin trabajadores, una microempresa familiar con una mínima estructura, una pequeña empresa

con varios departamentos o una empresa mediana con una actividad más compleja y expuesta a ciertos riesgos penales. Aplicar el mismo estándar de imputabilidad y de exigibilidad puede generar soluciones desproporcionadas.

En las sociedades unipersonales o simplemente instrumentales, donde existe una identificación casi total entre la persona física y la persona jurídica, la imposición de una doble responsabilidad puede entrar en tensión con el principio *non bis in idem*. En estos casos, si la sociedad carece de estructura propia y depende completamente de la persona física condenada por el delito, resulta difícil justificar una sanción autónoma a la persona jurídica. La responsabilidad penal corporativa requiere algo más que la simple existencia de una sociedad; exige una base organizativa mínima sobre la que pueda apoyarse el juicio de culpabilidad empresarial. La jurisprudencia entiende esta diferenciación y excluye la condena de personas jurídicas sin suficiente autonomía organizativa respecto de la persona física que las controla (STS 264/2022; STS 747/2022).

No obstante, esta doctrina no debe interpretarse como una exclusión general de responsabilidad penal para las PYMES, convirtiéndolo su reducido tamaño como causa de impunidad penal. Estas también pueden disponer de actividad económica relevante, trabajadores, relaciones con terceros, contratación pública, gestión de recursos financieros o exposición a ciertos riesgos penales. En estos casos, sí puede tener sentido exigirle un sistema de prevención adaptado a sus características. La clave no está en excluir a las PYMES del artículo 31 bis CP, sino en valorar qué grado de organización y qué controles son razonablemente exigibles en función de su realidad. En esta línea, el Tribunal Supremo ha admitido que determinadas entidades, por su reducido tamaño o menor capacidad económica, pueden no estar en condiciones de implementar programas complejos, pero ello no excluye por sí solo la aplicación del régimen de responsabilidad penal de la persona jurídica (STS 836/2025).

Por ello, cabe diferenciar entre el umbral de imputabilidad y el umbral de exigibilidad. El primero exige comprobar si la persona jurídica dispone de una autonomía organizativa mínima que permite hablar de un hecho propio diferente del delito cometido por la persona física. El segundo exige valorar qué medidas de prevención pueden exigirse razonablemente a la empresa, en base a su tamaño, actividad, recursos, sector, riesgos específicos y capacidad real de separar funciones.

Esta interpretación permite equilibrar la finalidad preventiva del compliance penal con el principio de proporcionalidad. Si se exige responsabilidad penal a una PYME sin analizar su estructura real, se estaría convirtiendo el régimen del artículo 31 bis CP en una forma de responsabilidad objetiva, lo cual la jurisprudencia ha rechazado al exigir una prueba autónoma de defecto estructural de la organización (STS 221/2016; STS 768/2025). Pero tampoco debe con ello excluir automáticamente a cualquier empresa pequeña, ya que se debilitaría la función preventiva del sistema, dejando sin respuesta penal a organizaciones que sí podrían haber adoptado medidas de control. La solución, por tanto, es realizar un juicio individualizado sobre la capacidad organizativa de cada empresa.

De acuerdo con los criterios derivados de la normativa y de las entrevistas realizadas, los tribunales deberían valorar elementos como el número de trabajadores, la distribución de funciones, el grado de centralización de toma de decisiones, la existencia de procedimientos documentados, la actividad económica desarrollada, la relación con terceros y la exposición real a riesgos penales. Estos factores permiten determinar si la empresa podía contar con un modelo de prevención más desarrollado o si sólo resultaba razonable exigir controles básicos directamente vinculados a su actividad.

6.3. El compliance como mecanismo de protección proporcional para las PYMES

A pesar de las dificultades expuestas, el compliance penal no debe verse como una carga formal para las PYMES ni entenderse únicamente como una defensa contra una condena penal. Cuando se diseña de forma proporcionada, puede actuar como un verdadero mecanismo de protección jurídica y organizativa, siendo así una herramienta de ordenación interna, prevención de riesgos y acreditación de diligencia empresarial. En este sentido, el compliance no protege a la empresa por la simple existencia de documentos, sino porque demuestra que la organización conocía sus principales riesgos, había adoptado medidas para prevenirlos y disponía de controles mínimos sobre su actividad.

Ahora bien, para que esta protección sea real en el caso de las PYMES, el modelo no necesita reproducir estructuras complejas propias de grandes corporaciones. Lo relevante es que exista un sistema proporcionado a la actividad y a los riesgos de la empresa. En este punto, la aportación de Jordi Sot resulta especialmente relevante, ya que señala que el compliance puede ayudar al empresario a controlar mejor su propia organización. Según su perspectiva profesional, muchas empresas acuden inicialmente al compliance para evitar responsabilidad,

pero durante el proceso descubren que también les permite ordenar aspectos básicos de organización y control. A partir de esta lógica, y de los requisitos previstos en el artículo 31 bis.5 CP y los estándares de *soft law*, en una PYME puede hablarse de un contenido mínimo razonable de compliance penal: una identificación de los principales riesgos penales, un código de conducta breve y comprensible, un sistema disciplinario, protocolos simples sobre pagos, proveedores, contratación y uso de recursos de la empresa, una vía interna para comunicar irregularidades, una persona responsable del seguimiento del sistema, apoyo externo cuando sea necesario, formación básica, y conservación de evidencias de los controles realizados.

Esta interpretación también se ve reforzada por ASCOM (2022), que subraya que un sistema de compliance en pequeñas organizaciones debe ser eficaz, ágil, sencillo y adecuado a su realidad, evitando estructuras excesivamente complejas o difíciles de aplicar en la práctica. Desde esta perspectiva, puede ser más razonable comenzar con una política de compliance clara, un código ético breve, una identificación de riesgos prioritarios, procedimientos básicos y formación suficiente, para posteriormente desarrollar el sistema. Esta lógica permite entender el compliance no como una carga documental, sino como un proceso progresivo de ordenación interna, trazabilidad y prevención de riesgos razonables y probables.

Esta función de ordenación interna es especialmente importante porque muchas irregularidades empresariales no aparecen por una voluntad delictiva de la empresa, sino por falta de controles, exceso de confianza o ausencia de trazabilidad en las decisiones. En este marco, el Tribunal Supremo ha destacado que los modelos de compliance también pueden actuar como mecanismos de autoprotección frente a fraudes internos y abusos dentro de la propia organización (STS 893/2021; STS 1014/2022). Esta idea es especialmente relevante para las PYMES, donde las relaciones personales tienen un peso mayor y donde una misma persona puede concentrar varias funciones sensibles. Un control básico sobre pagos, proveedores, contratos, recursos o autorizaciones puede reducir riesgos penales, pero también evitar perjuicios económicos directos para la propia empresa.

Además, el compliance puede tener un valor reputacional. En un contexto donde cada vez más clientes, proveedores y administraciones públicas exigen garantías de cumplimiento normativo, contar con un sistema básico de prevención puede convertirse en una ventaja para las PYMES. Como también señalaba Jordi Sot, muchas pequeñas empresas se ven impulsadas hacia el compliance porque sus clientes o procesos de homologación les exigen

acreditar determinados estándares de cumplimiento. A tal efecto, el compliance no solo protege frente a la responsabilidad penal, sino que también puede facilitar la continuidad del negocio, el acceso a la contratación y la generación de confianza hacia terceros.

En suma, el compliance puede actuar como un mecanismo de protección proporcional para las PYMES cuando se configura como un sistema sencillo, aplicado y adaptado a riesgos reales. La clave está en dotar a la empresa de controles mínimos, responsabilidades claras y capacidad de reacción ante posibles irregularidades. Esto también forma parte de la diligencia empresarial, en la medida en que permite demostrar que la empresa no toleraba ni favorecía la conducta ilícita.

