



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo final de la maestría para optar el grado de  
Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA CAPACITAR  
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE  
ACTIVOS FINANCIEROS EN MATERIA DE SANCIONES DE  
CUMPLIMIENTO, EN AMSTERDAM, PAÍSES BAJOS.***

Cursante: Armando Martin Gonzales Vasquez

e-mail: armando.martingv@gmail.com

WhatsApp: +51989651989

Legajo: 0122695

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/armandomartingv/>

Director: Mag. Ricardo Palmieri

11 de Noviembre de 2023, Buenos Aires, Argentina

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico el presente trabajo de investigación, a mi familia, personas y seres quienes han sido mis guías y consejeros para convertirme en un mejor ser humano, consecuente con mis palabras y actos.

A su vez, agradezco sinceramente a mi tutor de tesis Mag. Ricardo Palmieri por brindarme espacios de su tiempo y darme los lineamientos para la elaboración de este presente trabajo de investigación, todo el apoyo brindado ha sido dudoso monumental y valioso.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud profunda a la Universidad de Palermo, por brindarme las herramientas para mi desarrollo profesional, permitiendo obtener diverso y nuevo conocimiento

## RESUMEN DEL TRABAJO FINAL

El presente estudio se enfocó en la creación de un plan de mejora para capacitar empleados de la empresa Equis ubicada en Ámsterdam, Países Bajos en materia de sanciones de cumplimiento.

El objetivo principal de este plan de mejora es capacitar y concientizar a los empleados de la empresa Equis en la relevancia que a Octubre 2023 tienen las sanciones de cumplimiento, para así contribuir a la cultura de cumplimiento de la empresa y evitar que esta pueda caer en alguna violación de las leyes de sanciones de la Unión Europea.

Durante el proceso de evaluación y recolección de datos para esta tesis, se ha constatado que la empresa Equis nunca ha realizado entrenamientos relacionados con el cumplimiento de sanciones de la Unión Europea. Esta carencia podría representar un inconveniente para la organización, dado que, en la actualidad, la Unión Europea ha impuesto numerosas sanciones por no cumplir con dichas regulaciones. Es importante destacar que fomentar una cultura de cumplimiento en una empresa es esencial para contar con empleados comprometidos, de manera que se eviten involucrarse en actividades que, de manera directa o indirecta, puedan llevar a la empresa a violar las leyes y regulaciones a las que esta debe adherirse.

Para llevar a cabo este plan de mejora, se requiere de una inversión inicial de EUR 74.500,00. Esta inversión se destinará a la creación, desarrollo de la capacitación y desarrollo de un plan de comunicación interna; dentro de dicho monto también se considera la contratación de los recursos humanos necesarios y el soporte de tecnología e información requerido para el éxito de dicho plan.

Por otro lado, se estima que si la empresa Equis invierte en este plan de mejora para capacitar empleados en materia de sanciones de cumplimiento, podría experimentar un ahorro significativo de EUR 1.630.000,00 millones, el cual es el monto que le correspondería pagar al Banco Central Europeo en caso este le imponga una multa por violar la ley de sanciones de cumplimiento de la Unión Europea.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
Hipótesis .....	10
Metodología de la investigación .....	10
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Sanción.....	11
1.2 Plan de comunicación .....	11
1.3 Plan de endomarketing.....	13
<b>CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
2.1 El sector .....	15
2.2. La empresa.....	16
-Matriz FODA.....	18
-Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	20
-Matriz de evaluación de factores internos (EFI): .....	22
-Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	23
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
-Justificación de la investigación .....	26
-Problema de investigación.....	26
-Objetivo general de la investigación .....	26
-Diseño de la investigación.....	26
-Desarrollo de la metodología.....	27
-Cálculo de la muestra .....	27
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>43</b>
-Conclusiones.....	43
-Recomendaciones .....	44

<b>CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS.....</b>	<b>45</b>
-Partes .....	45
-Costos .....	48
-Seguimiento del plan .....	50
-Proyección de resultados .....	53
-KPI .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz FODA	18
Tabla N° 2: Matriz EFE	20
Tabla N° 3: Matriz EFI	22
Tabla N° 4: Costos	48
Tabla N° 5: Programación del plan de mejoras	51
Tabla N° 6: KPI	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Pregunta N° 1 “¿Cuál es su género?”	29
Gráfico N° 2: Pregunta N° 2 “¿Cuál es su edad?”	30
Gráfico N° 3: Pregunta N° 3: “¿Cuántos años lleva en su puesto actual?”	31
Gráfico N° 4: Pregunta N° 4: “¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?”	32
Gráfico N° 5: Pregunta N° 5: “¿En cuál de todos estos departamentos usted desempeña sus labores?”	33
Gráfico N° 6: Pregunta N° 6: “¿Cuál es la jerarquía de su cargo actual?”	34
Gráfico N° 7: Pregunta N° 7: “¿Sabe usted qué son las Sanciones de Cumplimiento?”	35
Gráfico N° 8: Pregunta N° 8: “Las sanciones de cumplimiento son ‘Acciones tomadas contra un objetivo para influenciar su comportamiento, política o sus propias acciones’, ¿Sabía usted que cuando no se tiene en cuenta el régimen de sanciones a la cual una empresa debe de adherirse, esta puede ser multada?”	36
Gráfico N° 9: Pregunta N° 9: “¿Usted recuerda si la empresa brindó alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?”	37
Gráfico N° 10: Pregunta N° 10: “¿Considera usted importante que la empresa aplique y ejecute alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?”	38
Gráfico N° 11: Pregunta N° 11: “¿Tuvo usted conocimiento de las sanciones de cumplimiento impuestas por la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido contra Rusia?”	39
Gráfico N° 12: Pregunta N° 12: “¿Ha tenido usted conocimiento de alguna institución financiera que haya sido sancionada por no cumplir el régimen de sanciones al cual es obligado?”	40
Gráfico N° 13: Pregunta N° 13: “¿Considera usted que la empresa debería brindar una capacitación al respecto?”	41
Gráfico N° 14: Pregunta N° 14: “En este caso, su respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿Cuándo debería la empresa brindar la capacitación?”	42

## INTRODUCCIÓN

Durante el inicio de la tercera década del siglo XXI, el término “sanciones” ha tomado mayor relevancia debido a los diferentes sucesos que han acontecido en materia política, geográfica, y económica a nivel mundial; tales como el conflicto en Siria, las disputas entre Estados Unidos y China, la guerra entre Ucrania y Rusia, la crisis en Venezuela, entre otros relevantes. Los antes mencionados; lamentablemente, han originado una serie de violaciones de derechos humanos.

A octubre de 2023, la imposición de sanciones y su prevención han tomado mayor importancia a nivel mundial, tanto para las organizaciones con o sin fines de lucro así como para la mayoría de Estados. La no adhesión a un régimen de sanciones, podría implicar diferentes tipos de riesgos como financiero, legal, regulatorio, reputacional, entre otros.

Una estrategia para mitigar los riesgos mencionados previamente relativos al incumplimiento del régimen aplicable de sanciones, es mediante el desarrollo y ejecución de un plan de mejora para capacitar a empleados en materia de sanciones siguiendo las leyes, regulaciones y reglas aplicables de acuerdo con la jurisdicción donde una organización opera y/o donde su casa matriz fue constituida (en caso aplique).

Un robusto plan de mejora para capacitar empleados en materia de sanciones, puede brindar una serie de beneficios tales como, mayor visibilidad sobre las leyes, regulaciones y reglas que la organización debe de cumplir; prevenir la imposición de una multa financiera por el no cumplimiento al régimen de sanciones al cual se encuentra obligada la organización; mitigar el riesgo legal de pérdida de la licencia de operaciones, y finalmente, pero no menos importante, proteger la reputación de la organización.

En este proyecto de investigación, se propone la realización de un plan de mejora para capacitar a los empleados de un administrador de activos financieros con sede principal en Amsterdam, Países Bajos. Para la realización de dicho plan se tomó en cuenta los aspectos generales y específicos de la organización. Posteriormente, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados tanto inductivos como analíticos, se realiza una serie de propuestas para la realización de dicho plan de mejora.

## **Objetivo general**

- Desarrollar un plan de mejora para capacitar empleados de la empresa Equis en materia de sanciones, en Ámsterdam, Países Bajos.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las principales falencias de conocimiento en cuanto a sanciones que poseen los empleados de la empresa Equis.
- Identificar el método más moderno y amigable para capacitarlos en dicha materia.
- Evaluar el costo y los resultados económicos de la puesta en marcha de un plan de ese tipo.

## **Hipótesis**

- La falta de un plan de capacitación en materia de sanciones podría generar multas financieras y pérdida de la licencia de funcionamiento, así como un impacto negativo en su reputación.

## **Metodología de la investigación**

- Las metodologías a emplear son observación, consulta de bibliografías, fuentes secundarias y encuesta.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Sanción**

#### Definición

De acuerdo con Fernández (2010) "Sanción es la respuesta de la Administración ante el incumplimiento de un deber o la infracción de una prohibición, consistente en un acto que impone un sacrificio o privación a la persona o entidad infractora." (p. 73).

Existen dos formas de sanciones, tal y como lo señala, Román (2015) "Las sanciones unilaterales son aquellas que son impuestas por un solo Estado, sin la participación de otros Estados o instituciones internacionales. Las sanciones multilaterales son aquellas que son impuestas por un grupo de Estados, de manera coordinada, y que cuentan con el respaldo de instituciones internacionales, como la ONU" (p. 60). Por lo general, las sanciones son impuestas por Estados desarrollados tales como Estados Unidos, Canadá, Australia, Japón, así como por algunos países de Europa Occidental, entre otros, en contra de países en vías de desarrollo, entidades y/o personas naturales originarias, constituidas y/o con operaciones en estos.

### **1.2 Plan de comunicación**

#### Definición

Jiménez (2013) afirma que "El plan de comunicación es una herramienta de gestión que tiene como objetivo orientar, coordinar y controlar el proceso de comunicación de una organización" (p. 87).

#### Objetivo

Rodríguez (2013) señala que el objetivo principal de un plan de comunicación tiene la finalidad de definir las acciones y recursos necesarios para que un mensaje se pueda transmitir de manera adecuada y coherente a su público objetivo.

#### Responsables y destinatarios

Según Rosique-Cedillo (2013) el equipo responsable de llevar a cabo un plan de comunicación está conformado por el director o responsable de comunicación, el jefe de prensa, el responsable de relaciones públicas y/o el responsable de marketing. Mientras que su destinatario como lo

argumenta García-Sánchez (2014) “Es el receptor final de los mensajes emitidos por la organización, y puede ser tanto el público externo como el interno” (p.56).

### Ámbito

García y Marqués (2016) define que "El ámbito de un plan de comunicación se extiende a todas las áreas de la organización, desde la dirección hasta el personal de base, incluyendo a los proveedores, clientes, colaboradores y otros públicos relevantes" (p. 39).

Para lograr una ejecución efectiva del plan de comunicación, es primordial que la organización identifique cuales son los elementos y canales apropiados para transmitir dicho plan de manera clara y coherente. Cada organización considerando su tamaño en términos de facturación y estructura legal debe de elegir los más apropiados.

De acuerdo con Martínez (2010), existen diversos elementos de la comunicación tales como la publicidad, propagandas, publicidad sin costo o publicidad y promoción, los cuales son primordiales ya que proveen una estructura clara y coherente que contribuye a alcanzar los objetivos de comunicación de toda organización.

Por otra parte, existen diversas maneras de transmitir información entre dos o más partes, las cuales se denominan canales de comunicación. Tal y como lo describe Rosique-Cedilos (2013) "El plan de comunicación puede establecer una variedad de canales que serán utilizados para llegar a los distintos públicos: medios de comunicación masivos, medios de comunicación internos, publicidad, relaciones públicas, entre otros" (p. 188).

