

## *La gestión de conflictos de interés en las relaciones con proveedores de mercancía*

Humberto Elias Carrillo Otamendi\*  
Alejandro Ignacio Ramírez Padrón\*\*  
RVDM, Nro. 13, 2024, pp. 385-399

**Resumen:** Los conflictos de interés en las relaciones con proveedores de mercancía se configuran cuando los intereses personales de un individuo perteneciente a una organización se sobrepone o entran en tensión ante el interés de la misma organización. Se manifiestan a través de la subjetividad en la toma de decisiones por tener relaciones interpersonales o familiares, recibir compensaciones no estipuladas por la organización y también mediante beneficios financieros externos de los proveedores de mercancía. Para mitigar este riesgo, las organizaciones deben crear e implementar políticas internas efectivas que incluyan canales de denuncia, entrenamientos, revisiones regulares de los contratos y un código de conducta.

**Palabras clave:** Proveedor de mercancía; Conflicto de interés; Cumplimiento normativo; Riesgos; Comercio.

### *Management of Conflicts of Interest in Merchandise Supplier Relationships*

**Abstract:** Conflicts of interest in relationships with suppliers of goods are configured when the personal interests of an individual belonging to an organization overlap or come into tension with the interests of the organization itself. They manifest themselves through subjectivity in decision making due to interpersonal or family relationships, receiving compensation not stipulated by the organization and through external financial benefits from merchandise suppliers. To mitigate this risk, organizations should create and implement effective internal compliance policies that include whistleblower channels, training, regular contract reviews and a code of conduct, etc.

**Keywords:** Supplier of goods; Conflict of interest; Compliance; Risks; Trade.

**Recibido:** 11/11/2024  
**Aprobado:** 24/11/2024

---

\* Abogado (Universidad Católica Andrés Bello, 2023); Cursando el Programa de Estudios Avanzados en Buen Gobierno Corporativo y Cumplimiento (Universidad Católica Andrés Bello).

\*\* Abogado (Universidad Católica Andrés Bello, 2022); Cursando el Programa de Estudios Avanzados en Buen Gobierno Corporativo y Cumplimiento (Universidad Católica Andrés Bello).

# *La gestión de conflictos de interés en las relaciones con proveedores de mercancía*

Humberto Elias Carrillo Otamendi\*  
Alejandro Ignacio Ramírez Padrón\*\*  
RVDM, Nro. 13, 2024, pp. 385-399

## **SUMARIO:**

**INTRODUCCIÓN. 1. Riesgos comunes de un conflicto de interés con proveedores de mercancía; 2. Consecuencias del conflicto de interés con proveedores de mercancía; 3. Mecanismos para mitigar los riesgos. CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA**

## **INTRODUCCIÓN**

La naturaleza gregaria del ser humano, caracterizada por su tendencia innata a la convivencia y la colaboración, paradójicamente también lo expone a una realidad inevitable: el conflicto de interés. Autores como Pfeffer, han realizado aproximaciones históricas al concepto, remontándose a la obra literaria de José de la Vega. En este sentido, De la Vega ya en su época comentaba sobre la necesidad de que las leyes definieran pautas claras para aquellos que, al asumir diversos roles, se enfrenten a la disyuntiva de privilegiar su interés personal sobre el interés de la entidad que representan<sup>1</sup>.

De esta idea podemos reconocer que el conflicto de interés es un problema con el que todas las sociedades mercantiles, empresas o simplemente “organizaciones” ya que engloba un mayor número de entidades, conviven diariamente, estos no se pueden evitar completamente y por la misma naturaleza de las organizaciones y de sus representantes siempre existirá este riesgo latente.

En el presente artículo, nos dispondremos a exponer esta problemática, específicamente, los conflictos de interés que nacen de las relaciones con proveedores de mercancía. Actualmente, no hay una precisión o uniformidad por parte de la doctrina y sus distintos autores sobre el concepto “conflicto de interés”, por lo que iremos desligando concepto a concepto para presentar, una aproximación a este objeto de investigación.

---

\* Abogado (Universidad Católica Andrés Bello, 2023); Cursando el Programa de Estudios Avanzados en Buen Gobierno Corporativo y Cumplimiento (Universidad Católica Andrés Bello).

\*\* Abogado (Universidad Católica Andrés Bello, 2022); Cursando el Programa de Estudios Avanzados en Buen Gobierno Corporativo y Cumplimiento (Universidad Católica Andrés Bello).

<sup>1</sup> Francisco Pfeffer Urquiaga, citado por: Germán Pfeffer Urquiaga, *Reforma a la Legislación de Mercado de Capitales* (Santiago, Lexis Nexis, 2002), p. 42.

Según la Real Academia Española (RAE) el conflicto podría definirse como “Combate, lucha, pelea”<sup>2</sup>. El interés lo define como “Provecho, utilidad, ganancia.”<sup>3</sup>. Otros definen al Proveedor como “aquella persona física o jurídica que suministra profesionalmente un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contraprestación”<sup>4</sup>.