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo permite concluir que la aplicación del compliance penal a las PYMES españolas se sitúa ante una paradoja relevante. Por un lado, las pequeñas y medianas empresas constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español y, por tanto, no pueden quedar al margen de las exigencias de prevención penal derivadas del artículo 31 bis CP. Por otro lado, estas empresas presentan una realidad organizativa muy distinta a la de las grandes corporaciones: estructuras reducidas, concentración de funciones, menor formalización procedimental, recursos limitados y dependencia frecuente de asesoramiento externo.

Esta paradoja obliga a superar una visión uniforme de la persona jurídica, puesto que no resulta razonable aplicar de forma idéntica los estándares de compliance penal a una multinacional, a una empresa mediana, a una microempresa familiar o a una sociedad unipersonal. Sin embargo, tampoco puede sostenerse que el tamaño reducido excluya automáticamente cualquier deber de prevención. La cuestión central no es si las PYMES deben o no tener compliance penal, suponiendo esto una reducción del estándar de diligencia, sino qué tipo de compliance resulta jurídicamente exigible, organizativamente viable y realmente eficaz en función de su estructura, actividad y riesgos.

El análisis jurisprudencial realizado muestra que el Tribunal Supremo ha consolidado un modelo de autorresponsabilidad de la persona jurídica, en el que la empresa no responde penalmente por el simple delito cometido por una persona física vinculada a ella, sino por un hecho propio consistente en un defecto estructural de organización, supervisión y control. Asimismo, en sociedades unipersonales o de muy reducida dimensión, la jurisprudencia ha reconocido que puede no existir suficiente autonomía organizativa para justificar una condena independiente de la persona jurídica. Esta doctrina resulta especialmente relevante para las PYMES porque impide que el artículo 31 bis CP se aplique como un sistema de responsabilidad automática.

No obstante, esta línea jurisprudencial no supone una exclusión general de responsabilidad penal para las PYMES. Lo que exige es distinguir entre el umbral de imputabilidad, para valorar si existe una organización con entidad suficiente para hablar de un defecto propio, y de exigibilidad, para determinar qué medidas de prevención eran razonablemente exigibles en base a la estructura y características de la empresa.

Otra conclusión central del trabajo es que el compliance penal en PYMES sólo puede cumplir una función real si se concibe como una cultura de cumplimiento y no como una acumulación de documentos formales. La existencia de códigos éticos, protocolos, canales internos o políticas formales carece de valor si estos no son conocidos, comprendidos, aplicados y mantenidos en el tiempo. En este sentido, el compliance debe partir del órgano de administración o de la dirección de la empresa y proyectarse hacia el resto de la organización. En PYMES, esto es especialmente importante porque la cultura empresarial suele estar fuertemente influida por el administrador o el equipo directivo. Por ello, el compromiso de la dirección debe manifestarse en decisiones, controles, formación, reacción ante incumplimientos y coherencia.

Un sistema proporcional de compliance penal para PYMES debería construirse a partir de elementos mínimos pero efectivos y basarse en su capacidad de ordenar la actividad de la empresa, identificar sus principales riesgos penales, asignar responsabilidades y reaccionar ante posibles irregularidades. El compliance penal puede actuar como una carga formal si se impone de manera rígida, pero también como una herramienta de protección si se diseña de forma aplicable y trazable dentro de la realidad de cada empresa.

Finalmente, el trabajo permite concluir que la proporcionalidad del compliance penal en PYMES no depende únicamente de los tribunales o de la voluntad de cada empresa, también requiere un mayor acompañamiento institucional. Las pequeñas y medianas empresas, en muchas ocasiones, no rechazan el cumplimiento normativo, sino que carecen de medios, conocimiento técnico y orientación práctica. Precisamente, la experiencia analizada muestra que las ayudas económicas pueden incentivar la implantación de programas, pero resultan insuficientes si no van acompañadas de seguimiento y recursos prácticos. Por ende, sería conveniente reforzar el papel de las administraciones públicas mediante guías sectoriales, modelos simplificados, formación accesible, programas de acompañamiento y subvenciones destinadas no solo a elaborar documentos, sino también a asegurar su implantación real.

Como propuesta final, sería deseable que el marco normativo y los criterios de valoración judicial avanzaran hacia una mayor diferenciación expresa entre tipos de empresa, no para rebajar la exigencia de prevención, sino para clarificar qué puede considerarse un modelo proporcional en estructuras de menor dimensión y, por tanto, exigir una responsabilidad mejor ajustada a la realidad empresarial.

En definitiva, el compliance penal en PYMES no debe formularse como una alternativa entre desproporción o impunidad. Su verdadero equilibrio se encuentra en un modelo exigente pero viable, preventivo pero no burocrático, sencillo pero eficaz. Siguiendo una idea clásica del pensamiento político de Montesquieu (1748), el poder debe encontrar límites en otro poder y, es por ello, que el compliance penal cumple precisamente la función de ordenar el ejercicio de las facultades internas de decisión y control empresarial, evitando que la confianza, la informalidad o la falta de supervisión se conviertan en un riesgo penal.

8. BIBLIOGRAFÍA

Antich Soler, J. (2017). *Compliance Program Penal y sus efectos en la exención y atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona].

Asociación Española de Compliance. (2022). Compliance en las pymes: Compliance penal: guía práctica para administradores y directivos de pequeñas organizaciones. <https://asociacioncompliance.com/biblioteca-de-los-grupos-de-ascom/compliance-en-las-pymes/>

Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). *UNE-ISO 19600:2015. Sistemas de gestión de compliance. Directrices*.

Bajo Albarracín, J. C. (2017). *Auditoría de sistemas de gestión : compliance : 31 bis CP, ISO 19600 e ISO 37001*. Aranzadi Thomson Reuters.

Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., & Villar López, A. (s. f.). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYME. Mercados globalizados. *Esic Market*, (375), 89-100.

CEPYME (2025). *Indicador CEPYME sobre la situación de la pyme: I Trimestre de 2025*.

Código Penal español. (1995, 23 de noviembre). Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Boletín Oficial del Estado, 281, 33987-34058. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-25444>

Dirección General de Estrategia Industrial y de la PYME (2025). *Cifras pyme: Agosto 2025*.

García Torres, E. L., & Bastidas Caicedo, J. M. (2023). El compliance en la responsabilidad penal de la persona jurídica. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 763-788. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i6>

Garot, M.J., Garralda Ruiz de Velasco, J., Miller, K., & Tenhilä, A. (s. f.). *Radiografía de la cultura de compliance sostenible en las PYMEs españolas: Estado actual y drivers*. IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures.

Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Rodríguez-Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522. <https://doi.org/10.6018/rie.546401>

Instituto de Oficiales de Cumplimiento & Escuela de Gobierno de la Universidad Complutense de Madrid (2020). *Guía práctica de compliance para PYMES*.

Montesquieu. (1748). *The spirit of laws* (T. Nugent, Trad.). En *The Founders' Constitution* (Vol. 1 cap. 17, doc. 9). University of Chicago Press. <https://press-pubs.uchicago.edu/founders/documents/v1ch17s9.html>

Nieto Martín, A. (2013). Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. Temas de derecho penal económico, empresa y compliance. *Anuario de Derecho Penal 2013-2014* (pp. 171-200).

Serrano de Nicolás, Y., Conesa Alagarga, M., & Albalá González, A. (2019). *Compliance penal para pymes según la Norma UNE 19601* (1st ed.). AENOR.