Es importante destacar que la elección del canal de comunicación adecuado es crucial, ya que determina cómo se recibe y procesa la información. Tal afirmación se encuentra respaldada con lo dicho por Berger y Vidal (2017) quienes aseveran que cada público objetivo requiere su propio canal de comunicación, ya que, con esto, se pronostica un incremento en la eficacia del mensaje. Lo dicho anteriormente, puede ejemplificarse cuando una organización desea comunicarse con sus empleados de manera interna, el correo electrónico puede ser una buena opción. Por otro lado, si esta desea llegar a su público objetivo externo, puede ser más efectivo utilizar un video publicitario en redes sociales.

### Oportunidad

García (2013) “Un buen plan de comunicación no solo debe responder a los objetivos y metas de la organización, sino también debe tener en cuenta el momento oportuno para llevarlo a cabo”

(p. 35). Cabe resaltar, que no hay una fecha concreta que garantice una implementación exitosa y alineada con los objetivos de la organización en un plan de comunicación. Sin embargo, en algunas situaciones puede ser necesario lanzar un plan de comunicación en un momento específico para aprovechar una oportunidad de mercado o para abordar una crisis. Por otro lado, en algunas ocasiones, el plan puede ser implementado de forma gradual y constante con el fin de mejorar la presencia de marca y fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos.

### Etapas

De acuerdo con Fossatti (2013) un plan de comunicación se compone de cuatro etapas: diagnóstico, estrategia, ejecución y evaluación. La primera implica identificar los problemas y oportunidades de comunicación, y recopilar y analizar información relevante. En la etapa de estrategia, se definen los objetivos, el público objetivo y los mensajes clave, y se seleccionan los canales y tácticas adecuados para alcanzar los objetivos de comunicación. La etapa de ejecución implica la implementación del plan de comunicación, mientras que la etapa de evaluación implica medir el éxito y realizar ajustes según sea necesario para mejorar el rendimiento futuro del plan de comunicación.

## **1.3 Plan de endomarketing**

### Definición

Para Aldás-Manzano (2013) "El endomarketing es una estrategia empresarial que tiene como objetivo fomentar la motivación y el compromiso de los empleados hacia la empresa mediante la aplicación de técnicas de marketing" (p. 26).

### Objetivo

Según lo descrito en Martines (2019) "El endomarketing busca crear un ambiente laboral agradable y motivador, que fomente la colaboración y el trabajo en equipo, y que permita a los empleados sentirse valorados y comprometidos con la empresa" (p. 42).

De lo anterior se puede afirmar que el propósito fundamental del endomarketing es mejorar el ambiente de trabajo y el rendimiento de los empleados, lo que puede conllevar a resultados beneficiosos como la disminución del índice de rotación de personal y el fomento de un entorno colaborativo y relaciones laborales saludables.

### Responsables y destinatarios

De acuerdo con García (2018) los responsables y destinatarios de un plan de endomarketing son los miembros de la alta dirección y los clientes internos, respectivamente.

### Ámbito

Para Sánchez (2017) "El ámbito del endomarketing es la empresa en su conjunto" (p. 12). Tal afirmación es relevante ya que este se enfoca netamente en los clientes internos.

### Oportunidad

En Gómez (2014) se describe que para implementar un exitoso plan de endomarketing, este debe ser desplegado en momentos claves donde la organización pase por cambios tales como una reestructuración, una fusión o una transformación en general. Por otro lado, González (2015) afirma que el momento oportuno se da cuando la organización busca fomentar una cultura sólida, con valores y principios alineados a esta.

### Etapas

Según Aldás-Manzano (2013), "las etapas de un plan de endomarketing son las siguientes:

1. Diagnóstico: En esta etapa se realiza un análisis profundo del estado actual de la empresa y se identifican las necesidades de la misma.
2. Definición de objetivos: En esta etapa se establecen los objetivos que se quieren alcanzar con el plan de endomarketing.
3. Diseño de estrategias y tácticas: En esta etapa se diseñan y ejecutan las políticas y acciones que se han definido en las etapas anteriores.
4. Evaluación y control: En esta etapa se verifica la eficacia de las políticas implementadas y se realizan las correcciones necesarias en caso de detectar fallas en relación al cumplimiento de los objetivos establecidos" (p. 39).

## CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

### 2.1 El sector

El Reino de los Países Bajos tiene un área total de 41.543 km<sup>2</sup> y está constituido por cuatro territorios: los Países Bajos propiamente dichos y las islas de Aruba, Curazao y Saint-Martín.

Para el presente trabajo, sólo se tomará en consecuencia información sobre Países Bajos, sus 12 provincias y su capital Ámsterdam.

De acuerdo con información publicada por el Instituto Central de Estadística de Países Bajos (2023), a octubre de ese mismo año se reporta una población de 17.929.967 personas. Asimismo dicha fuente, hace notar que en el 2022 se obtuvo un Producto Bruto Interno (PBI) de EUR 958.549 millones y PBI per cápita de EUR 53.200.

#### Inversiones

Las inversiones en Países Bajos son atractivas debido a su estabilidad política y económica, así como a su ubicación estratégica en Europa. Es justo precisar que dicho gobierno ofrece incentivos y facilidades para atraer inversiones extranjeras, como regímenes fiscales favorables y programas de apoyo a la innovación.

#### Competidores de la zona

El mercado de administradores de activos financieros en Países Bajos es muy competitivo, de acuerdo con la Autoridad de Mercados Financieros de Países Bajos, a mayo 2023, existen 1386 administradores de activos financieros constituidos en dicha jurisdicción.

Según Statista (2021), el mayor competidor dentro de dicha jurisdicción fue PGGM, dado el monto de activos financieros bajo administración. Asimismo, existen otros competidores importantes tales como Robeco, NN Investment Partners, APG Asset Management, Kempen Capital Management y Blue Sky Group, entre otros.

#### Volúmen del mercado, en dinero

Según Statista (2021), los administradores de activos financieros en Países Bajos fueron responsables del manejo EUR 2.08 billones en activos.

#### Volúmen del mercado, en clientes

De acuerdo con Statista (2021), la cartera de los clientes de los administradores de activos financieros en Países Bajos estuvo compuesta por un 72% de clientes institucionales tales como fundaciones, fondos de pensiones y corporaciones, y 28% de clientes retailers o personas naturales.

Siguiendo lo descrito anteriormente, en promedio un administrador de activos financieros, dependiendo de su tamaño en activos bajo administración, tiene 140 clientes.

Por lo tanto, si se multiplica el número de administradores por ese número de clientes, el total de clientes que presenta Países Bajos es de 194.040 clientes.

## **2.2. La empresa**

La empresa Equis fue creada en 2006, y a octubre de 2023 cuenta con una licencia de funcionamiento otorgada por la Autoridad Neerlandesa de Mercados Financieros, para operar como administradora de inversiones.

La empresa brinda oportunidades de inversión significativas y responsables alrededor del mundo, enfocándose exclusivamente en países en vías de desarrollo.

Sus clientes principales son compañías del sector financiero ubicadas en Latinoamérica, Asia, Europa del Este y África.

La sede principal se encuentra en Ámsterdam y cuenta con cinco oficinas regionales en Perú, México, Tailandia, Georgia y Kenia.

### Misión

La misión de la empresa es “invertir donde el dinero empodere y mejore la calidad de vida de las personas” (2023).

### Visión

La visión de la compañía es “invertir en emprendimientos que desbloqueen el potencial para superar desafíos globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático” (2023).

### Situación actual

A octubre 2023, la empresa administra EUR 1 millón los cuales se encuentran distribuidos en 5 fondos (vehículos financieros) mediante los cuales se ha invertido en 140 clientes en su totalidad

empresas constituidas en países con economías de desarrollo.

Por otro lado, la compañía emplea 80 personas a nivel mundial, el 60% de estas se encuentran basadas en sus 5 oficinas regionales y el 40% trabaja en la oficina principal ubicada en Países Bajos.

-Matriz FODA

En la tabla N° 1, mostrado a continuación, se presenta la Matriz FODA

Tabla N° 1: Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa sólida, legalmente constituida hace más de 15 años.</li> <li>• Empresa con una cultura de cumplimiento a la ley y de talento humano de alto potencial.</li> <li>• Foco de inversión en economías en vías de desarrollo, lo que significa riesgo financiero alto correlacionado con un retorno financiero del mismo nivel.</li> <li>• Presencia global, 1 oficina principal y 5 oficinas regionales bien distribuidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado el giro del negocio, existe una dependencia exclusiva de invertir en países en vías de desarrollo. Ello genera riesgos inherentes en materia política, económica y social.</li> <li>• Las inversiones se encuentran limitadas al monto de activos financieros bajo administración.</li> <li>• Dada su presencia global, la administración de personal puede ser retadora en relación a los diferentes husos horarios.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las economías en vías de desarrollo brindan oportunidades altas de inversión de impacto.</li> <li>• En la actualidad, inversionistas se encuentran interesados en realizar inversiones responsables que ayuden a mejorar la calidad de vida de la personas así como proteger el planeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de empresas con mayores activos financieros bajo administración dentro del mercado de inversiones.</li> <li>• Dado que los clientes se encuentran en países en vías de desarrollo existe la amenaza que la empresa deba también adherirse de manera indirecta a leyes en cada localidad donde invierte.</li> </ul>

- Dada la actual inflación en Estados Unidos, inversionistas podrían estar interesados en invertir su capital en Países Bajos.
- Ofrecer nuevos productos a inversionistas que se adecuen a sus necesidades actuales de inversión.

- Dado que la casa matriz (oficina principal) está ubicada en Europa, debe de acatar todas las leyes europeas aplicables, las cuales en mayoría son más estrictas que en otras jurisdicciones.

Fuente: Elaboración propia (2023)

-Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación se muestra la Matriz EFE:

Tabla N° 2: Matriz EFE

<b>Factores Externos clave</b>	<b>Peso (0-1)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>				
Oportunidades de inversión en economías en desarrollo	0,20	4	0,80	0,16
Interés creciente en inversiones responsables	0,15	3	0,45	0,0675
Posibilidad de atraer inversores debido a la inflación en Estados Unidos de América.	0,15	3	0,45	0,0675
Ofrecer nuevos productos a inversionistas	0,10	3	0,30	0,03
<b>Amenazas</b>				
Presencia de empresas líderes con mayor activos bajo administración	0,10	2	0,20	0,02
Cumplimiento de leyes locales donde invierte	0,15	2	0,30	0,045
Cumplimiento de leyes europeas estrictas debido a regulación.	0,15	2	0,30	0,045
Total	1		2,80	

Fuente: Elaboración propia (2023)

De la matriz anterior, se observa que la empresa Equis se encuentra bien posicionada para aprovechar oportunidades de inversión en economías en vías de desarrollo, lo que es una fortaleza estratégica significativa, ya que es el giro de su negocio. Esto claramente es un factor bueno, ya que en la actualidad, a octubre 2023, existe una clara preferencia de los inversionistas institucionales a realizar inversiones responsables que tengan un impacto significativo en el medio ambiente así como mejorar la calidad de vida de personas en economías emergentes.

Por otro lado, la empresa Equis es consciente que la mayoría de inversionistas institucionales, invierten su dinero en empresas constituidas en Estados Unidos de América, ya que tradicionalmente éstas han proporcionados excelentes retornos, sin embargo, claramente debido a la actual inflación en dicho país, se puede generar una oportunidad para que estos inversionistas busquen oportunidades de inversión fuera de dicho país. Para esto, es justo precisar que la empresa Equis siempre busca mejorar y ofrecer nuevos productos a inversionistas, ya que diversificando su portafolio de productos, se adecua a las nuevas tendencias cambiantes del mercado.

Sin embargo, es justo precisar, como se mencionó en el FODA, existen competidores con mayores activos financieros bajo administración, lo que podría generar un tipo de amenaza, la cual no es considerada significativa, ya que la empresa Equis, se encuentra bien posicionada y es conocida en los mercados donde opera.