Por lo tanto, tomando como base estos conceptos podríamos definir al conflicto de interés en las relaciones con proveedores de mercancía de la siguiente manera: Es una situación o circunstancia en la cual los intereses personales de un individuo, perteneciente a una organización se sobreponen o son incompatibles sobre los deberes profesionales o interés de la organización. Esto debido a que tiene una relación ya sea económica, amistosa, familiar, amorosa, etc. con un tercero el cual es un proveedor de bienes o servicios de la organización a la que pertenece y, por su posición en la misma puede contratar, utilizar información confidencial de la entidad, documentos o datos para beneficiar sus necesidades personales en contraposición del interés de la organización.

En torno a la idea o concepto del interés social existen dos teorías opuestas: la institucionalista, que considera a la sociedad anónima como una “institución-corporación”, en la que el interés social que allí se persigue, es distinto del de sus socios, viniendo a coincidir con los intereses de los componentes de la empresa (accionistas, administradores, acreedores, colaboradores, etc.); y la teoría contractualista, consagrada en nuestra legislación, según la cual el interés social es la suma de los intereses particulares de sus socios, de forma que cualquier daño producido en el interés social del reparto de beneficios, o en cualquier otra ventaja comunitaria, supone una lesión al interés social<sup>5</sup>.

En estos tipos de conflicto, la persona que incurre en estos actos, es considerado un individuo ajeno a la empresa, es decir el individuo en su condición independiente e individual y no como un individuo que forma parte de una organización. La importancia de esto radica en que cuando se configura una presunta situación de conflicto de interés, la organización debe investigar al individuo de manera independiente e individual, ya que es el actuar del individuo el que dará la respuesta definitiva si se ha configurado o no un conflicto de interés. Cuando nos referimos a los individuos, no tiene que ser obligatoriamente un trabajador, también pueden estar involucrados directores, accionistas o en general, cualquier persona que forme parte de una organización y tenga un deber de lealtad y/o un deber profesional.

El deber de lealtad es un principio fundamental del derecho privado y puede entenderse como aquella obligación de cualquier sujeto de anteponer los intereses del principal a los que son suyos<sup>6</sup>. Generalmente se da en el derecho societario, aunque no es exclusivo de este.

---

<sup>2</sup> Real Academia Española (RAE): <https://dle.rae.es/conflicto?m=form>.

<sup>3</sup> Real Academia Española (RAE): <https://dle.rae.es/inter%C3%A9s?m=form>

<sup>4</sup> Economipedia, “Proveedor: que es, que hace y ejemplos” Javier Sánchez Galán (2024)

<sup>5</sup> Álex Plana Paluzie, Interés Social de las Sociedades de Capital, *Blog Entre Leyes y Jurisprudencia*, compilado de STS de 19 de febrero de 1991. <https://www.leyesyjurisprudencia.com/2016/10/interes-social-de-las-sociedades-de.html>

<sup>6</sup> Jesús Martínez-Cortés Gimeno, El deber de lealtad de los administradores de las sociedades no cotizadas, En: *Cuaderno de Derecho y Comercio*, Nro. 65, 2016, p. 44.

El conflicto de interés se configura mediante la mala fe del individuo. Una vez que el individuo ingrese a una organización, todas las obligaciones que asuma dentro de la misma, debe hacerla en función del interés social de la misma. Asume un deber profesional con la organización y al sobreponer su beneficio personal en detrimento del interés social, estaría actuando de mala fe y de una manera parcializada que podría ocasionarle graves daños a la organización.

La mala fe podría definirse como “(...) ausencia de buena fe, que sería su opuesto. La mala fe lleva implícita una cierta malicia, falta de rectitud, una voluntaria y consciente ilicitud en el obrar, cuando no una intención positiva y culpable de engañar (...)”<sup>7</sup>.

## ***1. La identificación de riesgos comunes***

Ya teniendo claro cuál es el concepto general de este artículo, procederemos a plantear la problemática común y las posibles soluciones para estas situaciones o circunstancias, que como lo mencionamos anteriormente, no se puede eliminar completamente pero sí se pueden plantear mecanismos o normas para mitigar estos riesgos.

Primero, hay que tener claro que hay varios conflictos de interés, los cuales pueden ser entre empresa y trabajadores, entre accionistas y directores, entre empresa y cliente y la que nos ocupa en este caso, el cual es entre empresa o sus miembros y proveedores de servicio o mercancía.

En todas las empresas o sociedades, la correcta gestión del conflicto de interés es de suma importancia ya que resguarda la reputación, transparencia e integridad en las relaciones comerciales que se tengan con terceros. Con respecto a las relaciones con los proveedores de mercancía, los riesgos que más frecuentan, son con relación a sobornos, impulso de empresas familiares o propias, o en general cualquier otra situación en la que no esté como prioridad el interés de la empresa.