JURISPRUDENCIA

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 154/2016, de 29 de febrero de 2016.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 221/2016, de 16 de marzo de 2016.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 893/2021, de 18 de noviembre de 2021.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 1014/2022, de 13 de enero de 2023.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 264/2022, de 18 de marzo de 2022.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 747/2022, de 27 de julio de 2022.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 1932/2024, de 8 de abril de 2024.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 372/2025, de 11 de abril de 2025.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 768/2025, de 25 de septiembre de 2025.

Tribunal Supremo (Sala de lo Penal, Sala 2.^a), STS núm. 836/2025, de 14 de octubre de 2025.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA JORDI SOT BALL-LLOSERA (TODA & NEL·LO)

Carla Fernández (entrevistadora): Per començar, li agrairia que es presentés breument, quin és el seu recorregut professional, fins a arribar a dirigir l'àrea de Compliance de Toda & Nel·lo i en quins tipus d'empreses ha treballat o assessorat principalment.

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Bé, doncs jo vaig començar exercint en un despatx d'advocats que es deia Iberforo i em dedicava al dret administratiu, al dret públic inicialment.

Llavors, vaig estar allà al voltant de vuit anys i d'allà vaig saltar a empresa privada, vaig anar a Danone, dintre de l'assessoria jurídica, portava tot tipus: dret alimentari, dret regulatori, dret de legalitzacions... una mica de compliment normatiu, que en aquell moment era el compliance, però estem parlant del segle passat. Llavors, també portava mercantil, portava societats; en una assessoria jurídica d'empresa fas de tot. I d'allà, al cap de cinc anys, vaig saltar a una farmacèutica, Almirall, on hi vaig estar al llarg de deu o onze anys. A Almirall també vaig estar primer en una secretaria general; llavors portava diverses coses: societari, assegurances, propietat intel·lectual, marques, patents... de tot. Vull dir, feia una mica de patrimoni, legalitzacions, medi ambient, de veritat, en certa manera. I llavors, allà, l'any 2012, vaig fer el salt i vaig tornar a despatx, i vaig entrar a Toda & Nel·lo i vaig crear el departament de Compliance, arran de la modificació del Codi Penal de desembre del 2010. Doncs vaig començar a crear aquesta especialitat, la nostra metodologia, i fins ara aquí seguim.

Carla Fernández (entrevistadora): Molt bé, molt bé. Perfecte.

I com definiria en poques paraules la missió de l'àrea de Compliance dins de Toda & Nel·lo i quin tipus de clients trebal·leu més sovint, per exemple, grans corporacions o també, per exemple, PIMES o sector públic?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Doncs la missió de l'àrea de Compliance és donar protecció de responsabilitat a les empreses, evitar que les empreses puguin tindre responsabilitat penal. Llavors, el que fem és implantar programes de Compliance per intentar evitar aquesta responsabilitat. Fem tot tipus d'empreses: tenim grans corporacions, tenim multinacionals espanyoles, també portem filials de multinacionals estrangeres, portem PIMES, portem fundacions, portem corporacions mixtes del sector públic, empreses públiques també que tenen responsabilitat. O sigui que toquem tot tipus de sectors.

Carla Fernández (entrevistadora): Val, perfecte. Sobretot el de PIME, que just en el meu cas és el que estic analitzant.

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): PIMES també; les PIMEScosta més, depèn si és familiar, si no és familiar, que s'acabi de tindre, però sí, tenim empreses de 20 treballadors, i també de 50 i de 100.

Carla Fernández (entrevistadora): Perfecte. Doncs en relació amb això, com que en el marc del meu treball analitzo la proporcionalitat del Compliance penal en PIMES, fins a quin punt el Compliance penal forma part del dia a dia de les empreses amb les quals treballem al departament?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Mira, la veritat és que les empreses cada vegada més, per prestar serveis, han de passar una homologació com a proveïdors i les grans empreses exigeixen compliment normatiu, clàusules de Compliance, programes de Compliance, ISOs de 9000 de qualitat o de 14000 d'ambient o de 27000 de seguretat de sistemes. Llavors, les PIMES s'estan trobant que han d'anar cap al Compliance per donar garantia als seus clients de que hi ha un compliment normatiu dintre de la seva companyia. Llavors, les PIMES, jo crec que ho estan vivint bé, entenen la necessitat de tindre una autoregulació preventiva de responsabilitat.

Carla Fernández (entrevistadora): Doncs ja passant al bloc 1; Des de la seva experiència, com explicaria a un empresari d'una PIME què és realment el Compliance penal i què no és?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda&Nel·lo): El Compliance penal al final és la manera de controlar la teva activitat, empresari. És la manera de tindre control sobre la teva activitat. Al final el legislador, i el Codi Penal, el que ens està demanant és que, en la mesura del possible, s'eviti que es cometin delictes dintre de l'activitat de les empreses. Les empreses no estan delinquent, evidentment, però sempre hi ha un empleat amb interessos que en un moment donat pot fer una malifeta que pugui repercutir en l'empresa. Llavors, el Compliance el que no ha de ser és burocràcia; el Compliance el que no ha de ser són pals a les rodes del negoci; el Compliance ha de ser flexible, ha de ser adaptat i ha de ser fet a mida per a les necessitats de cada empresa. I dona això: seguretat a l'empresari que, si algú la fa, almenys l'empresa no tingui responsabilitat.

Carla Fernández (entrevistadora): Exacte. I quins elements considera essencials d'un programa de Compliance penal efectiu, independentment de la mida de l'empresa, o potser sí que s'hauria de tenir en compte la mida?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda&Nel·lo): Bé, el Codi Penal, a l'article 31 bis, ja ens diu que les empreses que presenten comptes abreujats, per exemple, poden tindre que l'òrgan de control intern sigui el propi administrador; de fet, és l'única diferència que la legislació ens dona. Jo crec que les eines són les mateixes i, a més, són requisits del Codi Penal; no podem excloure res. Ara, ho hem de fer proporcional a la dimensió de l'empresa. Hem de tindre codi de conducta, codi i canal de denúncies és més que recomanable.

L'AIP està dient que si tens menys de 50 treballadors és un canal de denúncies voluntari i que, per tant, no t'has ni de registrar a l'Autoritat Independent de Defensa de l'Informant. Això seria una altra simplificació, perquè si tens menys de 50 treballadors no hauries de registrar-te.

Després, el mapa de risc és inevitable: has de veure quins riscos té l'empresa, com treballa, com controla l'activitat i com evita que hi hagi irregularitats. La formació és fonamental. Controls financers, encara que no tinguis un compliance... has de tenir un control sobre el cash. En tot cas, és necessari.

En general, has de complir tots els requisits, però dimensionats amb l'empresa,

Carla Fernández (entrevistadora): Clar, que s'adapti una mica a cada cas particular.

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Exacte.

Carla Fernández (entrevistadora): A la pràctica, veu que les empreses s'apropen al Compliance més com una eina estratègica de gestió i govern corporatiu, o encara, predominantment, com una càrrega formal per evitar sancions? Que és més com un “per si de cas” que no realment per...

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): La veritat és que molts vénen i piquen a la porta per la segona part, per evitar responsabilitats i per poder gestionar. Però quan comences a fer el mapa de risc, quan els comences a explicar la governança de les organitzacions, quan els comences a explicar qui pot tindre poders i qui no, la necessitat de no tindre poders solidaris, de controlar les signatures, de controlar la presa de decisions, la transferibilitat de presa de decisions... comences a entendre que és una ajuda. És una ajuda per a l'organització i pel funcionament de l'empresa. I moltes vegades, quan presents el diagnòstic d'una organització, es sorprenen de les coses que regules i de les coses que proposes per fer-ho millor.

