







"comprensión" tácita y que tiene el efecto u objeto de restringir la competencia (denominada "práctica concertada") puede ser ilegal según las leyes de competencia.

Las restricciones de la competencia se dividen en dos tipos: "horizontal" y "vertical".

- Las restricciones horizontales son acuerdos o prácticas concertadas que restringen la competencia entre compañías que operan al mismo nivel de la cadena de suministro (por ejemplo, dos productores de concreto).
- Las restricciones verticales son acuerdos o prácticas concertadas entre compañías que operan en diferentes niveles de mercado (por ejemplo, un proveedor de cemento y un distribuidor).

### **2.1.1 Relaciones horizontales**

Acuerdos o prácticas concertadas entre competidores, que se refieren a los términos en que hacen negocios, plantean las preocupaciones más serias de la ley de competencia. Los siguientes principios generales deben considerarse en relación con cualquier trato con competidores:

#### **2.1.1.1 Precios y otros términos y condiciones del negocio**

Cada empresa es libre de establecer y cambiar sus propios precios, y al hacerlo, puede hacer reaccionar la conducta de sus competidores ya que esto se percibe en el mercado. También es libre de usar información de mercado que esté disponible públicamente, incluida información publicada por competidores. Sin embargo, es ilegal acordar o cooperar de alguna manera con los competidores para fijar o estabilizar precios y/u otras condiciones comerciales, o para intercambiar información comercialmente sensible con la competencia.

#### **QUE HACER:**

- ✓ Tomar decisiones sobre fijación de precios de manera unilateral y adecuadamente documentar sus decisiones y cálculos de precios de forma interna.
- ✓ Recopilar información sobre los precios de la competencia y de los mercados de forma independiente.

#### **QUE NO HACER:**

- ☒ Determinar conjuntamente con los competidores los precios mínimos o máximos de venta o compra, aumentos o rangos de precios.
- ☒ Discutir, negociar o celebrar cualquier acuerdo o intercambiar información con competidores que tenga que ver con precios, elementos de precios, estructuras de costos u otros términos y condiciones de negocios (incluidos reembolsos, descuentos, cambios de precios o métodos de cálculo de precios).

#### **2.1.1.2 Reparto del mercado**

Un acuerdo entre competidores para dividir, compartir o asignar mercados, ya sea por producto, por la producción, territorio, cliente (incluido el tipo o tamaño del cliente) o en cualquier otra forma, es ilegal.

#### **QUE HACER:**

- ✓ Tomar decisiones sobre territorios, producción y clientes de manera unilateral.

#### **QUE NO HACER:**

- ☒ Compartir o asignar mercados entre competidores con respecto a territorios específicos, líneas de comercio, productos, clientes o fuentes de suministro.
- ☒ Llegar a un acuerdo o entendimiento con los competidores para que cada parte se abstenga o restrinja las ventas (incluidas las exportaciones) en los territorios "de origen" de las otras partes.
- ☒ Discutir o acordar con los competidores sobre esfuerzos conjuntos para frenar las importaciones, especialmente importaciones de bajo precio.
- ☒ Fijar la producción, así como las cuotas de compra y venta con competidores.
- ☒ Limitar o controlar la producción o la inversión con competidores.
- ☒ Organizar cualquier reparto de mercado con competidores.

#### **2.1.1.3 Licitación colusoria ("manipulación de ofertas")**

Una característica esencial de los procedimientos de licitación es que los posibles proveedores deban preparar y presentar las ofertas de forma independiente. En consecuencia, cualquier coordinación de este proceso es probable que sea ilegal.

Excepción: la licitación conjunta con los competidores puede permitirse si puede justificarse objetivamente, como si una de las partes no tiene la capacidad de producción / recursos para cumplir el contrato de forma independiente. En este caso deberá consultar a un asesor legal si cree que esta excepción puede aplicarse.

#### **QUE HACER:**

- ✓ Tomar decisiones sobre cómo ofertar independientemente.

#### **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Cuando considere ofertar una licitación conjunta con un tercero, o para crear un consorcio para ofertar.

#### **QUE NO HACER:**

- ☒ Intercambiar información con competidores (incluso a través de una asociación comercial) comunicando que la empresa tiene la intención de presentarse a una licitación o a futuras licitaciones y de qué manera lo hará.
- ☒ Acordar con los competidores abstenerse de ofertar por un contrato en particular.
- ☒ En un escenario de licitación conjunta, intercambiar cualquier información que vaya más allá de los propósitos del proceso de licitación conjunta con su(s) socio(s).

#### **2.1.1.4 Compartir información**

Como regla de oro, no debe compartir con sus competidores directa o indirectamente (a través de intermediarios, por ejemplo: clientes o proveedores) ninguna información comercialmente sensible, es decir, información que no le gustaría que sus competidores sepan si usted está compitiendo vigorosamente con ellos.

En algunas jurisdicciones (en particular, la UE), incluso la recepción de dicha información o la divulgación de dicha información en su presencia puede ser problemática (en caso de duda, busque el consejo de un asesor legal). El intercambio de información puede plantear diferentes problemas en diferentes contextos.

(a) Información de precios

El intercambio de información de precios específicos (especialmente si está directamente relacionado con los precios o con elementos de precios) entre competidores probablemente conducirá a un comportamiento coordinado del mercado y, por lo tanto, es ilegal, independientemente de sus efectos reales.