Dada regulación, Equis debe de cumplir los lineamientos establecidos en la Unión Europea, así como muchas veces adherirse de manera indirecta a la normativa local de aquellos países donde ofrece sus productos, sin embargo, ambos, no son amenazas abrumadoras ya que la empresa Equis siempre actúa con los parámetros debidos de la ley y durante todos los años que se encuentra operando, no ha recibido ninguna sanción por alguna autoridad competente.

Por todo lo anterior, luego de realizar la evaluación de la matriz EFE, se obtiene como resultado una puntuación final de 2,80. Esto significa que las oportunidades listadas en el FODA de la empresa Equis superan a sus amenazas. Por lo tanto es posible afirmar que esta se encuentra en posición estratégica favorable en relación con los factores externos evaluados.

-Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

A continuación se muestra la Matriz EFI.

Tabla N° 3: Matriz EFI

<b>Factores Internas clave</b>	<b>Peso (0-1)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>				
Empresa sólida y legalmente constituida	0,20	4	0,80	0,16
Cultura de cumplimiento y excelente talento humano	0,15	4	0,60	0,09
Foco en economías en desarrollo	0,10	3	0,30	0,03
Presencia global con oficinas regionales	0,15	3	0,45	0,0675
<b>Debilidades</b>				
Dependencia de inversiones en países de desarrollo	0,15	2	0,30	0,045
Limitación en el monto de activos financieros bajo administración	0,10	2	0,20	0,02
Desafíos en la administración del personal dada la presencia global de la empresa	0,15	2	0,30	0,045
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

De la matriz anterior se desprende que la empresa Equis tiene una sólida estructura legal y

financiera lo que da como resultado estabilidad laboral para sus trabajadores así como potenciar su credibilidad ante los inversionistas. Cabe resaltar que cuenta con una cultura de cumplimiento y talento humano de alta calidad, ambos son considerados parte de sus mayores fortalezas.

A pesar de que sus inversiones son realizadas en países de economías en desarrollo, las cuales muchísimas veces están influidas por riesgos políticas, económicas y sociales, la empresa Equis ha demostrado un récord de éxito en el mercado en sus más de 16 años de trayectoria.

Por otro lado, es positivo remarcar que dada su presencia global tanto en su sede principal y sus oficinas regionales, se genera que sea mucho más fácil atender a sus clientes finales, ya que conoce el mercado y entiende sus necesidades particulares. Sin embargo, es justo mencionar que existen otros jugadores (competencia) con mayor volumen de activos financieros bajo administración, lo que podría considerarse una limitante en término de competencia directa, ya que dado su tamaño podrían ofrecer mejores condiciones a clientes finales; la empresa Equis es consciente de eso y por tal motivo atiende a sus clientes y vela por que se encuentren contentos con los productos que ofrece. En el campo de la administración de personal global podría presentar desafíos, pero no es una debilidad que conlleva demasiada preocupación, ya que dada la actual tecnología existen diversas maneras de conectar con sus empleados a pesar de no estar físicamente en el mismo lugar.

Por todo lo expuesto anteriormente, luego de realizar la evaluación de la matriz EFI, se obtiene como resultado una puntuación final de 2,75.

Esto significa que las fortalezas internas listadas en el FODA de la empresa Equis superan a sus debilidades. Por lo tanto es posible afirmar que la empresa toma ventaja de sus fortalezas para sobrellevar las debilidades y generar siempre oportunidades.

-Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter

#### Rivalidad entre competidores existentes

Como fue mencionado anteriormente, solo en Países Bajos, existen 1386 administradores de activos financieros constituidos en dicha jurisdicción.

Esto nos hace concluir que potencialmente existe una fuerte competencia entre las empresas del mismo sector con la finalidad de captar tanto clientes como inversores.

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores podría considerarse limitado, ya que existen a su vez una gran cantidad de entidades que pueden ofrecer sus productos y servicios tanto bancarios, tecnológicos, tributarios y/o legales, entre otros rubros, a los administradores de activos financieros.

VARIABLES COMO EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA, EL TAMAÑO Y EL VOLUMEN DE SUS TRANSACCIONES PUEDE GENERAR QUE LOS ADMINISTRADORES DE ACTIVOS FINANCIEROS TENGAN LA FACILIDAD DE POTENCIALMENTE NEGOCIAR COMISIONES Y/O TARIFAS MÁS BAJAS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE REQUIERAN DE LOS PROVEEDORES Y DE ESTA MANERA REDUCIR SUS COSTOS OPERATIVOS.

#### Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden elegir al administrador de activos financieros de su preferencia, ya que aparte de los constituidos en Países Bajos, alrededor del mundo existen muchas más empresas que brindan los mismos productos y/o que enfocan sus inversiones en mercados financieros similares. Por lo anterior, los clientes de la empresa potencialmente podrían tener poder de negociación en referencias a tarifas, y términos generales de productos prestados.

#### Amenaza de nuevos competidores

Para constituir una empresa de administración de activos financieros se requiere de acuerdo con la regulación de cada jurisdicción un monto mínimo de capital.

Para esto nuevos competidores deben convencer a inversionistas en confiar en su modelo de negocio, lo que muchas veces podría tener cierto nivel de complejidad.

#### Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos brindados por los administradores de activos financieros son de alguna manera esenciales para la economía global ya que mediante estos como intermediarios conectan a los inversionistas con los mercados financieros. A su vez, estos les ofrecen diversificar su riesgo financiero de acuerdo con su apetito de inversión mediante amplias opciones.

Por otro lado, es justo precisar que las nuevas tecnologías emergentes tales como blockchain, criptomonedas, inteligencia artificial, tokenización de activos, entre otras, podrían en un futuro cercano sustituir ciertos productos y servicios que en la actualidad se encuentran vigentes y son proveídos por los administradores de activos financieros



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **-Justificación de la investigación**

La presente investigación basó su importancia en que los empleados de la empresa se encuentren informados sobre la relevancia que tienen las sanciones y cuál es su aplicabilidad dentro del entorno donde laboran.

Lo mencionado anteriormente, dio como resultado que la empresa mantenga un excelente cumplimiento cara a la regulación a la cual se encuentra obligada a adherirse; aplique un robusto plan de administración del riesgo de sanciones; apoye a que su personal desarrolle conocimiento técnico en materia de sanciones, así como mantenga altos estándares de competitividad y conocimiento dentro de la industria dónde opera.

### **-Problema de investigación**

Existió la necesidad de identificar las brechas del conocimiento de los empleados de la empresa en materia de sanciones, así como se evaluar la efectividad de la implementación de un plan de comunicación para capacitar a dichos empleados en dicha materia.

### **-Objetivo general de la investigación**

Se buscó analizar los factores de riesgo y las barreras de comunicación que impiden que los empleados estén debidamente capacitados en materia de sanciones. Así como se comprendió la falta de conciencia y conocimiento sobre este tema, y cómo dicha situación pudo exponer a la empresa a adversidades al no tener claridad sobre la importancia de adherirse a las normativas de sanciones.

Asimismo, la investigación también tuvo como propósito identificar los obstáculos que impiden una comunicación efectiva en el proceso de capacitación, y determinó cómo superarlos para lograr una comprensión clara y una adhesión adecuada a las regulaciones en materia de sanciones.

### **-Diseño de la investigación**

#### **Método deductivo**

Desde el inicio de esta investigación, este método ha sido una herramienta trascendental debido a que nos permitió hallar posibles soluciones a los problemas identificados durante el estudio.

### Método analítico

La evaluación de los aspectos teóricos y prácticos fueron importantes para procesar de manera adecuada la información recopilada en el campo. Es justo precisar, que de igual manera, este método sirvió para la realización de las conclusiones y las recomendaciones.

### Método descriptivo

Este método fue aplicado durante toda la preparación de este trabajo de investigación, con la finalidad de estructurar e interpretar de manera coherente la información levantada durante el trabajo de campo.

### -Desarrollo de la metodología

Se utilizó un método de recopilación de datos mediante un cuestionario realizado a medida el cual incluyó preguntas y palabras claves que nos permitieron recolectar opiniones, preferencias así como sugerencias de los encuestados.

Es justo precisar que esta herramienta nos dio acceso a reunir datos precisos para su posterior cuantificación.

### -Cálculo de la muestra

Luego de definir la unidad de análisis, se sustentó que no sería necesario estudiar toda la población objetivo ya que con la obtención de una muestra representativa de los empleados de la compañía sería suficiente para obtener información a medida de las necesidades de esta. Para esto fue fundamental, la aplicación de una fórmula estadística descrita líneas abajo:

$$n = \frac{Z^2(p * q) * N}{(E)^2(N - 1) + (p * q)Z^2}$$

### Donde:

- n** = Tamaño de la muestra
- Z** = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)
- p** = 50% probabilidad de que el evento ocurra
- q** = 50% probabilidad de que el evento no ocurra
- N** = empleados

$\Sigma^2 =$  5% de margen de error.

### Datos

**N= 80**

**Z= 1.96**

**p= 0.50**

**q= 0.50**

**E= 0.05**

$$n = \frac{Z^2(p \cdot q) \cdot N}{(E)^2(N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25 \cdot 80}{(0.0025)(79) + (0,25)(3.8416)}$$

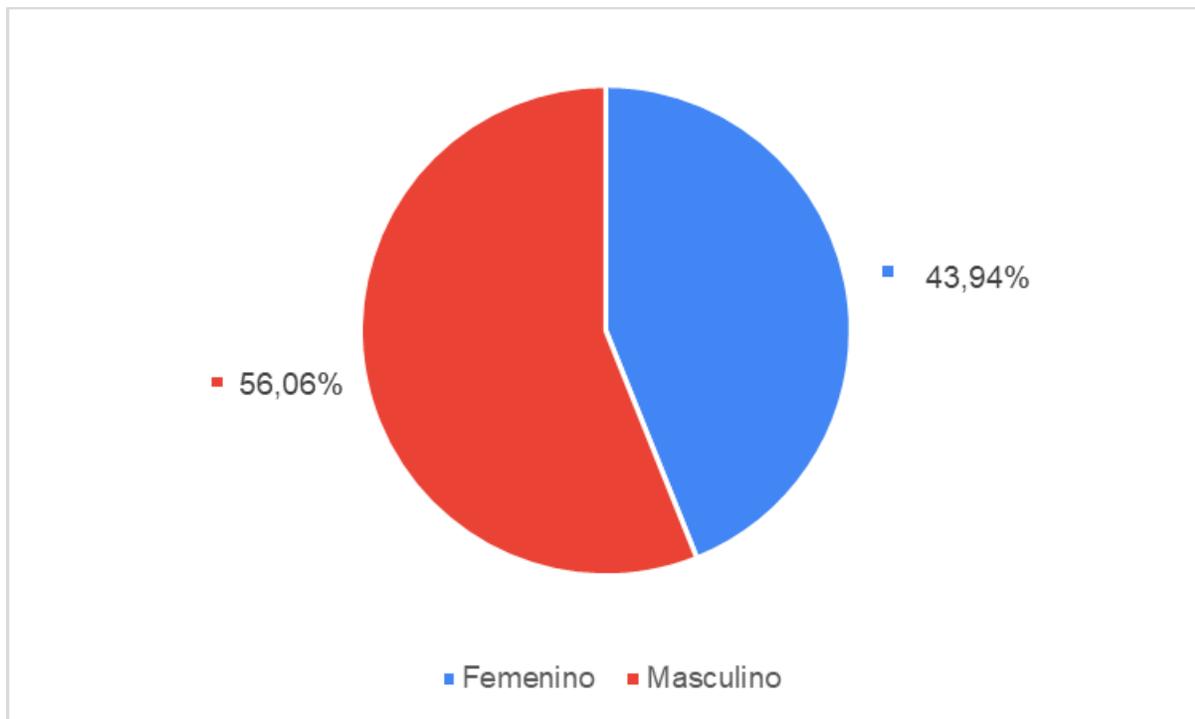
**n = 66.35 Encuestas**

Al utilizar la fórmula mencionada previamente para determinar el tamaño de la muestra, se llegó a la conclusión de que se necesitan obtener un total de 66 encuestas de entre todos los empleados de la empresa objeto de estudio.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las 66 encuestas realizadas entre el 1 y el 28 de mayo de 2023:

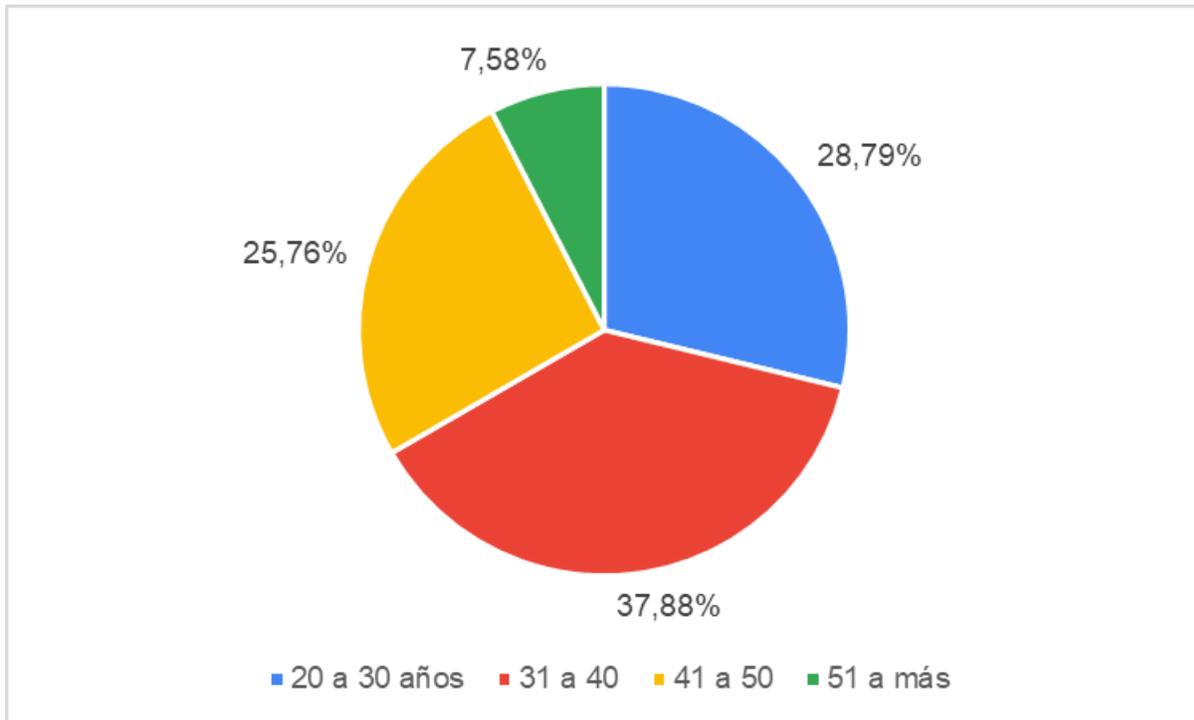
Gráfico N° 1: Pregunta N° 1 “¿Cuál es su género?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de las 66 encuestas realizadas, se obtuvo que 37 fueron respondidas por hombres, con un porcentaje total del 56,06%; mientras que 29 fueron realizadas por mujeres, es decir un 43,94%.

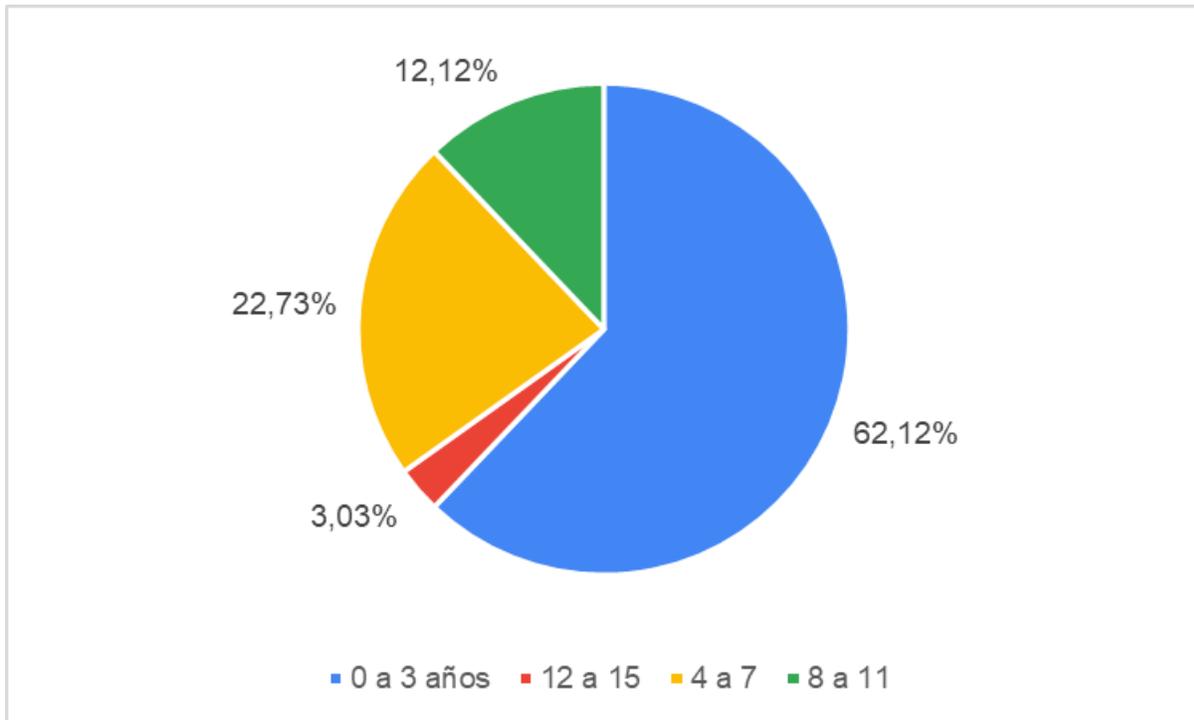
Gráfico N° 2: Pregunta N° 2 “¿Cuál es su edad?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

En referencia a la edad de los encuestados, se obtuvo que el porcentaje más alto es del 37,88% representando que dichos encuestados están dentro de un rango etario de 31 a 40 años. Asimismo, otro grupo de gran concentración es el 20 a 30 años que tiene una representación del 28,79% (19 personas).

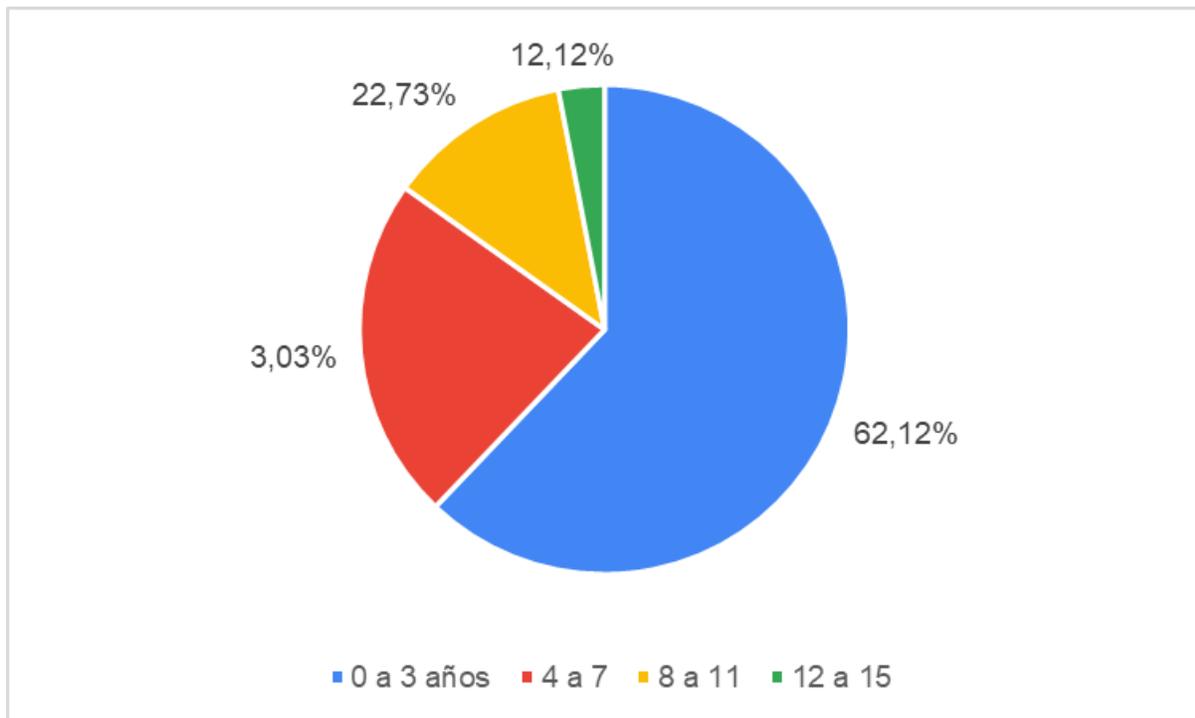
Gráfico N° 3: Pregunta N° 3: “¿Cuántos años lleva en su puesto actual?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

De los 66 empleados que realizaron la encuesta, se evidenció que más del 62,12% (41 personas) de estos llevan menos de 3 años de relación laboral con la empresa. Por otro lado, tuvimos que solo el 3,03% (2 personas) han permanecido en la empresa alrededor de 12 hasta 15 años.

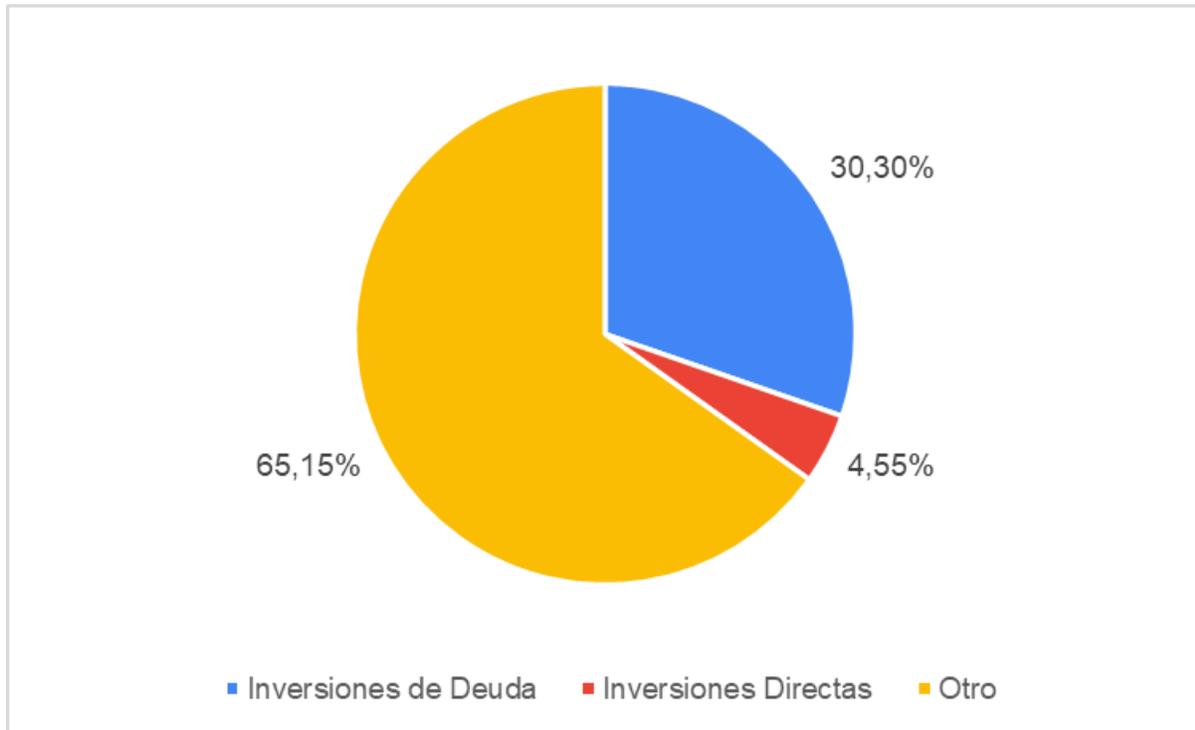
Gráfico N° 4: Pregunta N° 4: “¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Los resultados de esta pregunta se encuentran relacionados directamente proporcional a los obtenidos en la pregunta anterior, ya que aquí se hizo notar que el 62,12% de los encuestados (41 personas) tiene menos de 3 años dentro de la empresa, A su vez, se evidencia que solo 1 persona (12,12%) de los encuestados tienen más de 16 años trabajando en la empresa.