Carla Fernández (entrevistadora): Perfecte. I passant al bloc dos, d'implementació en PIMES, en contrast amb grans empreses: quan treballeva amb PIMES, quines diferències

principals observeu respecte a les grans corporacions a l'hora de dissenyar i implementar programes de prevenció de delictes?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Un dels principals problemes és que el director financer fa de recursos humans, fa de jurídic i fa de compres. Les PIMES tenen molt concentrat, en poques persones, molta feina. Llavors, això fa que a vegades és difícil ubicar el Compliance i ubicar responsables. Hem d'anar cap a eines fàcils; en lloc de fer un comitè de Compliance i aconseguir ajuntar tres persones o cinc persones, moltes vegades és molt millor anomenar un Compliance Officer i tirar endavant amb un Compliance Officer que es gestioni. S'ha d'ajudar, evidentment, perquè les PIMES ja tenen prou feina per dedicar-se al Compliance. Llavors, has de fer estructures simples, has de fer coses simples, has de fer plans d'accions simples per no saturar-les.

Carla Fernández (entrevistadora): Quins són els obstacles més habituals que troben les PIMES per implantar un sistema de Compliance? L'estructura, potser? O recursos?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Sí, ja et dic. Nosaltres ens adaptem molt als costos. També la dedicació per fer un mapa de risc és menys que en una gran corporació. La dedicació per fer procediments interns és més fàcil.

Els obstacles, potser, són que “tota la vida s'ha fet així” i “mai ha passat res”. Intentar canviar alguns modus operandi, intentar posar per escrit formes de fer les coses que ja fan bé, però que no tenen per escrit, i has de tenir la capacitat d'escriure com es fan les coses.

Perquè, al final, el Compliance és el món de les evidències. Has de demostrar que ho estàs fent d'una manera i que tu, internament, tenies posada una manera de fer les coses. I si no s'ha fet d'aquella manera, no és la teva responsabilitat, sinó de la persona que s'està saltant el procediment intern.

Potser hi ha moltes rutines que costa a vegades de dir: això ho hauries de fer d'una altra manera, això ho hauries de posar per escrit... ho veuen com més feina. Aquest seria el principal obstacle.

Carla Fernández (entrevistadora): I passant al bloc 3 de proporcionalitat i criteris jurisprudencials, perquè també faig una mica d'anàlisi de jurisprudència espanyola i de la legislació, i per saber una mica la seva opinió: creu que la jurisprudència espanyola sobre responsabilitat penal de la persona jurídica està modulant suficientment les exigències en funció de la mida i la capacitat de l'empresa o encara fa una anàlisi més homogènia?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Jo crec que està fent una anàlisi homogènia. Ara tenim l'acta del president de BBVA, no sé si l'has llegit, no sé si el tens.

Carla Fernández (entrevistadora): No.

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Ja te'l faré arribar, però en definitiva se'n va a: “Escolta, que m'he llegit el Codi Penal, i què dius tu?” M'és igual, m'és igual que siguis molt transparent, que siguis BBVA o siguis Martínez Asociados. O sigui, no estan... són molt estrictes, crec, amb seguir els requisits del Codi Penal, al marge de la dimensió.

Això tampoc ajuda amb la pròpia legislació. El Codi Penal, com que no està distingint, únicament hi ha una distinció, fa que totes les empreses hagin de complir amb totes les eines, i fa que els tribunals tampoc es puguin saltar la legislació i fer el que volen. Llavors, el problema inicial ve d'aquí: d'una legislació molt rígida i que no distingeix.

Carla Fernández (entrevistadora): Val, perfecte. Doncs l'última d'aquest bloc: des d'un punt de vista tècnic, quins criteris de proporcionalitat li semblen més raonables per avaluar un sistema de Compliance en una PIME?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Jo crec que no l'hi pots demanar... O sigui, has d'avaluar molt i dimensionar molt quan vas a tractar. Tu no li pots dir a una PIME que necessites una política de compres amb una homologació de proveïdors; els hi has de fer una auditoria; els hi has d'exigir que facin un qüestionari; els hi has de demanar les ofertes, que hi ha d'haver una selecció... Tu no pots posar això davant d'una PIME. Els hi has de dir, home, que hi hagi control sobre la compra, que hi hagi control sobre els proveïdors, però no pots posar polítiques per a coses amb un nivell d'autoritzacions i tal... Hi ha moltes pimes que l'RLT és un comptable, per dir-ho d'alguna manera, o... el sistema de control financer és molt bàsic. Llavors, no pots posar grans polítiques. Els contractes, si és una cosa jurídica... a partir d'una quantia i segons la criticitat d'aquell contracte, doncs sí: consulta amb un extern o consulta'ls-hi. Has d'anar reduint perquè hi ha coses que són indigeribles per a una PIME.

Carla Fernández (entrevistadora): Exacte. I passant al quart bloc, que és el penúltim, si a una PIME li diu: “No puc assumir un gran programa, però vull estar mínimament protegit”, quin és el mínim raonable que hauria de tenir? O sigui, quins elements serien com, entre cometes, un kit bàsic de Compliance per a una PIME?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Bé... tenim el mapa de risc, fonamental; tenim el codi de conducta; tenim el canal de denúncies, perquè si té més de cinquanta treballadors ha d'estar a la web corporativa, i has d'anomenar el responsable. Un òrgan de control intern,

sigui un Compliance Officer o sigui un comitè de Compliance: tot això és inevitable. O sigui, encara que nomenis l'administrador, tot això és inevitable.

Règim disciplinari. Per fer-ho fàcil a les PIMES, el règim disciplinari no el regulem internament; un règim disciplinari que, normalment, amb les grans corporacions que a vegades tenen conveni propi, ho podem fer. A les PIMES el que fem és que ens n'anem al conveni que sigui d'aplicació a elles. I ja està. I amb això, en principi, podem tirar endavant.

Carla Fernández (entrevistadora): I com que al final hi ha diferents sectors econòmics a les PIMES, n'hi ha algun que es pugui considerar especialment crític?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): El tema crític depèn molt de l'activitat. O sigui, el més crític evidentment seria una farmacèutica que té una planta química, perquè allà tens riscos de posar medicaments al mercat que han de complir una qualitat i no poden ser un risc per als consumidors; tens una planta que emet emissions a l'atmosfera, que té abocaments, que té residus, que té substàncies explosives, que manega drogues... Llavors aquí tens molts problemes mediambientals, de qualitat, de compliment de normatives mediambientals. Jo crec que les químiques estarien a dalt de tot del risc.

Les constructores també tenen molt de risc; a més de tindre tot el tema de prevenció de riscos laborals, de construcció, d'urbanisme, de medi ambient, moltes vegades tenen tracte amb l'administració. El tracte amb l'administració també és una zona de risc. Hi ha funcionaris, hi ha autoritats, hi ha interessos polítics, interessos personals, interessos particulars, i tot això fa que el que llegeixes cada dia als diaris; que si hi ha comissions, que si hi ha corrupció, que si s'ha donat aquella llicència i no tocava... Aquesta també és una gran àrea de risc.

Jo crec que serien els dos més clars.

Tecnològics; Sí, clar, tot el tema de propietat intel·lectual, propietat industrial, també aquí tenim moltes batalles. Però potser les altres, que són més materials, tenen més criticitat.

Carla Fernández (entrevistadora): Val, perfecte. I mirant de cara al futur, amb la normativa, creu que la pressió reguladora sobre les pimes en matèria de Compliance augmentarà?

Jordi Sot Ball-llosera (Toda&Nel·lo): Sí, perquè està augmentant per totes. Està augmentant per totes. Per sort han fet l'stop the clock. Estaven hiperregulant; les lleis òmnibus i les directives que estan fent estaven hiperregulant. Estaven fent que es generés una quantitat de normes en matèria de sostenibilitat, en matèria de la cadena de subministrament... Han intentat distingir-les perquè siguin primer les grans empreses, però,

bueno, mira: el tema del canal de denúncies, amb 50 treballadors ja l'has de tenir. I 50 treballadors és una PIME. Llavors, no té cap mesura. Per mi, anem a pitjor.