Ahora bien, ¿Cómo podemos identificar los riesgos más comunes de un conflicto de interés con proveedores de mercancía? Estos conflictos radican en decisiones sesgadas por un interés personal sobre el interés social de la empresa. De ello, podría resultar la contratación a terceros de una manera desfavorable para la empresa, comprometiendo la calidad de la mercancía y encareciendo los costos de la misma. Los ejemplos comunes de esta problemática son los siguientes:

### ***1.1. Relaciones interpersonales o familiares***

Como lo mencionamos anteriormente, cuando un individuo integrante de una organización tiene una relación interpersonal o familiar con un proveedor de mercancía, existe una alta probabilidad de que sus decisiones se vean favorables o parciales hacia el proveedor, causando esto que la contratación del proveedor de mercancía se vea manchada por la parcialidad y no por la objetividad.

---

<sup>7</sup> Diccionario Panhispánico del Español Jurídico «Mala fe» (2023): <https://dpej.rae.es/lema/mala-fe>

Existe también casos frecuentes con respecto a las relaciones del individuo en las que el mismo busque u otorgue la contratación del proveedor de mercancía para impulsar la empresa de un familiar, amigo o pareja, así como también, la contratación de un proveedor de mercancía en las que el individuo tenga una participación en el negocio familiar, del amigo o pareja.

### **1.2. *Compensaciones no estipuladas por la organización***

Los favores, regalos, viajes o en general, cualquier tipo de compensación por parte de un proveedor de mercancía tiene el efecto o genera la posibilidad de que el individuo tenga una parcialidad en sus decisiones. Por lo que comúnmente se observa cómo los proveedores de mercancía dan compensaciones no estipuladas a individuos en puestos de toma de decisiones para obtener la contratación. Aquí vemos como los proveedores de mercancía dan un incentivo al individuo para que lo contrate como proveedor, afectando así su objetividad en las decisiones, en las cuales obtendría un beneficio personal.

En este caso, surgen dos riesgos. El primero, la pérdida de la objetividad de la contratación con base a elementos que aporten valor a la organización y se alineen con su cultura organizacional. La mercancía que ofrece el proveedor a la organización podría no ser de la mejor calidad, pero incentivando al individuo con una compensación podría lograr la contratación de sus bienes o servicios aún cuando su mercancía no sea la esperada por la organización.

El segundo riesgo que se podría generar para la organización es con respecto a las licitaciones o los procesos objetivos de contratación previstos en la organización. El individuo, en razón de la compensación otorgada por el proveedor de mercancía, podría contratarlo saltándose o evitando los procesos de contratación establecidos en la organización y podría contratar a un proveedor de mercancía que no ofrezca los mejores bienes o servicios a un precio mayor, arriesgándose a perder la oportunidad de contratar a un proveedor con una mejor calidad de mercancía y a un precio menor o a un mismo precio pero mejor calidad de mercancía que la del proveedor otorgante de la compensación.

Otro caso que podría llegar a suscitarse es que el proveedor de mercancía otorgue una compensación a un individuo integrante de la organización con la que contrata para que el mismo compre más mercancía de la que necesita la organización.

### **1.3. *Beneficio financiero externo del individuo***

Este conflicto surge cuando un individuo, integrante de una organización que tenga un puesto de decisión, tiene inversiones personales o algún tipo de participación financiera con un proveedor de mercancía, influyendo en la objetividad a la hora de la toma de decisiones en la contratación.

El caso más común en este tipo de conflicto de interés se puede ver cuando el individuo contrata a un proveedor de mercancía por el hecho de que tiene un beneficio financiero con la misma, por lo que se configurarían dos riesgos. El primero, respecta a la objetividad de la contratación. El individuo deja a un lado el interés social de la organización, sobreponiendo su interés personal y así obtener un beneficio financiero

externo, mediante la contratación de un proveedor de mercancía en el cual tiene una cuota de participación o una inversión personal.

El segundo riesgo se configuraría con respecto a la competitividad. El individuo al tomar la decisión sesgada de contratar a un proveedor de mercancía con el cual tiene algún beneficio financiero estaría afectando la competencia y así la reputación de la organización a la que pertenece, lo que podría acarrear la pérdida de oportunidades de negocio que podrían ser más valiosas para la organización.

#### ***1.4. Promesa futura de trabajo***

Pueden surgir situaciones en las que un individuo que se encuentra en una posición de tomar decisiones dentro de una organización asegure una futura oportunidad de trabajo con el proveedor de mercancía con el cual se tiene una relación comercial. El factor importante en este conflicto de interés es que la promesa futura de trabajo o arreglo de futuro trabajo ocurra o sea ofrecida mientras se mantenga la relación comercial entre ellos.