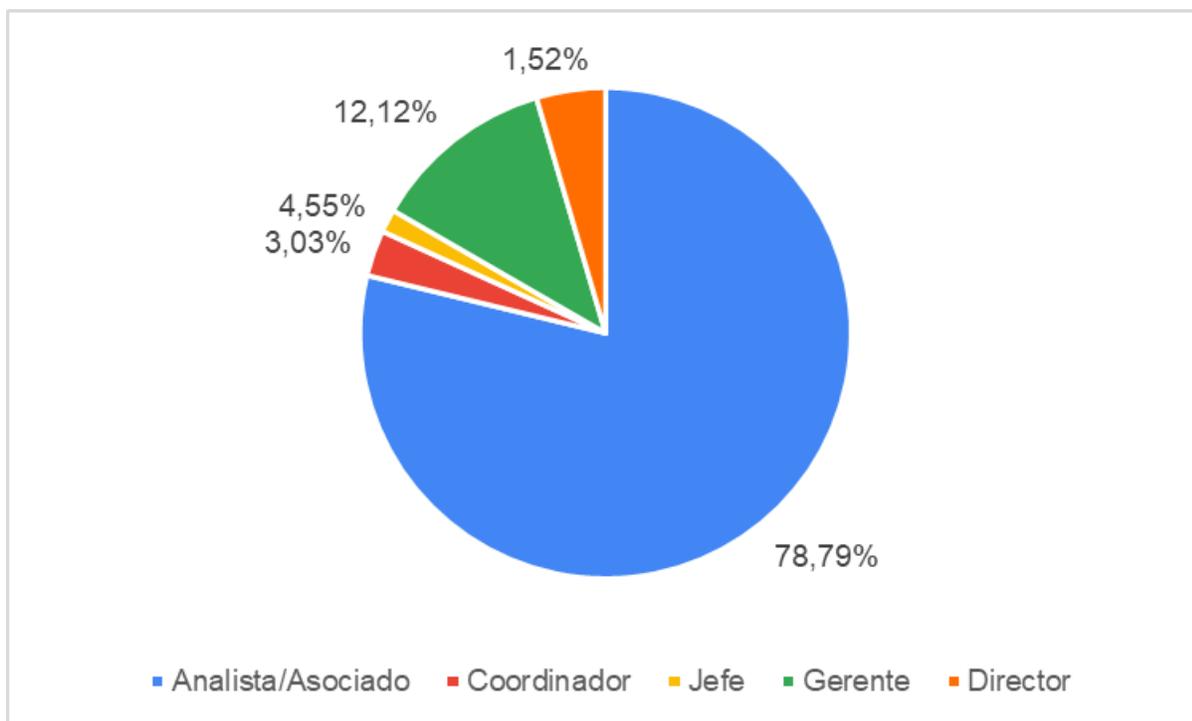
Gráfico N° 5: Pregunta N° 5: “¿En cuál de todos estos departamentos usted desempeña sus labores?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 30,30% (20 personas) pertenecen al Departamento de Inversiones de Deuda; 4,55% (3 personas) al Departamento de Inversiones Directas y 65,15% (43 personas) pertenecen a diversos departamentos los cuales no tienen contacto directo con público, es decir realizan tareas de soporte al negocio,

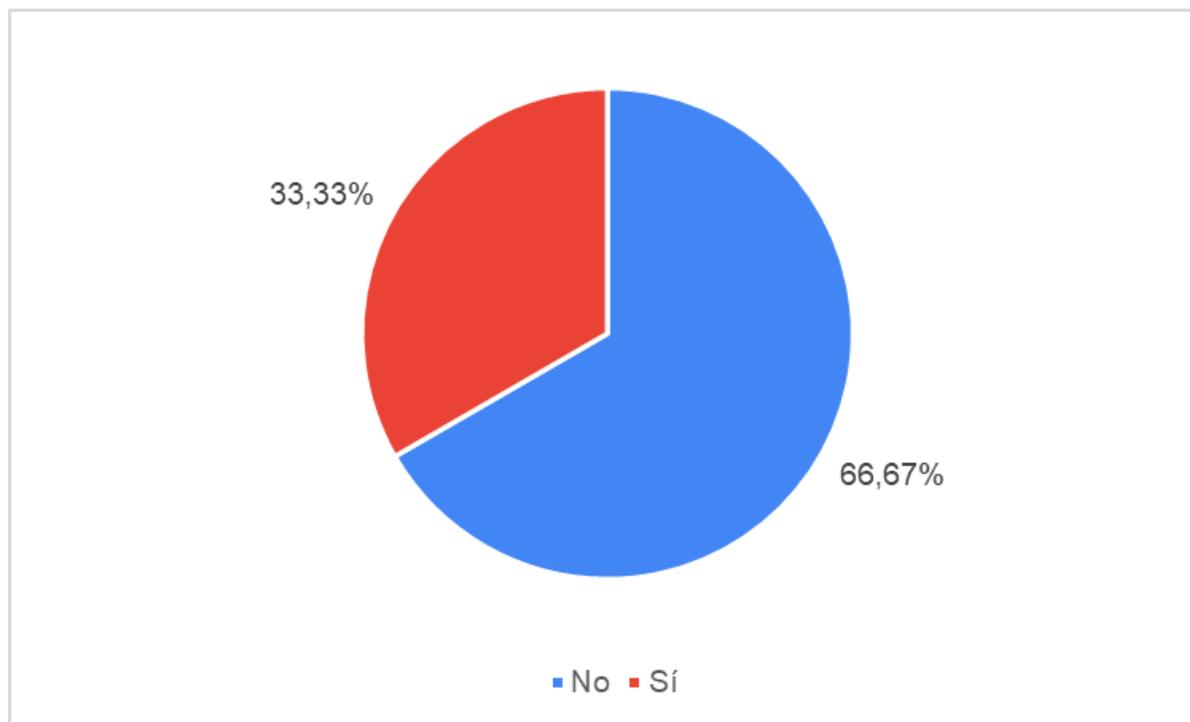
Gráfico N° 6: Pregunta N° 6: “¿Cuál es la jerarquía de su cargo actual?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 78,79% (52 personas) tiene cargo de Analista/Asociado, es decir no supervisan directamente a otros colaboradores; el 12,12% (8 personas) son Gerentes; el 3,03% (2 personas) tienen el cargo de coordinador o coordinadora; el 4,55% (3 personas) son Directores y finalmente el 1,52% (1 persona) ostenta el cargo de Jefe.

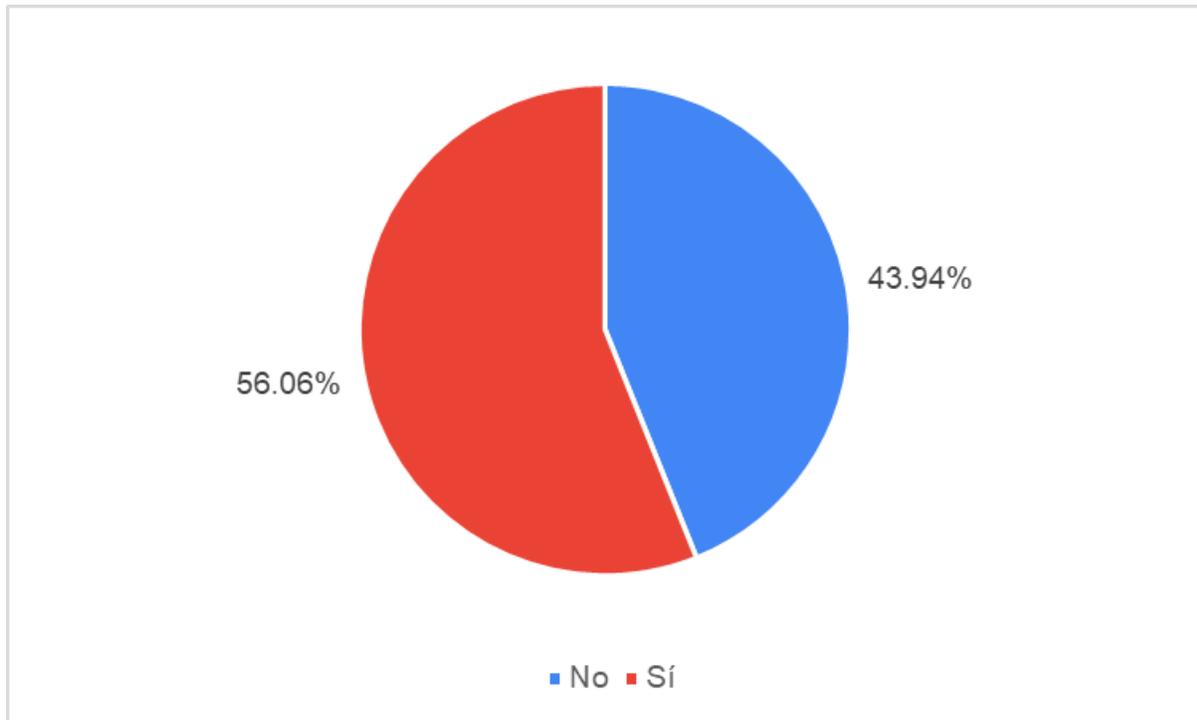
Gráfico N° 7: Pregunta N° 7: “¿Sabe usted que son las Sanciones de Cumplimiento?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas (2023)

Del total de los 66 encuestados, más de la mitad de estos, 66,67% (44 personas), señalaron que no sabían qué son las sanciones de cumplimiento, mientras que el 33,33% (22 personas) declararon que sí tienen conocimiento sobre estas.