I ciberseguretat? Els concursos públics estan demanant que tinguis un sistema o un EMS de seguretat. O t'estan demanant que et puguis acreditar una ISO 27000. O digitalització també, que et puguis acreditar un sistema operatiu dintre de la companyia per donar servei en licitacions o en tenders, que tot això et puntua.

Per tant, crec que estarà de moda i anirà a més.

Carla Fernández (entrevistadora): I, per últim, des de la seva experiència, hi ha alguna idea clau o advertiment sobre la relació entre PIMES i el Compliance que creu que la doctrina o l'acadèmia encara no estan recollint prou bé? O bé el que comentàvem també amb la normativa.

Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo): Bé, una mica seria la conclusió del que hem dit: que el legislador no ha ajudat. El legislador va agafar i va copiar el dret legislatiu italià, el va traspasar al Codi Penal i únicament va distingir que l'òrgan de control intern podia fer-lo l'administrador.

Ha de ser el legislador el que dimensioni les necessitats del Compliance que ha de tenir una PIME o no. Nosaltres no podem evitar posar totes les eines que t'he comentat abans, perquè, si no, no s'aguantaria un examen d'un tribunal. Això és el que tenim.

Carla Fernández (entrevistadora): Fins aquí l'entrevista.

ANEXO 2. Consentimiento informado Jordi Sot Ball-llosera (Toda & Nel·lo)

Consentimiento informado para participantes en la investigación

Propósito de este documento

Esta ficha informa de manera clara sobre la naturaleza del estudio y el papel de las personas participantes.

Responsables de la investigación

Trabajo dirigido por Carla Fernández Torelló, Doble Grado de Derecho y Criminología, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Tutor académico: Dr. Jaume Antich Soler.

Objetivo del estudio

Analizar la proporcionalidad de los programas de compliance penal en PYMEs españolas según el marco normativo, contexto empresarial y jurisprudencia, destacando desafíos estructurales y desproporciones en su implantación.

Qué se te pedirá

Si aceptas participar, se te solicitará que participes en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos.

Con tu permiso, la entrevista se grabará en audio exclusivamente para facilitar su transcripción y análisis.

Carácter voluntario y derecho a retirarse

La participación es totalmente voluntaria. Puedes no responder cualquier pregunta, interrumpir la entrevista o retirarte en cualquier momento.

Confidencialidad y protección de datos

Los datos se utilizarán exclusivamente con finalidades académicas del TFG y se conservarán el tiempo estrictamente necesario para la investigación.

Consultas

Puedes hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento de tu participación. Al finalizar el estudio, puedes solicitar información sobre los resultados generales.

Declaración de consentimiento

He leído la información anterior y:

- ☒ **Acepto participar voluntariamente** en este estudio dirigido por Carla Fernández Torelló.
- ☒ **Autorizo la grabación de audio** de la entrevista con la finalidad de transcripción y análisis.
- ☐ **Autorizo el uso de citas en nombre mío y de la empresa.**
(Si no se marca, cualquier cita que se utilice será anonimizada.)

Nombre del participante: Jordi Sot Ball-llosera

Empresa: TODA & NEL-LO

Fecha: 18/03/2026

Firma: JORDI
SOT
BALL-LLO
SERA

Formado digitalmente por: JORDI SOT
#BLL-LLSERA
DN: CN=S, 5-MARCELO CHA
1-First name is the Name
CN=JORDI BALL-LLO SERA, CN=LUSTINE
COLLADO, CN=ACADYCHOCHE, CN=AC
#BLL-LLSERA
C=S, #JORDI BALL-LLO SERA
1-First name is the Name
CN=JORDI BALL-LLO SERA, CN=LUSTINE
COLLADO, CN=ACADYCHOCHE, CN=AC
#BLL-LLSERA
Reason: The data in this document
Unreliable: The signature is the same as
before 2008-03-13 18:20:27.00
Local: CHOCOLAT LLORENS 1.0.1

ANEXO 3. ENTREVISTA AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETÈNCIA

Carla Fernández: Començant per la primera pregunta, per contextualitzar una mica, si em podries explicar breument quina és la funció de l'ACCO en relació amb la defensa de la competència i fins a quin punt us trobeu habitualment petites i mitjanes empreses en la vostra activitat diària.

Membre de l'ACCO: D'acord. L'ACCO té com a funció principal vetllar perquè els mercats catalans funcionin de manera competitiva, prevenint i sancionant conductes com càrtels, abusos de posició de domini o pràctiques col·lusòries en la contractació pública. Aquesta és una part de la defensa de la competència, però també hi ha una part de promoció de la competència, en la qual impulsem accions com guies per a òrgans de contractació sobre com evitar la col·lusió o com dissenyar bé els plecs de licitació.

També fem moltes formacions i jornades per donar a conèixer l'ACCO, la seva activitat i la Llei de defensa de la competència, que és bastant desconeguda. I, com que nosaltres ens centrem en el mercat català, perquè per definició l'ACCO només té funcions a Catalunya, com sabràs les pimes representen gairebé el 90% del teixit empresarial català. Llavors, molts dels casos que tenim, ja sigui en defensa de la competència o quan fem promoció de la mateixa, són pimes les que ens trobem, perquè participen molt en mercats locals i sobretot en la compra pública. Tot i que també hi ha grans empreses, moltes vegades les pimes hi són molt presents.

Sobretot nosaltres vigilem temes de contractació pública, allà apareixen molts dels problemes amb les pimes.

Carla Fernández: Molt bé. Doncs passant al següent bloc: des de la vostra experiència, quin és aproximadament el grau d'implementació de programes de compliance, en aquest cas en matèria de competència, en les pimes catalanes?

Membre de l'ACCO: Si que és veritat que el tema dels programes de compliance en competència és una cosa bastant recent. Està més estès en programes de compliance penal, sobretot, i el tema de competència és bastant desconegut, almenys a nivell local i sobretot en empreses petites.

Llavors, ens trobem que la majoria de vegades, quan sancionem conductes o quan fem jornades o coses així, no coneixen que existeixi una vessant específica de competència dins d'un programa de compliance. A vegades, quan hem revisat programes de compliance, el que trobem és que tenen una cosa més genèrica: un codi ètic, alguna cosa de prevenció de riscos laborals, o qüestions similars. Però és poc probable trobar programes de compliance específics en competència.

El que sí que hem vist recentment és un interès creixent, arran de les sancions que hem imposat i també del tema de la prohibició de contractar amb l'administració, que això sí que afecta molt les pimes. Si una empresa presenta un programa de compliance en competència,

ja sigui fet *ex ante* o *ex post*, és a dir, abans de la sanció o inclús després, es pot lliurar d'una prohibició de contractar amb l'administració.

I també, arran del tema de les subvencions, hi ha hagut molt més interès a incorporar aquesta part de competència dins dels programes de compliance de les empreses que ja tenien alguna cosa implementada, o bé a començar precisament per aquí en aquelles que no tenien res.

Carla Fernández: I heu detectat diferències en aquest àmbit segons el sector de l'empresa, ja sigui serveis, construcció o la pròpia mida dins d'una categoria de pime, pel que fa a la implementació de programes? O directament és una cosa que...?

Membre de l'ACCO: Aquí no et puc donar massa informació, perquè tot el que hem revisat de programes de compliance en competència ha estat sobretot en el marc de les subvencions que hem donat. Ens havíem d'assegurar que els programes després s'implementaven correctament.

I aquí sí que teníem molta varietat de pimes: sector construcció, sector transports, empreses fabricants de mobiliari urbà, coses així. Llavors, no et sabia dir si hi ha molta diferència segons el sector, perquè el que hem estat revisant era força variat.