## ***2. Consecuencias del conflicto de interés con Proveedores de Mercancía***

Los conflictos de interés no se pueden evitar con carácter absoluto. De hecho, el potencial conflicto de interés es prácticamente inherente al funcionamiento de cualquier organización. Existe una probabilidad muy significativa que en el devenir de los asuntos de la organización se den situaciones en las que se produzca un conflicto de interés frente a la misma de un determinado Director o miembro de la alta gerencia, y así con cualquiera de sus miembros<sup>8</sup>.

El bien jurídico que puede verse afectado en el conflicto de interés con proveedores de mercancía es el interés social de la organización. Por ello, es de suma importancia que el interés social tenga un mayor peso e importancia sobre el interés personal del individuo a la hora de tomar decisiones de la organización. Si dicho bien no se protege con la implementación de mecanismos internos, podrían suscitarse ciertas consecuencias que serían perjudiciales para la organización.

Es conveniente resaltar el porqué es tan riesgoso para una organización los conflictos de interés con los proveedores de mercancía. Los principales riesgos son reputacionales, tienen su incidencia en la pérdida de confianza. Un conflicto de interés puede traer como consecuencia graves daños para la reputación de una organización, en el caso de los proveedores de mercancía sería en general la dificultad de contraer relaciones comerciales con terceros por falta de confianza, lo que ocasionaría grandes pérdidas económicas para la organización o por lo menos un encarecimiento de las mismas.

Las principales consecuencias en caso de que se configure un conflicto de interés con proveedores de mercancía son las siguientes:

---

<sup>8</sup> Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. 2013... Lineamiento Nro. 27.

### ***2.1. Disminución o pérdida total de la confianza con proveedores de mercancía***

La confianza entre la organización y los proveedores de mercancía se vería afectada gravemente, los mismos al percibir una parcialidad o subjetividad en sus decisiones ocasionaría la disminución o la terminación absoluta de sus relaciones comerciales. Si los conflictos de interés llegaran a configurarse dentro de la organización, los proveedores de mercancía podrían llegar a terminar la relación con los mismos, influyendo en terceros proveedores de mercancía que aspiren la contratación con la organización, dañando así su posición en el mercado.

### ***2.2. Reputación afectada***

Las decisiones tomadas por parte de los individuos de una organización sin fundamento objetivo podrían ser percibidas por los proveedores de mercancía como inmorales o deshonestas, afectando como la organización es percibida por los ojos del público y una dificultad en el ámbito comercial, caracterizado por el desinterés de terceros proveedores de mercancía de contratar con la organización.

### ***2.3. Acciones legales***

Conforme al país en el que se encuentre establecida la organización y en base a sus leyes nacionales, tanto los individuos como la organización podrían enfrentar acciones legales iniciadas por los órganos pertinentes. Estas podrían ser multas, sanciones o dependiendo del caso en específico de conflicto de interés se podría llegar a iniciar procedimientos penales tanto en contra de los individuos como de la organización. Así mismo, los órganos y entes pertinentes, podrían iniciar averiguaciones, fiscalizaciones o cualquier tipo de investigación en general por un tiempo prolongado, lo que podría ocasionar para la organización un gran gasto de recursos económicos. De igual manera, por los mismos procesos investigativos, los entes podrían detener la operatividad de la empresa y causar de igual manera un perjuicio económico.

### ***2.4. Consecuencias financieras para la organización***

Esta consecuencia impacta en las relaciones comerciales. Los proveedores de mercancía podrían llegar a terminar su relación comercial con la organización o incluso podrían contratar con los competidores de la organización, lo que causaría una disminución importante en la operatividad de la organización. También podría ocurrir para las organizaciones que cotizan en la bolsa de valores que sus acciones bajen. Los inversionistas al ver que se suscitan casos de conflicto de interés no se querrían ver afectados o ser parte de los mismos, vendiendo así sus acciones y causando que el valor de las acciones de la organización en la bolsa baje.

### ***2.5. Afectación a la cultura corporativa de la organización***

La cultura corporativa es la manera en que una organización guía sus acciones y cómo se relaciona con sus clientes, propietarios, así como sus empleados. Se dice que la cultura corporativa se refleja en prácticas, políticas y comportamientos a ser adoptados por los empleados.

El mayor desafío de la cultura corporativa es su puesta en práctica, siendo un trabajo que dedica tiempo y recursos. Se debe hacer que los comportamientos y valores deseados previstos en los planes de cultura organizacional sean incorporados en cada acción de la organización.

La cultura corporativa se compone de tres elementos básicos, como veremos a continuación:

- a. **Supuestos:** Son las creencias y sentimientos que aún están inconscientes, pero presentes en los empleados de la empresa. Las primeras impresiones que tiene un nuevo empleado al llegar a la empresa, por ejemplo.
- b. **Valores Compartidos:** son los valores importantes para la empresa, que definen por qué el equipo realiza sus tareas. Es un nivel con gran influencia en la toma de decisiones y la justificación.
- c. **Artefactos:** Estos son símbolos, prácticas de gestión, servicios, historias y patrones. Estas son las más concretas que podemos observar en una empresa.