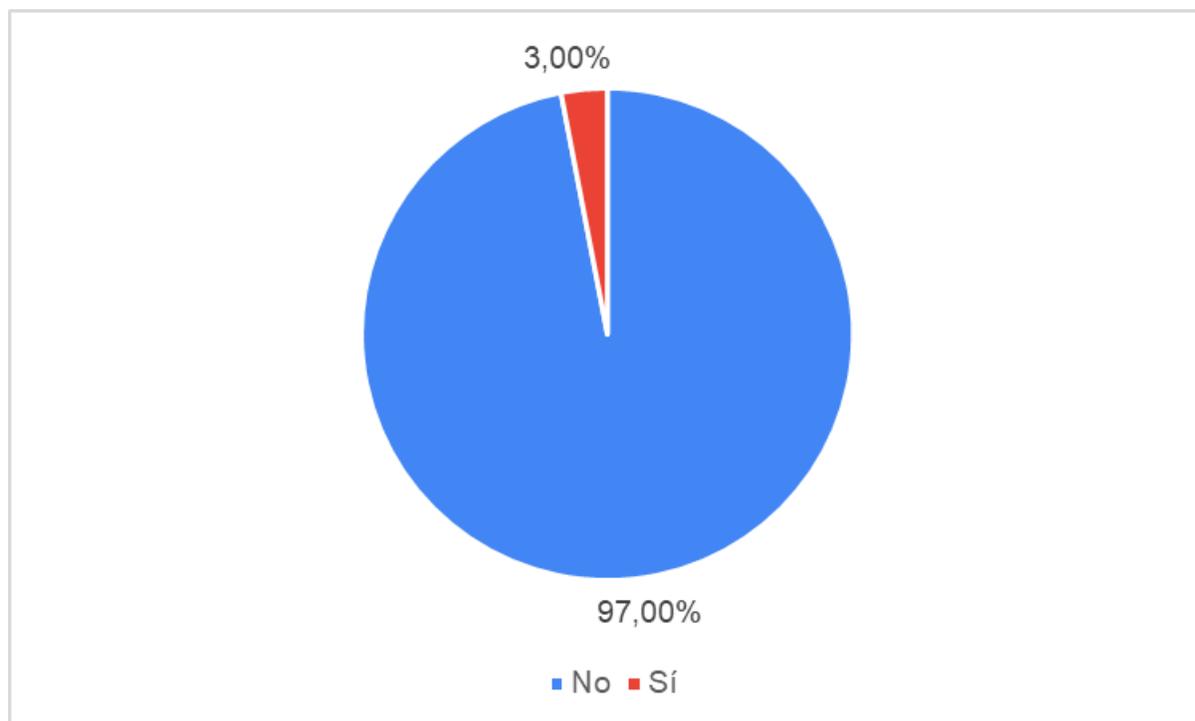
Gráfico N° 8: Pregunta N° 8: “Las sanciones de cumplimiento son ‘Acciones tomadas contra un objetivo para influenciar su comportamiento, política o sus propias acciones’, ¿Sabía usted que cuando no se tiene en cuenta el régimen de sanciones a la cual una empresa debe de adherirse, esta puede ser multada?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, más de la mitad de estos, 56,06% (37 personas), señalan que si una empresa no se adhiere al régimen de sanciones el cual es obligado cumplir, esta puede ser multada. Por otro lado, el 43,94% (29 personas), respondieron que desconocían tal afirmación.

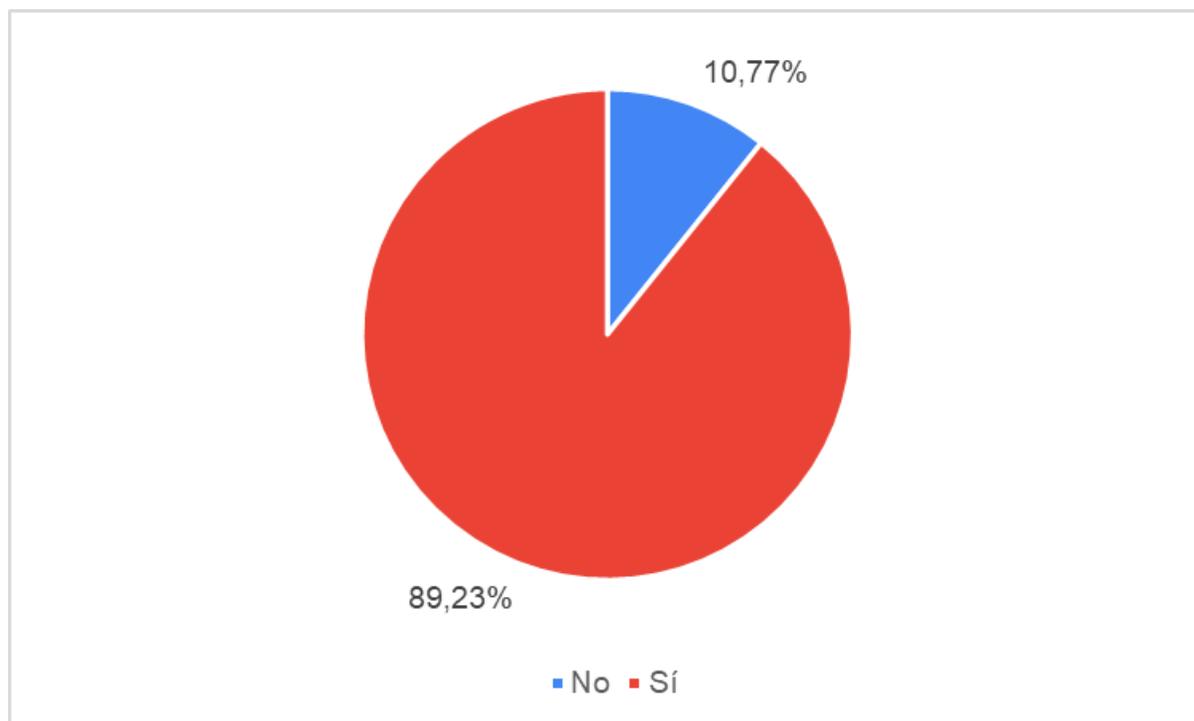
Gráfico N° 9: Pregunta N° 9: “¿Usted recuerda si la empresa brindó alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 97% (65 personas) señalaron que la empresa no ha brindado una capacitación en materia de sanciones de cumplimiento,

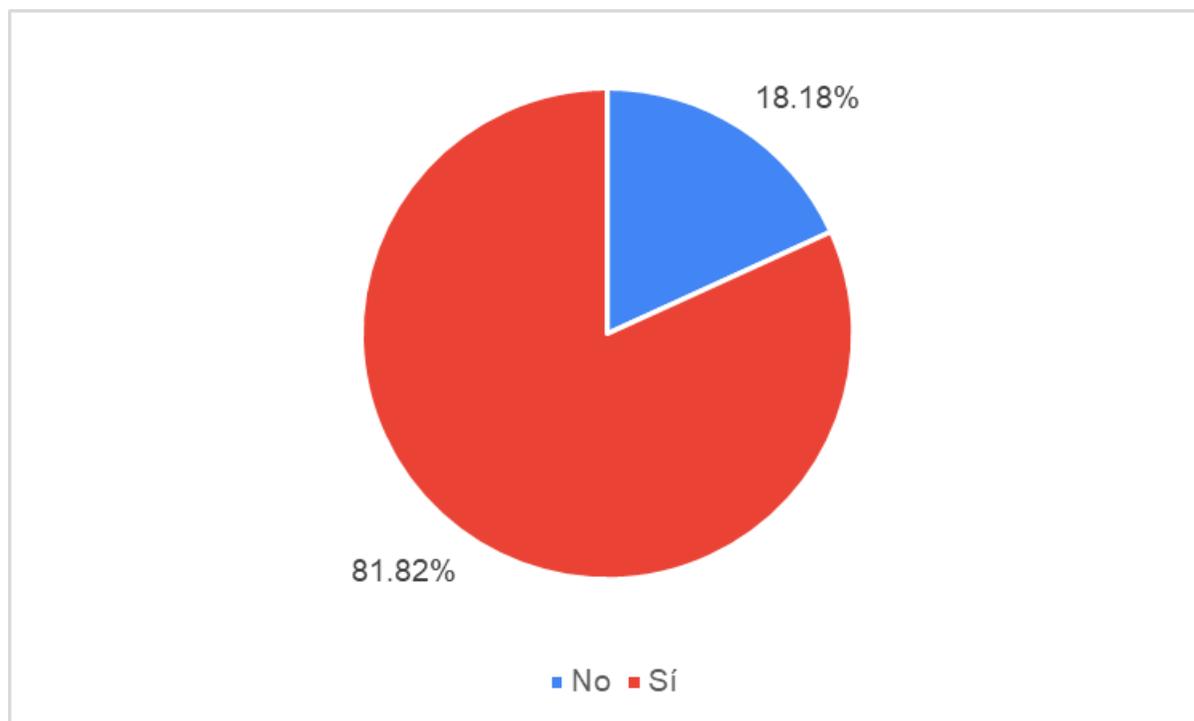
Gráfico N° 10: Pregunta N° 10: “¿Considera usted importante que la empresa aplique y ejecute alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 89,23% (58 personas) señalaron que la empresa debería capacitar a sus empleados en materia de sanciones.

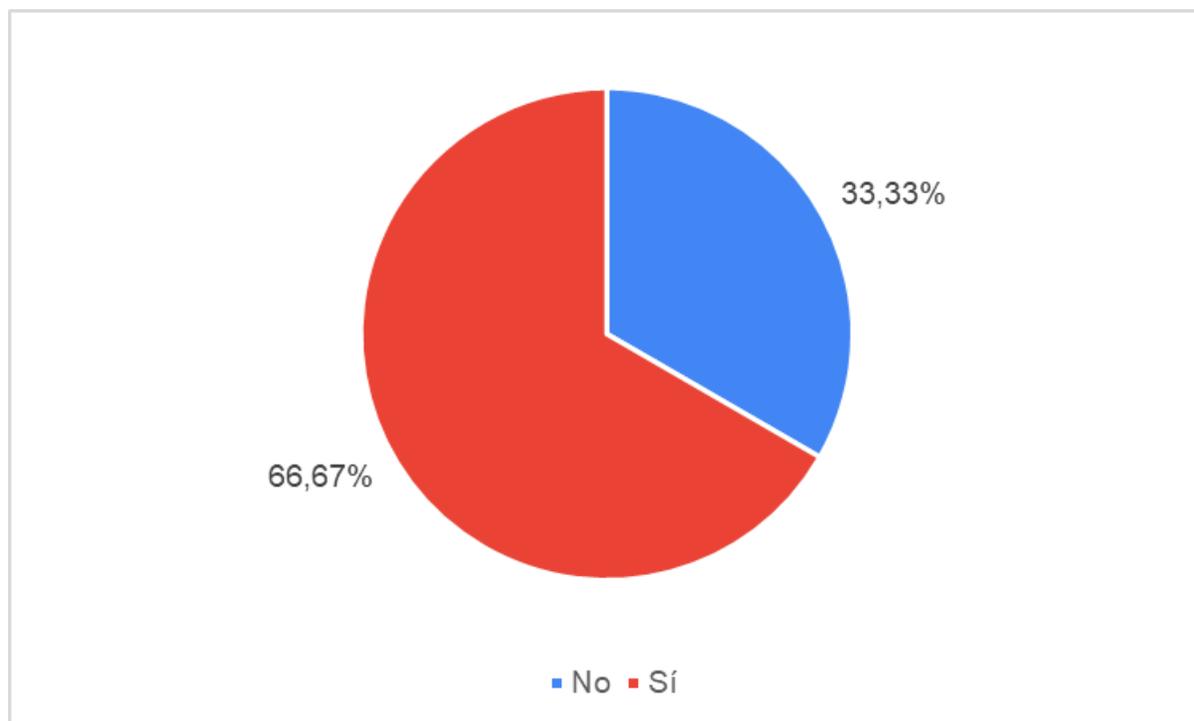
Gráfico N° 11: Pregunta N° 11: “¿Tuvo usted conocimiento de las sanciones de cumplimiento impuestas por la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido contra Rusia?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 81,82% (54 personas) notó que tuvo conocimiento de las sanciones de cumplimiento que la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido impusieron a Rusia por la invasión a Ucrania.