Carla Fernández: D'acord. Passant al següent bloc: quines creus que són les principals dificultats pràctiques que troben les pimes a l'hora d'implementar algun programa de compliance en competència?

Membre de l'ACCO: Sobretot, principalment, hi ha un desconeixement tècnic de la matèria. És una cosa que moltes empreses no tenen en compte i no coneixen. A part d'això, sol haver-hi també manca de recursos. Hi ha empreses que no poden dedicar ni temps, ni personal, ni tenen pressupost per implementar-ho. Potser sí que ho poden implementar en un primer moment, però després mantenir-lo i fer que s'apliqui correctament durant tots els anys és una cosa que moltes empreses petites no es poden permetre.

També nosaltres hem trobat que hi ha empreses que no tenen interioritzat que existeix un risc d'infringir la normativa de competència. Això també deriva del desconeixement. I també hem vist que es confon el programa de compliance general, més penal, amb un d'específic de competència.

És a dir, moltes empreses tenen el general i es pensen que amb això cobreixen totes les lleis o tot el que seria un programa de compliance, però hi ha riscos específics, com ambientals. Les pimes no tenen una base tan gran d'aquests coneixements. Llavors, sobretot hi ha confusió entre compliance general i un de competència.

Carla Fernández: Principalment seria falta d'informació,

Membre de l'ACCO: Sí, desconeixement i manca de recursos també. Perquè el que ens trobem a vegades és que hem vist algun programa que tenia tots els documents fets, però que després, a l'hora de la veritat, no s'implementava.

Hi havia, per exemple, un compliance officer que ningú coneixia. Clar, si no informes l'empresa que és una persona a qui pots acudir per denunciar conductes o per consultar problemes a l'hora de fer una licitació, de parlar amb un competidor o el que sigui, doncs es perd tot el que s'ha fet.

Carla Fernández: Sí, sí, no serveix, llavors.

Membre de l'ACCO: Exacte.

Carla Fernández: Després, passant a la cinquena: quan una pime es veu immersa en un procediment sancionador en matèria de competència, fins a quin punt observeu que la manca d'organització interna o de procediments formals influeix en la seva situació? És a dir, fins a quin punt el fet d'implementar un programa pot ajudar a reduir o a aixecar aquesta prohibició de contractació amb l'administració?

Membre de l'ACCO: Aquí el programa de compliance el podem tractar de dues maneres. Quan investiguem una empresa que possiblement acabarà sancionada, si aquesta empresa ja tenia un programa de compliance previ i el que fa és millorar-lo, condicionar-lo o inclús avisar-nos d'aquesta mala pràctica que ha detectat, això podria ajudar a reduir-li la sanció, incloent-hi la sanció monetària o la prohibició de contractar.

Si aquest programa es presenta un cop ja està sancionada, la multa ja no es pot reduir, però sí que pot ajudar a aixecar la prohibició de contractar. Si a una empresa se li ha imposat una prohibició de contractar amb l'administració i després ens presenta un programa de compliance en competència definit amb els riscos pels quals ha estat sancionada, es pot valorar positivament per aixecar directament tota la prohibició de contractar.

De fet, no sé si ho sabràs, però hi ha un parell de sentències del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya que confirmen resolucions nostres de no aixecament de la prohibició de contractar en casos en què es van presentar programes de compliance en competència que no estaven ben implementats. Els faltaven moltes coses i, tot i valorar-los i tenir-los en compte, no es va poder aixecar la prohibició. I aquestes sentències confirmen les nostres resolucions.

Carla Fernández: D'acord. O sigui, a part de tenir-lo, cal implementar-lo bé, que a la pràctica no sigui un paper allà i ja està.

Membre de l'ACCO: Exacte. El que ens trobem molts cops és que és una mica paper mullat. S'han fet tots els protocols, s'ha declarat la voluntat de complir mitjançant un programa de compliance en competència, tot el que vulguis, però després, a l'hora de la veritat, no s'han fet les formacions correctament o no s'ha comunicat correctament als treballadors. Llavors, clar, no ens serveixen només els papers per aixecar una prohibició de contractar.

Sí que potser en una fase més prèvia som una mica més laxes, perquè potser només ens poden presentar una primera part i no podem valorar un programa acabat de fer com si ja estigués plenament implementat. Quan estem encara en un procediment que no han sancionat i ens

avançen que volen implementar un programa de compliment, els requisits no són tan estrictes. Però quan l'empresa ja ha estat sancionada, els requisits són molt més alts.

Carla Fernández: Des d'un punt de vista de proporcionalitat, considereu que els requisits que es demanen a una pime perquè el seu programa de compliance sigui tingut en compte són assumibles tenint en compte la seva estructura i recursos? O es tendeix a demanar un model més propi d'una empresa gran?

Membre de l'ACCO: Nosaltres, tenint en compte la situació del mercat i dels programes que hem de revisar, tenim clar que no existeix un únic model de programa de compliment vàlid. Cada operador, cada empresa, ha de presentar un programa que li sigui adient.

Tot i que existeixen les normes ISO, que marquen una estructura estàndard del que ha d'incloure un programa, i també hi ha guies que indiquen els punts bàsics, però en una empresa petita no podem pretendre un manual de 80 pàgines, perquè no és eficient i sabem que això no s'implementarà.

Si que hi ha uns estàndards mínims, però sabem que una pime pot tenir perfectament un programa de compliance en competència de 10 pàgines, sempre que hi hagi tot allò rellevant: protocols clars sobre licitacions, contactes amb competidors... riscos adequats a l'activitat de l'empresa. Si participa molt en licitacions, s'ha de saber que no es pot parlar amb competidors. Coses així, molt bàsiques, que creiem que ha de tenir. Però no creiem que hagin de ser documents de 80 pàgines, perquè sabem que això no serveix de res.

Carla Fernández: Clar, s'ha d'adaptar a l'estructura i també al sector.

Membre de l'ACCO: I al mercat i als riscos concrets que aquesta empresa té.

Carla Fernández: I l'últim bloc és sobre el programa de subvencions. Vaig veure que vau impulsar un programa de subvencions per fomentar la implantació de programes de compliance en competència en pimes, i era per comentar una mica quins resultats heu tingut, si s'ha incrementat el nombre de pimes amb programes de compliance i si hi ha alguna cosa a destacar que s'hauria de millorar de cara al futur.

Membre de l'ACCO: Sí. En aquest sentit, t'ho he comentat una mica abans: sí que és veritat que hem notat més interès en pimes en temes de competència, i en concret en programes de compliance, perquè les subvencions donaven uns diners bastant considerables per a empreses petites per poder iniciar almenys tots els procediments amb alguna assessoria externa o amb algun advocat que els implementés els programes.

El que sí que és veritat és que després ens hem trobat que s'han implementat d'aquella manera. S'han fet els papers, diguéssim, però no hem acabat de veure la implementació real. Tot i així, sí que ha servit per sensibilitzar més sobre els riscos de col·lusió i perquè hi hagi més empreses atentes al tema de competència.

El que falta, sobretot, és que després hi hagi un acompanyament pràctic. Que no es facin només els papers i que l'advocat et digui "ja t'he fet el programa", sinó que l'empresa sàpiga què ha de fer ara amb això. En el dia a dia, aquests riscos que s'han identificat, com s'han d'afrontar?

Han de tenir continuïtat. No ha de ser una cosa puntual: "m'han fet un programa i aquí està". No n'hi ha prou amb tenir-lo penjat a la web si després ningú en sap res i tothom continua fent la seva feina sense tenir en compte aquests valors, codis o protocols que, en teoria, el programa de compliance intenta fer i millor.