La construcción de una cultura empresarial comienza desde el nivel más consciente (arteactos) hasta el más inconsciente (supuestos). Por tanto, las formas de actuar y retratar la organización se van mostrando paulatinamente en la práctica laboral de la organización<sup>9</sup>.

En un ambiente en el que se susciten conflictos de interés dentro de la organización, el ambiente laboral y su entorno puede volverse hostil, los individuos pueden llegar a sentirse desmotivados, lo que podría afectar la operatividad. De igual manera se verían afectados los valores de la empresa, lo que impactaría la objetividad a la hora de la toma de decisiones y un ambiente poco ético donde las actuaciones inmorales y deshonestas de los individuos se volverán cada vez más comunes.

### ***3. Mecanismos para mitigar los riesgos***

Gestionar de manera adecuada y exitosa los conflictos de interés con proveedores de mercancía es fundamental para asegurar una buena posición y diferenciar a una organización de la competencia. Los mecanismos para mitigar riesgos te conceden integridad y transparencia lo que es sumamente atractivo para los proveedores de mercancía a la hora de contratar con una organización, es esencialmente lo que les da la seguridad necesaria para contratar. Al crear e implementar políticas internas que promuevan el buen gobierno corporativo, las organizaciones lograrían mitigar efectivamente los riesgos de conflicto de interés y lograrían un ambiente ético dentro de la misma.

Creemos que es necesario implementar políticas internas que incluyan los mecanismos necesarios para mitigar los riesgos de conflicto de interés con proveedores de mercancía. Es por esto que estableceremos a continuación los mecanismos que consideramos pertinentes para el caso que nos ocupa.

---

<sup>9</sup> Da Silva, Douglas. 29 de julio 2022 «Cultura corporativa de una empresa: que és y cómo puede ayudar a tu negocio» Blog de Zendesk <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-corporativa-de-una-empresa/>



### 3.1. *Política de conflicto de interés*

Las organizaciones deben de desarrollar políticas que claramente definan los conflictos de interés y específicamente cuales son considerados conflictos de interés con proveedores de mercancía. Esto posee vital importancia debido a la dificultad de definir conflicto de interés y concretamente en el ámbito de la contratación mercantil. Seguidamente, cuáles son los pasos para gestionarlos y establecer un órgano administrador interno el cuál sea el encargado de gestionar todos los casos que puedan configurarse como conflicto de interés. Se recomienda que la persona que dirija este órgano administrador sea un oficial de cumplimiento o *compliance officer*.

Los oficiales de cumplimiento se aseguran de que las personas que violen las regulaciones y reglas sean reprendidas por la política disciplinaria interna, así como una importante labor de prevención. Tomar medidas disciplinarias es responsabilidad de la gerencia. El oficial de cumplimiento debe monitorear cómo se investiga cada caso de irregularidad y de esa manera detectar cualquier inconsistencia presentada para garantizar que no continúen y que se tomen las medidas disciplinarias necesarias contra el individuo en cuestión.

De esa forma, los oficiales son aquellos llamados a cerrar las *lagunas* en los procesos y lograr que estos errores no reiteren. Cuando se determina que un problema o irregularidad particular ocurrió debido a un defecto del sistema, por ejemplo que el proceso no se definió bien o completamente, el oficial de cumplimiento deberá informar a los departamentos relevantes y así se tomen las medidas correctivas necesarias<sup>10</sup>.

Asimismo, todo desarrollo de políticas sobre conflicto de interés debe tener presente la imposibilidad de crear algún catálogo de todas las situaciones generadoras de conflictos de interés posibles. En tal sentido el profesor Castagnino asevera:

“No es posible contar con un catálogo de situaciones generadoras de conflicto de interés. Resulta imposible elaborar una clasificación que pretenda aglutinar a todos los supuestos de hechos que podrían desencadenar en un conflicto de interés, será necesario analizar cada caso en particular. Si bien hay situaciones que pueden coincidir, habrá otras que no, todo dependerá del nivel de tolerancia al riesgo de cada organización, el tipo de negocio, etc. Por ejemplo, no es igual las situaciones consideradas como tolerables en una empresa familiar que en una empresa que no lo es”<sup>11</sup>.

### 3.2. *Política de declaración*

Implementar una política de declaración. Al contratar con un proveedor, estos se deben adherir al cumplimiento de la misma. En esta política, todos los proveedores deben hacer una declaración a la organización con la que están estableciendo relaciones comerciales de conflicto de intereses.