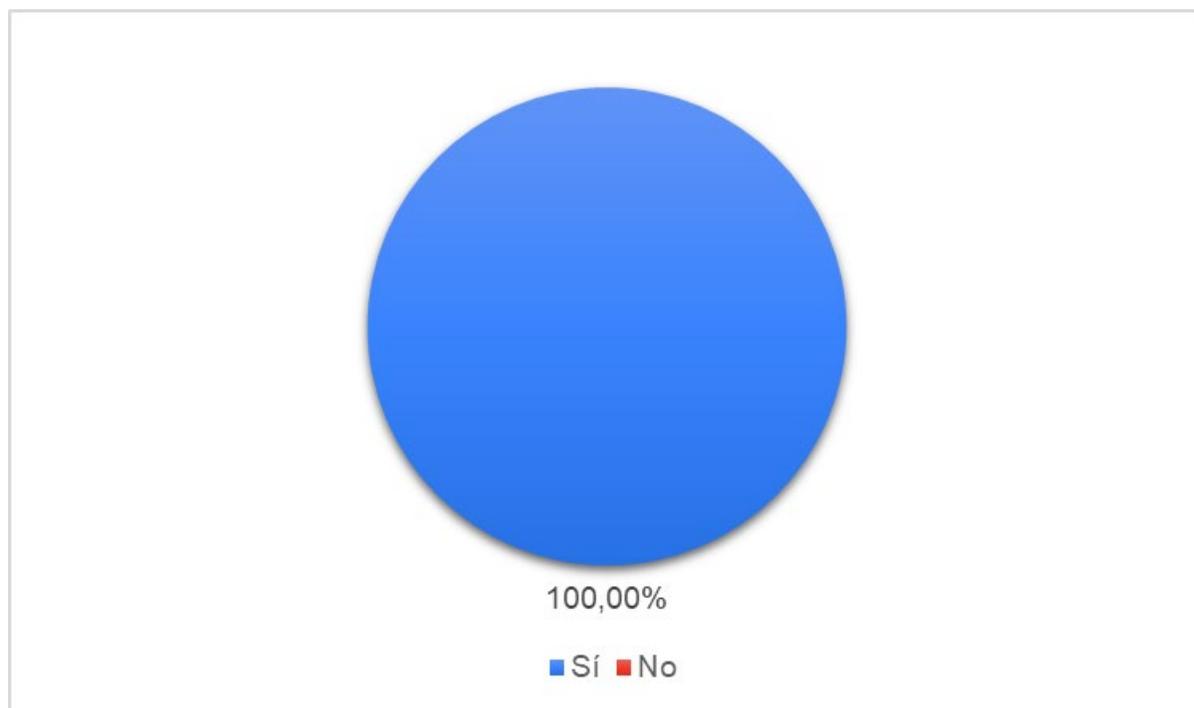
Gráfico N° 12: Pregunta N° 12: “¿Ha tenido usted conocimiento de alguna institución financiera que haya sido sancionada por no cumplir el régimen de sanciones al cual es obligado?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 66,67% (43 personas) afirmaron que tienen conocimiento que alguna institución financiera fue sancionada por no cumplir el régimen de sanciones al cual estaba obligado.

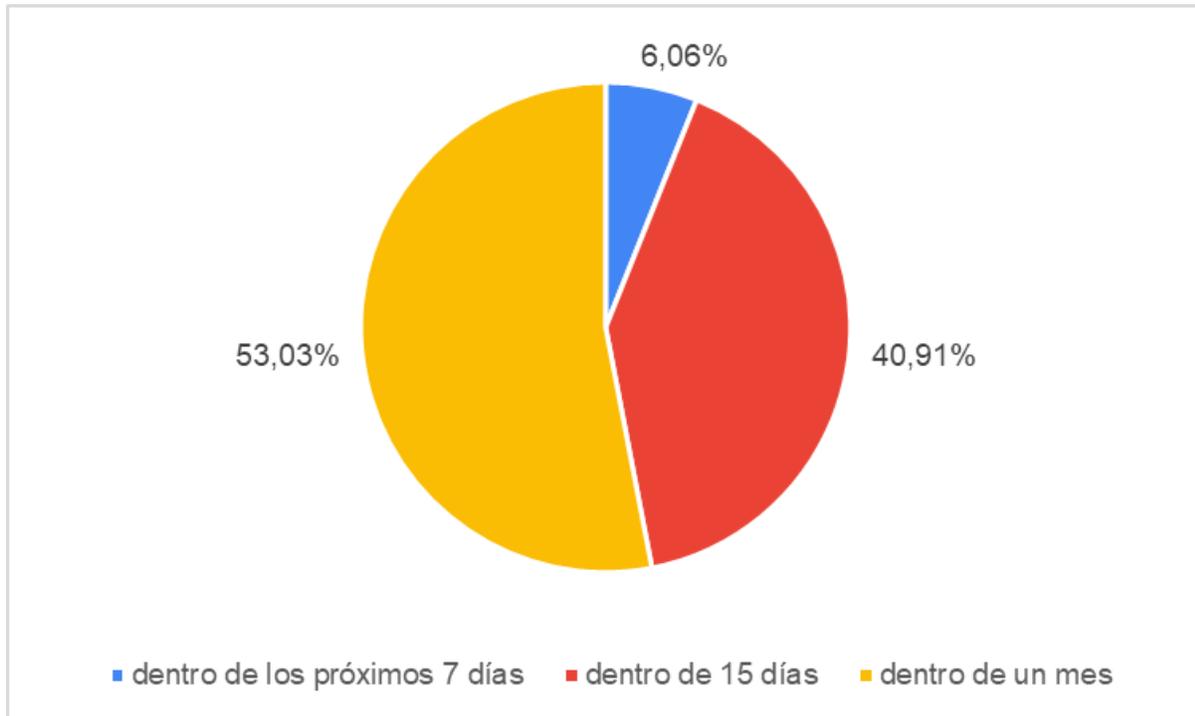
Gráfico N° 13: Pregunta N° 13: “¿Considera usted que la empresa debería brindar una capacitación al respecto?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 100% considera que la empresa debe de brindar una capacitación en materia de sanciones.

Gráfico N° 14: Pregunta N° 14: “En este caso, su respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿Cuándo debería la empresa brindar la capacitación?”



Fuente: Elaboración propia en base a 66 encuestas

Del total de los 66 encuestados, el 53,03% (35 personas) notaron que la capacitación deberá realizarse dentro de un mes; luego el 40,91% (27 personas) eligieron la opción dentro de los próximos 15 días; mientras que tan solo el 6,06% (4 personas) prefirieron en los próximos 7 días.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### -Conclusiones

Las conclusiones presentadas a continuación son producto del análisis e interpretación de los resultados:

- La población encuestada ascendió a 66 personas de las cuales 37 fueron hombres y 29 mujeres.
- El 37,88% equivalente a 25 personas tienen entre 31 a 40 años. Asimismo, se observó que 19 personas (28,8% de la muestra) se encuentran en un rango de edad de 20 a 30 años. Es decir, dentro de esta muestra, el 66,7% de la población encuestada son millennials en mayoría y miembros de la generación Z.
- El 61,12% (41 personas) llevan menos de 3 años en su puesto laboral actual, así como menos de 3 años en la compañía.
- El 66,15% (43 personas) de los encuestados, desempeña funciones de soporte al negocio, es decir no tiene un rol cara a cliente.
- El 78,19% (52 personas), no tienen un rol de supervisión de personal. Por otro lado, se identificó que la muestra consistió también de 1 jefe, 8 gerentes, 3 directores.
- El 66,67% (44 personas) de la población encuestada mencionó tener conocimientos sobre qué son las sanciones de cumplimiento.
- Del total de los 66 encuestados, más de la mitad de estos, 56,06% (37 personas), señalan tener conocimiento que si una empresa no se adhiere al régimen de sanciones el cual es obligado cumplir, esta puede ser multada.
- El 97% (65 personas) señalaron que durante su relación laboral con la empresa, esta ha realizado una capacitación en materia de sanciones de cumplimiento.
- El 89,23% (58 personas) señalaron que consideran importante que la empresa capacite a sus empleados en materia de sanciones.
- El 81,82% (54 personas) aseveró que tuvo conocimiento de las sanciones de cumplimiento que la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido impusieron a Rusia por la invasión a Ucrania.
- El 66,67% (43 personas) de los encuestados indicaron estar al tanto de alguna institución

financiera sancionada por no cumplir el régimen de sanciones al cual estaba obligado.

- El 100% de participantes de la muestra considera que la empresa debe brindar una capacitación en materia de sanciones.
- El 53,03% (35 personas) de los encuestados afirma que la empresa debería de brindar dicha capacitación dentro de un mes; por otro lado, el 40,91% (27 personas) hace notar que esta debería de ser dentro de los próximos 15 días; y finalmente, una minoría del 6,06% (4 personas) comentan que dicha capacitación debería darse en los próximos 7 días.

#### -Recomendaciones

De las conclusiones listadas anteriormente, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un plan de comunicaciones para capacitar a los empleados en materia de sanciones de cumplimiento.
- Todo nuevo empleado que se une a la organización debe de ser capacitado en materia de sanciones de cumplimiento, como parte del paquete de capacitaciones que recibe la compañía.
- Mantener a los empleados actualizados sobre las sanciones vigentes y cualquier cambio relevante en las regulaciones.
- Fomentar la cultura de aprendizaje continuo en la empresa, brindando oportunidades de actualización y capacitación regular en materia de sanciones de cumplimiento.
- Impulsar la reputación de la compañía al demostrar su compromiso con las regulaciones de sanciones a través de una sólida presencia en redes sociales y plataformas profesionales.

## CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS

### -Partes

La propuesta del plan de mejora para capacitar a empleados en materia de sanciones de cumplimiento está compuesto por las siguientes tres partes:

#### Creación del plan

En esta fase se detalla la planificación inicial de la propuesta de mejora, incluyendo el objetivo del plan, asignación de recursos económicos y humanos así como la definición del cronograma.

#### .Definición de objetivos y metas

Identificación de objetivos:

- Mejorar el conocimiento de los empleados de la empresa Equis sobre las regulaciones de sanciones
- Reducir potenciales violaciones a las leyes aplicables de sanciones de cumplimiento emitidas por la Unión Europea.
- Generar un fortalecimiento en la cultura de cumplimiento en la empresa Equis.

#### . Metas cuantitativas y cualitativas

- Al final del año fiscal, el 100% de los empleados de la empresa Equis habrán adquirido conocimientos sobre las sanciones de cumplimiento, su importancia y su aplicabilidad dentro del entorno de trabajo.
- La empresa Equis no iniciará relaciones comerciales ni mantendrá estas con partes sancionadas en materia de cumplimiento por la Unión Europea.
- La empresa Equis mantendrá el récord de no multas emitidas por su regulador por violaciones en materia de sanciones de cumplimiento.

#### .Identificación de temas

La empresa Equis deberá de escoger la áreas de sanciones de cumplimiento que sea abarcar en el plan, ya que sanciones es un tema amplio. Entre estas, se podrían tomar en consideración sanciones económicas, sanciones regulatorias, etc.

#### .Determinación de recursos necesarios

Para determinar los recursos necesario, se debe de tomar en consideración la siguientes variables:

- Tamaño de la organización en empleados: 80, de estos 48 en oficinas regionales y 32 en la sede principal en Países Bajos.
- Los gastos incurridos serán cubiertos por la sede principal en Países Bajos.
- La creación, desarrollo e implementación serán ejecutados desde Países Bajos.
- Todas las sesiones serán realizadas de manera virtual para que el contenido de estas llegue a todos los empleados.
- Todo el contenido multimedia será dictado en idioma inglés.
- Los costos del plan serán expresados en euros.

#### .Presupuesto económico estimado

Se estima un presupuesto total para el plan de un total de EUR 74.500,00 los detalles se encuentran en la tabla N° 4.

#### Presupuesto de recursos humanos estimado

- Un personal experto en materia de sanciones de cumplimiento.
- Un profesional en comunicación interna
- Diseñador gráfico y creador de contenido multimedia
- Personal de soporte de tecnología e información

#### .Definición del cronograma

El plan cuenta con un cronograma de meses dentro de un año fiscal. Esta herramienta ayudará a que no haya retrasos en la implementación y se lleve una mejor organización del despliegue del mismo.

#### .Aprobación del Directorio

Se presentará el plan de capacitación al Directorio para su aprobación en el último mes del año fiscal anterior.

#### Desarrollo de la Capacitación Interna

En esta fase, se llevará a cabo el desarrollo de la capacitación en sanciones de cumplimiento:

.Desarrollo de materiales para la capacitación

Se desarrollarán materiales tales como manuales, presentaciones, guías y recursos en línea, que sean accesibles para los empleados independientemente de dónde se encuentren ubicados geográficamente.