Llavors, sobretot això: ens ha anat bé per promocionar una mica el compliance en competència, però falta encara una mica de treball, de formació i de coneixement del sector.

Carla Fernández: Clar, també és això, informar què és un programa i sobretot com aplicar-lo, que no sigui que el facin i després a la pràctica no tingui cap resultat.

Membre de l'ACCO: Exacte. I una mica la última pregunta, en relació amb recomanacions o consells sobre el model de compliance en competència, sobretot una altra vegada: formació i recursos, principalment. Potser, per part nostra, també crear alguna guia més pràctica perquè les pimes tinguin més accés a la informació i a com redactar exactament un programa de compliance en competència, i fer més tallers o seminaris o jornades nostres perquè la gent conegui aquest sector.

El tema de crear subvencions o ajuts és una cosa que vam pensar i que creiem que es pot continuar incentivant, perquè a vegades, com dèiem al principi, falten recursos per dedicar-se a aquest sector específic.

I inclús també potser fomentar algunes col·laboracions amb associacions de pimes o coses així, per fer més difusió del sector i dels problemes de compliance, i de com podem ajudar les empreses a no tenir problemes després amb qualsevol autoritat o amb qualsevol normativa.

Carla Fernández: Exacte. Al final també és una cosa relativament nova, que s'ha anat implementant a poc a poc, i s'ha d'anar ajudant les empreses i posar-hi recursos perquè cada vegada més les empreses puguin aplicar-ho.

Membre de l'ACCO: Sí, perquè sí que ens hem trobat que, quan estem davant d'empreses grans o multinacionals o que depenen d'alguna matriu gran, la majoria ja tenen implementats programes de compliance, inclús programes de competència. Però sí que és veritat que notem tota la diferència amb empreses petites.

Carla Fernández: Sí, sí, totalment., Doncs ja està. Fins aquí la entrevista. Moltes gràcies pel teu temps.

Membre de l'ACCO: Gràcies. Que vagi molt bé el treball.

ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETÈNCIA

Consentimiento informado para participantes en la investigación

Propósito de este documento

Esta ficha informa de manera clara sobre la naturaleza del estudio y el papel de las personas participantes.

Responsables de la investigación

Trabajo dirigido por Carla Fernández Torelló, Doble Grado de Derecho y Criminología, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Tutor académico: Dr. Jaume Antich Soler.

Objetivo del estudio

Analizar la proporcionalidad de los programas de compliance penal en PYMEs españolas según el marco normativo, contexto empresarial y jurisprudencia, destacando desafíos estructurales y desproporciones en su implantación.

Qué se te pedirá

Si aceptas participar, se te solicitará que participes en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos.

Con tu permiso, la entrevista se grabará en audio exclusivamente para facilitar su transcripción y análisis.

Carácter voluntario y derecho a retirarse

La participación es totalmente voluntaria. Puedes no responder cualquier pregunta, interrumpir la entrevista o retirarte en cualquier momento.

Confidencialidad y protección de datos

Los datos se utilizarán exclusivamente con finalidades académicas del TFG y se conservarán el tiempo estrictamente necesario para la investigación.

Consultas

Puedes hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento de tu participación. Al finalizar el estudio, puedes solicitar información sobre los resultados generales.

Declaración de consentimiento

He leído la información anterior y:

☒ **Acepto participar voluntariamente** en este estudio dirigido por Carla Fernández Torelló.

☒ **Autorizo la grabación de audio** de la entrevista con la finalidad de transcripción y análisis.

☐ **Autorizo el uso de citas en nombre mío y de la empresa.**
(Si no se marca, cualquier cita que se utilice será anonimizada.)

Nombre del participante: [REDACTED]

Empresa: Autoritat Catalana de la Competència (ACCO)

Fecha: [REDACTED]

Firma: [REDACTED]

ANEXO 5. ENTREVISTA ENFUSIÓN

Carla Fernández (Entrevistadora): Bueno, primero, un poco para situar contexto: explicar brevemente qué es Enfusión, a qué tipos de clientes os dirigís principalmente y cuál es vuestra dimensión de empresa, equipo, experiencia...

Henrique Távora (Enfusión): Vale. Mira, justo esta semana cumplimos 20 años de empresa. Somos una agencia de marketing digital; tocamos casi todo lo que envuelve el marketing digital: posicionamiento en buscadores, ahora el posicionamiento en las inteligencias artificiales también, publicidad en Google... voy hablando de terminologías así más fáciles de entender, marketing de contenidos, diseño y desarrollo de páginas web, gestión de redes sociales, etc.

Somos una agencia y somos pyme también. Ahora tenemos 10 personas y atendemos principalmente a pymes también; diría que máximo 50-100 trabajadores como mucho, algún que otro cliente con este volumen, pero normalmente son pymes. La mayoría son de España, la gran mayoría de Cataluña.

El ámbito es variado, pero tenemos un enfoque muy B2B, entonces la mayoría de nuestros clientes son empresas que trabajan para otras empresas: sector industrial, nuevas tecnologías, etc. Más o menos es esto, un “scan” rápido de Enfusión.

Trabajamos “home office” todos desde final de 2020, desde la pandemia; ya no tenemos la sede.

Carla Fernández (Entrevistadora): Como empresa, ¿cómo gestionáis internamente los temas de cumplimiento normativo relacionados con vuestra actividad? Por ejemplo: si tenéis protocolos documentados, algún tipo de formación, si os asesoráis externamente... algún tipo de gestor o abogado, etc.

Henrique Távora (Enfusión): Sí, tenemos una empresa que nos lleva esta parte. Ahora no me acuerdo el nombre, pero sí, nos lleva toda esta parte de temas legales: lo que es nuestra web... Hace no mucho hice el curso este de tema de género, en las empresas que nos obligaban. Hay una serie de cosas que nos piden, pero también intenta vendernos siempre más de lo que necesitamos. Por un lado tenemos nuestra gestoría, que también tiene una parte que nos da cierto apoyo en esto, y a veces nos dicen: “No, esto no lo necesitáis”.

Trabajamos con una empresa externa para estos temas y, si te soy sincero, no es algo que tenemos muy presente, porque realmente es algo que se toca muy pocas veces. Para ser equipos muy pequeños. Cuando me pediste la entrevista pensaba: “A ver si le puedo ayudar”, pero creo que es justo lo que estás buscando: cómo es la cultura del compliance en empresas de este tamaño... y yo creo que es más bien poca ahora mismo.

Carla Fernández (Entrevistadora): Claro, sí, al final hay poca infraestructura.

Entonces, por ejemplo ¿tenéis, por parte de esta otra empresa que me has dicho, algún código ético hecho en concreto para vuestra empresa o es más genérico?

Henrique Távara (Enfusión): No, es más genérico. Ellos vienen, nos hacen como una auditoría, nos dan una formación... y al final esto se va haciendo con los años también. La formación se hace con uno, se hace con otro, y no se queda muy...

Sobre protocolos: no tenemos un protocolo ahora mismo. El tema de género, sí, nos obligaron a hacerlo y lo montamos. Pero en el tema de finanzas, si hay algún problema financiero dentro de la empresa o pasa alguna cosa, no tenemos... que yo sepa. A lo mejor ellos tienen, y si pasa algo podemos dirigirnos a ellos, pero yo aquí lo desconozco.

Carla Fernández (Entrevistadora): ¿El protocolo de género que me has dicho os lo gestionó esta empresa o lo hicisteis vosotros?

Henrique Távara (Enfusión): Sí, sí, esta empresa. Luego si quieres te paso el nombre, pero ahora no me acuerdo.

Carla Fernández (Entrevistadora): ¿Esta empresa os ha dicho si por parte de autoridades (Gobierno, Generalitat, etc.) hay algún tipo de ayuda o soporte? Por ejemplo, el protocolo de género: ¿lo tuvisteis que pagar vosotros o hubo soporte?