---

<sup>10</sup> Financial Crime Academy. 1 de abril de 2024 «Oficial de Cumplimiento: Roles y responsabilidades importantes del Oficial de Cumplimiento» <https://financialcrimeacademy.org/es/oficial-de-cumplimiento-roles-y-responsabilidades-importantes-del-oficial-de-cumplimiento/>

<sup>11</sup> Diego Tomás Castagnino, La gestión de los conflictos de interés desde el Buen Gobierno Corporativo. En: Revista Venezolana de Derecho Mercantil, Nro. 12, 2023, p. 82.

Es decir, los proveedores de mercancía deberán declarar a la organización si hay algún conflicto de interés con algún individuo en puesto de toma de decisiones con el cual se podría llegar a configurar un conflicto de interés. La declaración puede ser por un riesgo de conflicto de interés que se pueda configurar en la actualidad o que pudiera llegar a configurarse en un futuro.

De igual manera, esta política también aplica para la organización. En caso de contratación con un proveedor de mercancía, todos los individuos deberán declarar ante el órgano administrador si hay un conflicto de interés con el mismo o si en algún momento futuro podría llegar a configurarse.

Con estas declaraciones, la organización estaría mitigando los riesgos de conflicto de interés que se están suscitando o que podría llegar a suscitarse. Ahorrándole así a la empresa todo lo que implicaría un riesgo actual o eventual y sus consecuencias.

### ***3.3. Entrenamientos***

Las organizaciones deberán de implementar jornadas de entrenamiento periódicas a los individuos de la organización. Estos entrenamientos estarían basados en explicar e informar a todos los individuos de la organización qué son los conflictos de interés, cuando se estaría configurando un conflicto de interés con proveedores de mercancía, cómo identificarlos, como denunciarlos y en general como gestionar este riesgo. De igual manera, transmitirles la importancia que le da la organización a la ética y a la moral.

Estas jornadas de entrenamiento deben ser explicadas punto por punto, dedicándole un tiempo razonable y específico a cada política para asegurarse que han sido cubiertas por completo.

En caso de actualizaciones o modificaciones regulares de las políticas, la organización mediante el órgano administrador deberá con la misma regularidad de las actualizaciones establecer jornadas especiales para informar a los individuos de las mismas y así, lograr que todos los individuos tengan un manejo extensivo y detallado de las políticas.

### ***3.4. Revisión regular de contratos y archivo de documentación***

La organización deberá, mediante el órgano administrador, hacer revisiones regulares y extensivas de todos los contratos contraídos con proveedores de mercancía. La finalidad de estas revisiones regulares es verificar si las contrataciones han cumplido con todos los requisitos, si hay algún conflicto de interés que no se haya declarado, ya sea por parte de los individuos o por parte del proveedor de mercancía.

De igual manera, es importante hacer estas revisiones para verificar que todos los bienes o servicios que están siendo suministrados por el proveedor de mercancía son los necesarios para la organización y también, si la cantidad de pedidos están acordes a sus necesidades.

Es también importante, dentro de esta política, que la organización mantenga todos los registros e intercambio documentación que se haga o se haya hecho con proveedores

de mercancía. El archivo deberá estar correctamente resguardado y con acceso del órgano administrador.

El archivo se iniciará una vez se contrate con el proveedor de mercancía y se recomienda que se mantenga por un plazo mínimo de 10 años después de la terminación de su relación contractual. Aunque dicho plazo dependerá del sector donde se encuentre la organización, si existe obligación de ley o no, cuál es el plazo por ley para interponer acciones y en general, debe verse desde las particularidades de cada organización.

La finalidad de este archivo es asegurar toda la documentación y en caso de que se suscite algún inconveniente, la organización podrá revisar todo lo registrado que se intercambió durante la relación comercial.

### ***3.5. Comité de selección de proveedores de mercancía***

Se recomienda establecer un comité de selección para los procesos de contratación de los proveedores de mercancía. No obstante, es cierto que la creación de órganos especializados dependerá mucho de las posibilidades económicas y el tamaño de organización, lo importante a todas es poder garantizar objetividad en la selección de proveedores.

La finalidad de este comité es separar las funciones y no concentrar todo el poder de las decisiones en un individuo. Así como también es de suma importancia este comité para que la decisión de la contratación sea objetiva, los integrantes den cada uno su punto de vista y seleccionar al mejor proveedor de mercancía para la suscripción de un contrato.

### ***3.6. Licitación***

La licitación debe ser abierta para todos los proveedores de mercancía y debe contener criterios de evaluación claros y transparentes. La apertura de la licitación atraerá a más proveedores de mercancía y ayudará a que la organización tenga una cartera más amplia de opciones para seleccionar la que sea más beneficiosa para ellos.

En ella, se deben definir cuáles son los criterios que busca la organización para seleccionar a un proveedor de mercancía. Cuando se vaya a contratar con un proveedor de mercancía, el comité de selección deberá tomar en cuenta los criterios para contratar. En sus reuniones deberán decidir de acuerdo a los criterios, cuál será el proveedor de mercancía con el que se contratará.