Todo lo anterior será elaborado en idioma inglés ya que es el idioma oficial de la empresa Equis en temas de comunicación entre empleados.

.Evaluación y seguimiento

El plan contempla evaluaciones para medir la comprensión y el conocimiento de los empleados. Todos los empleados deberán aprobar dichas evaluaciones con una nota mayor al 80%.

.Certificación de aprendizaje

Luego de haber tomado la evaluación y haber aprobado con más del 80% de nota, la empresa Equis otorgará una certificación donde se especifique que se recibió la capacitación en materia de sanciones de cumplimiento así como la nota de aprobación.

Desarrollo de un plan de comunicación interna

.Identificación de públicos objetivo

El público objetivo son todos los colaboradores de la organización sin importar dónde se encuentre geográficamente ubicados.

.Mensaje principal

Todos los empleados de la empresa Equis deben de comprender y cumplir con las regulaciones de sanciones de cumplimiento emitidas por la Unión Europea.

.Canal de comunicación

Se utilizarán canales internos como correos electrónicos, intranet de la empresa y reuniones virtuales en línea (videoconferencias) .

## .Programa de comunicación

### Fase de información

Se informará a los empleados sobre el plan de capacitación, sus objetivos y la importancia de cumplir con las sanciones de cumplimiento emitidas por la Unión Europea.

### Fase de motivación

Se informará a los empleados cuál es la razón fundamental de la capacitación en materia de sanciones de cumplimiento así como se explicará de qué manera esta beneficia tanto a ellos mismo como a la empresa.

### Fase de seguimiento

Se informará a los empleados constantemente sobre el progreso de la capacitación en materia de sanciones de cumplimiento así como se les mantendrá notificados sobre los plazos y fechas relevantes de estos.

### .Feedback y retroalimentación

Los empleados de la empresa Equis podrán realizar retroalimentación y/o preguntas sobre el material impartido en materia de sanciones de cumplimiento.

### -Costos

La implementación de un plan de comunicación para capacitar al personal en materia de sanciones de cumplimiento, proyectará beneficios positivos a la compañía lo que generaría una correcta adhesión a la normativa de la Unión Europea; asimismo, mitigar potenciales sanciones económicas y mala reputación a la compañía.

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para el cumplimiento de las actividades:

Tabla N° 4: Costos

N°	Actividad	Estrategia	Costos en EUR-
1	Creación del Plan	E1. Pagar remuneración total de personal calificado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un personal experto en materia de sanciones de cumplimiento.</li> <li>• Un profesional en comunicación interna</li> <li>• Diseñador gráfico y creador de contenido multimedia</li> <li>• Personal de soporte de tecnología e información</li> </ul>	11.500,00 7.000,00 4.000,00 2.000,00
		E2. Identificar temas y contenido relevantes aplicables	5.000,00
2	Desarrollo de la capacitación	E3. Crear contenido multimedia interactivo sobre sanciones de cumplimiento	20.000,00
		E4. Diseñar un programa de capacitaciones en línea	17.000,00
		E.5 Desplegar de las capacitaciones a todos los empleados	2.000,00
3	Desarrollo de un plan de comunicación interna	E6. Utilizar correos electrónicos informativos para comunicar plazos y avances	5.000,00
		E7. Otorgar un Diploma virtual para todos los participantes de la capacitación anual	1.000,00
<b>Total</b>			<b>EUR 74.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tal y como se observa en la tabla anterior, el plan de comunicación para capacitar empleados en materia de sanciones tiene un costo estimado de EUR 74.500,00.

Es justo precisar que el plan cuenta con un enfoque integral que busca captar la atención del público objetivo mediante su capacitación continua y constante en materia de sanciones.

Los profesionales serán remunerados por medio de consultorías. Es decir, no formarán parte de los empleados de la empresa Equis. En cada consultoría se especificarán las horas que se dedicaron a cada actividad. Los montos que aparecen serán divididos y pagados de manera mensual durante todo el año hasta llegar a su totalidad, en función del avance de los entregables.

Por otro lado, el plan también requiere la participación del Directorio, lo que demuestra que la organización está comprometida en el éxito de este. Así como, se reconoce el esfuerzo y el compromiso de los empleados mediante la entrega de un diploma virtual.

#### -Seguimiento del plan

El cálculo del tiempo estimado para la programación y ejecución de las principales actividades del presente plan se refleja en el siguiente cronograma de actividades.

Es importante notar que para la finalización de las actividades del presente plan se necesitará de un año calendario.

Tabla N° 5: Programación del plan de mejoras

N°	Actividad	Estrategia	2024											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
1	<b>Creación del Plan</b>	E1. Pagar remuneración de personal calificado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		E2. Identificar temas y contenido relevantes aplicables	X	X										
2	<b>Desarrollo de la capacitación</b>	E3. Crear contenido multimedia interactivo sobre sanciones de cumplimiento			X	X								
		E4. Diseñar un programa de capacitaciones en línea			X	X								
		E5. Desplegar de las capacitaciones a todos los empleados					X	X	X	X	X			
3	<b>Desarrollo de un plan de</b>	E6. Utilizar correos electrónicos informativos para comunicar plazos y avances									X	X	X	

	<b>comunicación interna</b>	E7. Otorgar un Diploma virtual para todos los participantes de la capacitación anual												X
--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### -Proyección de resultados

Para proyectar resultados en materia económica, se va a tomar en cuenta que el Banco Central Europeo de acuerdo con el Reglamento (UE) 2019/876 (2019) en su artículo 27 establece que tiene la facultad de imponer sanciones a las entidades de crédito que violen las normas de cumplimiento. Estas sanciones pueden ascender al 10% del volumen de negocios anual total de la entidad en el año fiscal anterior o al doble de las ganancias obtenidas o pérdidas evitadas como resultado de la infracción, cuando se puedan determinar.

Considerando que de acuerdo con los últimos estados financieros auditados de la empresa Equis, a final del año 2022, obtuvo un volumen de negocio anual de EUR 16.3 millones; en el caso hipotético que el Banco Central Europeo imponga una multa a dicha empresa por haber incumplido las leyes de sanciones de cumplimiento, esta ascendería a un total de EUR 1.63 millones.

Dicho cálculo hace destacar la relevancia de implementación de la propuesta de plan de mejora para capacitar empleados en materia de sanciones de cumplimiento. Dado que el objetivo imperante es fomentar una cultura de cumplimiento en toda la empresa, así como evitar que esta no sea multada por el Banco Central Europeo debido a alguna violación a la ley de sanciones de cumplimiento. La capacitación permitirá que los empleados estén en condiciones de detectar cualquier indicio que pueda sugerir una posible infracción de dichas leyes, reduciendo así de esa manera el riesgo de sanciones financieras significativas en dicha materia. .

Por otro lado, para proyectar resultados operativos, se pueden describir los potenciales siguientes resultados:

- Capacitar al 100% de los empleados de la organización en materia de sanciones de cumplimiento.
- Todos los participantes de la capacitación anual aprobarán un examen teórico con una nota mínima mayor del 80% (8/10).
- Mediante los refuerzos de aprendizaje, durante todo el año los trabajadores retendrán de manera didáctica los conocimientos en materia de sanciones.
- Mejorar la cultura de cumplimiento de la organización, promoviendo una mayor conciencia sobre las sanciones de cumplimiento.

#### -KPI

Se proponen los siguientes KPI:

Tabla N° 6: KPI

<b>KPI</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Significado</b>
Multas evitadas	$\begin{aligned} &(\text{Monto de multas potenciales}) \\ &- (\text{Monto de multas impuestas}) \end{aligned}$	Cuantifica el impacto financiero positivo de evitar sanciones y multas
Participación de los empleados de la compañía en la capacitación	$\begin{aligned} &(\text{Número de empleados que} \\ &\text{participaron en la capacitación} \\ &\text{anual/ total de empleados}) \times \\ &100 \end{aligned}$	Mide el alcance de la capacitación
Comprensión de los empleados en referencia del contenido de la capacitación	$\begin{aligned} &(\text{Número de empleados que} \\ &\text{aprobaron la evaluación con} \\ &\text{más del 80\% en el primer} \\ &\text{intento/total de empleados}) \times \\ &100 \end{aligned}$	Mide el nivel de comprensión de la capacitación.
Satisfacción de los empleados en referencia a la capacitación	$\begin{aligned} &(\text{Número de empleados} \\ &\text{satisfechos con la capacitación} \\ &/ \text{ Total de empleados que} \\ &\text{evaluaron la capacitación}) \times \\ &100 \end{aligned}$	Mide la satisfacción de los empleados en referencia a la capacitación. Se podría obtener mediante encuestas post capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2023)

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Aldás-Manzano, J. (2013). *Endomarketing: cómo fomentar el compromiso de los empleados con la empresa*. (Madrid,): ESIC Editorial.

Berger, A. & Vidal, F. (2017). *La gestión de la comunicación en la empresa*. Madrid: Pirámide.

Fernández, J. M. (2010). *Derecho administrativo sancionador*. Madrid: Editorial Colex.

García, F. (2013). *Comunicación empresarial: Estrategias y técnicas para la gestión de la reputación corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.

García, M. y Marqués, P. (2016). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editorial Síntesis.

García-Sánchez, I. (2014). *Comunicación empresarial: gestión de la reputación y de la imagen*. Madrid: ESIC Editorial.

González, M. (2015). *Endomarketing: La gestión estratégica de la comunicación interna en la empresa*. Madrid: Editorial Síntesis.

Gómez, M. (2014). *Endomarketing: La gestión estratégica de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.

Martínez, A. (2019). *Endomárketing: estrategias para motivar a los empleados y mejorar la productividad*. (Madrid): Editorial McGraw-Hill.

Rodríguez, L. (2013). *Comunicación empresarial*. Barcelona: Editorial UOC.

Román, P. (2015). *Sanciones internacionales y derechos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Jurídicas Cuyo.

Rosique-Cedillo, G. (2013). *Planificación estratégica de la comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Pearson.

Sánchez, M. (2017). *Endomarketing: cómo motivar a los empleados y mejorar la productividad*. (Madrid): Editorial Anaya.

### Sitios web

Naciones Unidas. (2011). Sanciones: conceptos clave. Recuperado de [https://www.un.org/securitycouncil/content/sanctions/sanctions\\_key.shtml](https://www.un.org/securitycouncil/content/sanctions/sanctions_key.shtml)

Banco Central Europeo. (2019). Reglamento (UE) 2019/876 del Banco Central Europeo sobre las sanciones del BCE a las entidades de crédito, art. 27. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R0876&from=ES>

## ANEXOS

### Investigación cuantitativa

#### Encuesta

1. ¿Cuál es su género?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuántos años lleva en su puesto actual?
4. ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?
5. ¿En cuál de todos estos departamentos usted desempeña sus labores?
6. ¿Cuál es la jerarquía de su cargo actual?
7. ¿Sabe usted que son las Sanciones de Cumplimiento?
8. Las sanciones de cumplimiento son ‘Acciones tomadas contra un objetivo para influenciar su comportamiento, política o sus propias acciones’, ¿Sabía usted que cuando no se tiene en cuenta el régimen de sanciones a la cual una empresa debe de adherirse, esta puede ser multada?
9. ¿Usted recuerda si la empresa brindó alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?
10. ¿Considera usted importante que la empresa aplique y ejecute alguna capacitación en materia de sanciones de cumplimiento?
11. ¿Tuvo usted conocimiento de las sanciones de cumplimiento impuestas por la Unión Europea, Estados Unidos y Reino Unido contra Rusia?
12. ¿Ha tenido usted conocimiento de alguna institución financiera que haya sido sancionada por no cumplir el régimen de sanciones al cual está obligado?
13. ¿Considera usted que la empresa debería brindar una capacitación al respecto?
14. En este caso, si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿Cuándo debería la empresa brindar la capacitación