Henrique Távara (Enfusión): La gran mayoría de estas formaciones van por subvención. Hay otras que no, pero la gran mayoría te dicen: “Mira, esto lo puedes hacer porque entra por subvención”. Luego, si gastas lo que tienes por año y lo sobrepasas, si tienes que hacer otra, entonces sí que tienes que pagar.

Carla Fernández (Entrevistadora): Como trabajáis en marketing, en materia de protección de datos y privacidad, ¿qué medidas consideráis imprescindibles para cubrir vosotros y con las empresas con las que trabajáis?

Henrique Távora (Enfusión): Esto también: hay un protocolo que, en principio, es bastante... hay una serie de normas, es bastante estricto. Pero es muy difícil cumplirlo trabajando en marketing digital, porque al final estás todo el rato con información de terceros, una base de datos de tus clientes... Es difícil tenerlo... Ahora nosotros estamos haciendo un poco por nuestra cuenta unos contratos donde especificamos mejor esto. Antes teníamos contratos, siempre tuvimos, pero no lo especificábamos esto al detalle. Pero si te soy sincero, es algo que... y no te digo solo por nosotros: trabajamos con muchos colaboradores, empresas como nosotros, de nuestro tamaño, y el protocolo realmente es la confianza de uno con el otro.

Carla Fernández (Entrevistadora): Sí, al final, al ser una infraestructura más pequeña, como que estás en confianza.

Henrique Távora (Enfusión): Sí, sí. Por ejemplo, tenemos un cliente que es una multinacional: ahí todo es bastante más complejo. Tienes que tocar su web, tienes que ir a la central en Bélgica, nadie puede acceder... ahí sí se nota que el protocolo es más estricto. A veces nos dificulta el trabajo, pero bueno, es lo que tiene que ser.

Carla Fernández (Entrevistadora): ¿Consideráis que las exigencias actuales en protección de datos, publicidad digital y otras normas relacionadas con marketing son proporcionales para una pyme como la vuestra, o están más pensadas para empresas grandes?

Henrique Távora (Enfusión): No sé si te voy a poder contestar... Yo me pongo como proveedor y como consumidor. A mí no me parece exagerado, me parece correcto. Estoy muy a favor de estas limitaciones, incluso creo que se deberían limitar más. Pero desde el punto de vista de proveedor, claro, yo hago publicidad en Meta, en Google, entonces necesitaría un poco más de libertad... pero entiendo. Y nosotros aquí también tenemos un código ético, aunque no esté plasmado: mi socio y yo tenemos este “código natural” y lo respetamos bastante.

Para contestar tu pregunta: yo creo que está bien. Me parece bien lo que desde las autoridades de Europa se hace en relación a marketing y publicidad. Se puede mejorar mucho más para regular y mejorar este ámbito, pero va por buen camino. Diferente según qué países; comparado con otras regiones (Estados Unidos, por ejemplo), aquí me gusta cómo se hacen las cosas.

Carla Fernández (Entrevistadora): En vuestro caso, cuando empezasteis como empresa, y con la implantación del compliance, sobre todo desde 2015 con reformas y demás, el hecho de ser pyme y no tener tantos recursos legales, ¿os supuso impedimento? ¿O subcontractarlo con otra empresa os facilitó?

Henrique Távara (Enfusión): Sí, nunca fue un impedimento, nunca tuvimos problemas relacionados con esto. La única dificultad fue la implementación: cuando se cambió de RGPD a LOPD, ahí nos tuvimos que adaptar. Pero una vez adaptados, cada año se van haciendo revisiones y ya está, y en principio no nos afectó.

Como anécdota: la primera vez que tuvimos contacto con el compliance fue porque hicimos un desarrollo para un bufete de abogados de su sistema de compliance; un portal donde la persona entra y tiene acceso directo a los abogados, ni pasa por los jefes ni nada, por si pasa algo en la empresa; es un canal de denuncia directo. Fue la primera vez que lo vimos y ahora las empresas están obligadas a tener esto, o casi todas, no sé.

Carla Fernández (Entrevistadora): Por último, ¿crees que se debería, desde las administraciones públicas, dar más soporte en este ámbito a las pymes? Entiendo que en vuestro caso no habéis tenido problemas.

Henrique Távara (Enfusión): Problemas no tienes hasta que te pasan. Y quizá, hablando de la parte financiera: el tema de género, igualdad, etc., sí se exige más a las pymes. Pero la parte financiera, sí... por si hay fraude; imaginate un trabajador usa el espacio para apuestas o sacar dinero de caja... se comete un fraude y yo en este caso no sé qué denunciar o qué hacer. O si los jefes cometen algún crimen financiero... esto realmente yo creo que hay menos. Al menos lo que nos llega desde las empresas, nunca tocan mucho ese tema. Creo que se debería mejorar: informar más, o hacerlo más fácil y accesible... Igual soy yo que no...

Carla Fernández (Entrevistadora): Sí, quizá eso, informar más, o que sea más fácil o accesible la información. Si pasa algo, que puedas consultarlo sin meterte directamente en abogados, costes, etc., ya que para según que empresa... Que desde la administración haya más soporte en este sentido de ayuda, sobre todo.

Henrique Távara (Enfusión): Yo entiendo que el compliance es ese filtro: antes de ir a un abogado, ya tienes este departamento o sistema que te diga “esto es lo que tienes que hacer”, y a partir de ahí ya vas con un abogado. Protocolo número uno: si pasa esto, haz esto...

Carla Fernández (Entrevistadora): Exacto.

Vale, pues eso es todo, eran poquitas preguntas.

Henrique Távora (Enfusión): Perfecto, Carla. Muchas gracias, que vaya bien. Mucha suerte con el trabajo.

Carla Fernández (Entrevistadora): Gracias, adiós.

ANEXO 6. CONSENTIMIENTO INFORMADO EN FUSIÓN

Consentimiento informado para participantes en la investigación

Propósito de este documento

Esta ficha informa de manera clara sobre la naturaleza del estudio y el papel de las personas participantes.

Responsables de la investigación

Trabajo dirigido por Carla Fernández Torelló, Doble Grado de Derecho y Criminología, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Tutora académica: Helena Mulero Alcaraz.

Objetivo del estudio

Analizar la proporcionalidad de los programas de compliance penal en PYMEs españolas según el marco normativo, contexto empresarial y jurisprudencia, destacando desafíos estructurales y desproporciones en su implantación.

Qué se te pedirá

Si aceptas participar, se te solicitará que participes en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos.

Con tu permiso, la entrevista se grabará en audio exclusivamente para facilitar su transcripción y análisis.

Carácter voluntario y derecho a retirarse

La participación es totalmente voluntaria. Puedes no responder cualquier pregunta, interrumpir la entrevista o retirarte en cualquier momento.

Confidencialidad y protección de datos

Los datos se utilizarán exclusivamente con finalidades académicas del TFG y se conservarán el tiempo estrictamente necesario para la investigación.

Consultas

Puedes hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento de tu participación. Al finalizar el estudio, puedes solicitar información sobre los resultados generales.

Declaración de consentimiento

He leído la información anterior y:

- ☒ **Acepto participar voluntariamente** en este estudio dirigido por Carla Fernández Torelló.
- ☒ **Autorizo la grabación de audio** de la entrevista con la finalidad de transcripción y análisis.
- ☒ **Autorizo el uso de citas en nombre mío y de la empresa.**
(Si no se marca, cualquier cita que se utilice será anonimizada.)

Nombre del participante: _____ Henrique Távora

Empresa: _____ Enfusión _____

Firma: _____  _____

Fecha: _03/03/2026_