### ***3.7. Código de Conducta***

Se recomienda crear e implementar un código de conducta que deberá ser obligatorio para todos los individuos de la organización. De igual manera, se deberá establecer una cláusula en el contrato de proveedores de mercancía que, una vez suscriban el contrato, el proveedor de mercancía deberá adherirse al código de conducta establecido por la organización.

El código de conducta debe ser detallado ya que el mismo contendrá cómo guiar el actuar de todos los individuos. Es entendido ampliamente que el código de conducta es

una declaración formal de principios en donde se recogen los valores y estándares éticos por los que se ha de regir una organización.

El documento por tanto ayuda a crear un entendimiento común de los límites dentro de una organización y las normas para interactuar con los demás grupos de interés o partes interesadas externas<sup>12</sup>.

### **3.8. Canales de denuncia**

Se recomienda a la organización crear e implementar canales de denuncias confidencial. Estos canales de denuncia deben ser públicos para todos los individuos de la organización, se debe asegurar que todos los individuos sepan de su existencia y funcionamiento. De igual manera, los canales deben ser confidenciales y no se debe establecer represalias en contra de los denunciantes.

La finalidad de estos canales de denuncia es que los individuos de la organización tengan apertura de denunciar los casos de conflicto de interés y que también tengan la seguridad de que la denuncia llegará de forma anónima y que no tendrá ningún tipo de represalia.

Esto hará que el individuo se sienta seguro y que haya una comunicación efectiva. De esta manera, la organización tendrá más conocimiento de todos los casos que se susciten y así podrá mitigar los riesgos antes de que se configuren.

Con respecto a los proveedores de mercancía, los mismos al suscribir un contrato con la organización también tendrán el beneficio y la oportunidad de utilizar estos canales de denuncia. De esta manera, la organización no sólo cubrirá a los individuos de su organización, sino que también, cubrirá a los individuos pertenecientes al proveedor de mercancía. Estos canales de denuncia estando a la mano de los individuos de ambas partes, ayudará a la organización a asegurar por los dos frentes de que no se esté configurando conflictos de interés con los proveedores de mercancía.

Ahora bien, resulta importante destacar, a manera de ejemplo, un caso de conflicto de interés. Se trata del caso de Robert (Bob) Allen Iger y su relación con Apple y The Walt Disney Group<sup>13</sup>. El famoso tecnológico, Apple Inc., se vio envuelto en un caso de conflicto de intereses en el año 2019 cuando su director, el Sr. Robert A. Iger, renunció a su cargo por revelarse que también era Director Ejecutivo en The Walt Disney Company.

La situación de Bob en ambas empresas no era un problema aparentemente, ambas operaban en sectores diferentes. No obstante, la situación se hizo compleja cuando, a los dos meses de la salida de Bob, ambas empresas lanzaron sus respectivos servicios de

---

<sup>12</sup> ISO Expertise. 2 de septiembre de 2021, ¿qué es y para qué sirve un código de conducta?, <https://www.isoexpertise.com/que-es-y-para-que-sirve-un-codigo-de-conducta/>

<sup>13</sup> Thiago Athayde. 3 de diciembre de 2021, Conflictos de Intereses: ¿Cómo de negativo puede ser su impacto y cómo detectarlos antes de que sea demasiado tarde?, Blog de VTEX <https://vtex.com/es/blog/strategy-es/conflictos-de-intereses-como-detectarlos/>

streaming, denominados: Disney+, por un lado; y por el otro Apple TV+, convirtiéndose así en competidoras directas y con ello surgiendo un problema<sup>14</sup>.

Debemos tener presente que, como Director Ejecutivo de ambas empresas, es presumible que tenía información estratégica sobre ambas plataformas de streaming, lo que representaba un potencial riesgo para la confidencialidad y la integridad no solo de una de las dos, sino de ambas empresas.

Ante este escenario, Iger tomó la decisión de renunciar a su puesto en Apple el mismo día en que se anunció la fecha de lanzamiento y el precio de su servicio de streaming. El caso de Iger ilustra de manera clara lo que se conoce como un "conflicto de intereses", una situación común en el ámbito empresarial que puede perjudicar seriamente la salud y la integridad de las empresas involucradas. Así como la importancia de gestionar procesos adecuados en la contratación y seguimiento de la directiva (aplicable a cualquier cargo)<sup>15</sup>.

De esta manera se deben establecer políticas claras para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en las empresas. Estas políticas proactivas deben contemplar la identificación de posibles situaciones de conflicto, la implementación de mecanismos para prevenir y la definición de procedimientos para abordarlas en caso de que se materialicen, surgiendo una eficiente gestión de conflictos de interés que favorezca la consecución de objetivos desde un actuar ético y cónsono con los valores corporativos.

## **CONCLUSIONES**

Los conflictos de interés son una realidad inevitable en las organizaciones hoy en día, producto de la interacción entre intereses personales y objetivos organizacionales. Si bien erradicarlos por completo es una completa utopía, implementar estrategias efectivas para su gestión es posible y crucial para proteger el bienestar de la organización.

En este contexto, los proveedores representan un área crítica donde los conflictos de interés pueden tener repercusiones significativas para el negocio, entendiendo el rol económico que estos desempeñan. Son aquellos que surten al negocio de mercancía y/u ofrecen servicios que permiten que este se mantenga operativo, por tanto, que consiga sus fines.

Un conflicto de interés con un proveedor puede traer numerosas consecuencias o manifestaciones como: afectación de la confianza, daños reputacionales a la marca, pérdida de capital humano esencial, acciones legales en contra de la organización, desequilibrios financieros, pérdida de la cultura corporativa, entre otros.

Es así como se vuelve necesario tomar acciones para gestionarlos y la manera más efectiva es bajo lo que se conoce como enfoque integral. Dos herramientas que han dado respuesta a esta situación de manera exitosa son: el cumplimiento y el Buen Gobierno Corporativo, ambos aplicados con miras a esa contratación con el proveedor.

---

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> Ídem.

Siendo necesario no solo contener estipulaciones contractuales en dichos contratos mercantiles que celebre la organización, sino al mismo tiempo crear un enlace con su estructura orgánica y valores internos.

La contratación no se agota en la redacción de un contrato. El contrato no debe verse solo como un documento, sino que debe considerarse como un auténtico instrumento de negocio. Por tanto, estar entrelazado a los procesos y controles internos que garanticen la materialización de las expectativas.

Algunas de las estrategias con las que contamos para prevenir riesgos en la contratación con proveedores y que es posible integrar a la gestión corporativa, son: políticas de conflicto de interés, políticas de declaración, entrenamientos, revisión regular de contratos y un correcto archivo de la documentación asociada, comité de selección de proveedores, licitación, código de ética, canal de denuncias, entre otras.

Estas cobran valor sobre todo en un entorno tan dinámico como competitivo, en donde la gestión eficaz de conflictos de interés con proveedores se convierte en un imperativo para las organizaciones que buscan lograr sus objetivos y alcanzar el éxito responsable y sostenible en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Athayde, Thiago. 3 de diciembre de 2021, Conflictos de Intereses: ¿Cómo de negativo puede ser su impacto y cómo detectarlos antes de que sea demasiado tarde?, Blog de VTEX <https://vtex.com/es/blog/strategy-es/conflictos-de-intereses-como-detectarlos/>

Castagnino, Diego Tomás, La gestión de los conflictos de interés desde el Buen Gobierno Corporativo. En: *Revista Venezolana de Derecho Mercantil*, Nro. 12, 2023.

Da Silva, Douglas. 29 de julio 2022 «Cultura corporativa de una empresa: que és y cómo puede ayudar a tu negocio» Blog de Zendesk <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-corporativa-de-una-empresa/>

Diccionario Panhispánico del Español Jurídico «Mala fe» (2023): <https://dpej.rae.es/lema/mala-fe>

Economipedia, “Proveedor: que es, que hace y ejemplos” Javier Sánchez Galán (2024)

Financial Crime Academy. 1 de abril de 2024 «Oficial de Cumplimiento: Roles y responsabilidades importantes del Oficial de Cumplimiento» <https://financialcrimeacademy.org/es/oficial-de-cumplimiento-roles-y-responsabilidades-importantes-del-oficial-de-cumplimiento/>

Germán Pfeffer Urquiaga, Reforma a la Legislación de Mercado de Capitales (Santiago, Lexis Nexis, 2002).

ISO Expertise. 2 de septiembre de 2021, ¿qué es y para qué sirve un código de conducta?,  
<https://www.isoexpertise.com/que-es-y-para-que-sirve-un-codigo-de-conducta/>

Martínez-Cortés Gimeno, Jesús. El deber de lealtad de los administradores de las sociedades no cotizadas, En: *Cuaderno de Derecho y Comercio*, Nro. 65, 2016.

Pfeffer Urquiaga, Germán. *Reforma a la Legislación de Mercado de Capitales*. Santiago, Lexis Nexis, 2002.

Plana Paluzie, Álex. Interés Social de las Sociedades de Capital» Blog Entre Leyes y Jurisprudencia, compilado de STS de 19 de febrero de 1991.  
<https://www.leyesyjurisprudencia.com/2016/10/interes-social-de-las-sociedades-de.html>

Real Academia Española (RAE): <https://dle.rae.es/conflicto?m=form>.

Real Academia Española (RAE): <https://dle.rae.es/inter%C3%A9s?m=form>

Sanz Bayón, Pablo. El concepto de interés social en el derecho societario español: las teorías contractualistas e institucionalistas a debate:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3399125](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3399125).