(b) Otra información comercialmente sensible

El intercambio de información comercialmente sensible que no sea la fijación de precios (por ejemplo, cifras de ventas o costos, información de participación de mercado, producción, capacidades de producción, inversiones) también puede afectar la competencia y ser ilegal dependiendo, en particular, del tipo de información intercambiada y que tan antigua sea la información.

(c) Sistemas de información de mercado colectivo

El establecimiento de un sistema de información de mercado colectivo (por ejemplo, a través de una asociación comercial) puede ser legal, si (i) el intercambio de información está abierto a todas las partes interesadas, (ii) la información proporcionada es procesada por un organismo independiente de cada parte que la envía (por ejemplo, un proveedor de servicios externo independiente), (iii) la información individual entregada por cada parte que envía se mantiene en secreto de las otras partes, y (iv) la información que se comunica a las partes interesadas solo está disponible de forma consolidada (y no permite hacer inferencias en relación con plantas o compañías individuales).

Reglas especiales o políticas de la compañía pueden aplicar en diferentes jurisdicciones. Siempre debe consultar a un asesor legal antes de contribuir a un sistema de información colectiva.<sup>2</sup>

d) Comunicación al mercado

En general, se debe evitar la divulgación pública de planes estratégicos actuales o futuros sobre cantidades o políticas de precios en cualquier medio o sitio web de la empresa de acceso público, u otros anuncios públicos, a menos que sea requerido por ley/regulación o la información se consolide a un nivel que no es estratégicamente/comercialmente significativo. Reglas especiales pueden aplicar en diferentes jurisdicciones. Consulte a un asesor legal cuando comunique su política de precios al mercado y/o envíe cartas anunciando precios a los clientes.

**QUE HACER:**

- ✓ Configure su propia inteligencia de mercado para recopilar información sobre el mercado.

---

<sup>2</sup> En EU/EEA, se aplican los auto-compromisos ofrecidos por LafargeHolcim a la Comisión Europea; refiérase a ellos o busque el consejo de su asesor legal.

- ✓ Informe a sus clientes actuales y futuros de manera individual sobre sus precios, términos y condiciones, nuevos productos y nuevas aplicaciones para cada uno de ellos.
- ✓ Aléjese de cualquier intento de sus competidores para discutir información comercialmente sensible e informe dichos intentos a un asesor legal.

#### **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Al considerar prácticas o intercambios de información en el contexto de una relación legítima con su competidor (por ejemplo, consorcio para presentar licitación).

? Cuando se considera proporcionar información (incluso histórica, es decir, anterior a 12 meses) en un sistema de información de mercado colectivo.

? Antes de anunciar públicamente un cambio general en la tendencia de los precios (por ejemplo, un aumento importante de los precios) en el mercado.

#### **QUE NO HACER:**

- Comparta información comercialmente sensible (por ejemplo: precios, descuentos, cifras de ventas, información de participación de mercado, producción, capacidades de producción o inversiones) con los competidores.

##### **2.1.1.5 Boicots**

La negativa colectiva o concertada de un grupo de competidores para negociar con uno o más clientes o proveedores está generalmente prohibida. Los boicots incluyen el acuerdo con los competidores para establecer precios más bajos, así como la defensa en contra de nuevos y entrantes competidores.

#### **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Si cree que pueden existir circunstancias excepcionales para justificar una negativa para entrar en un negocio.

#### **QUE NO HACER:**

- Acordar con la competencia u otro cliente, no suministrar a ciertos clientes o no comprar de ciertos proveedores.
- Estar de acuerdo con los competidores para someter el suministro o la compra de bienes a terceros a ciertas condiciones mutuamente acordadas.

##### **2.1.1.6 Acuerdos de cooperación horizontal.**

Puede haber circunstancias en las que los competidores entran en acuerdos de cooperación entre sí que pueden tener beneficios económicos legales, en particular para los clientes. El impacto competitivo y la legalidad de dicha cooperación horizontal deben evaluarse caso por caso.

## **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Antes de entablar negociaciones con un competidor (o cualquier otra empresa) sobre una futura cooperación, por ejemplo en las siguientes áreas:

1. Venta/mercadeo (o el establecimiento de sindicatos de venta conjunta).
2. Licitación (o el establecimiento de consorcios para procesos de licitación).
3. Suministro (o acuerdos de intercambio con competidores).
4. Compras (incluidas las importaciones conjuntas).
5. Producción (incluyendo producción conjunta, cobros de manufactura, especialización y acuerdos de subcontratación).
6. Transporte y/o almacenamiento.
7. Investigación y desarrollo o
8. Estándares técnicos.

### 2.1.1.7 Asociaciones comerciales

La participación en asociaciones comerciales no puede conducir a una conducta ilegal. Las actividades de tales asociaciones deben ser cuidadosamente monitoreadas. Se requiere especial precaución respecto a la información confidencial comercial que se divulga en su presencia: si usted no se abstiene activamente de recibir esta información, usted y la Compañía pueden encontrarse en violación de la ley de competencia.

## **QUE HACER:**

- ✓ Exigir que se distribuya una agenda clara antes de participar en cualquier reunión de una asociación comercial.
- ✓ Asegúrese que las discusiones durante la reunión se ajusten a la agenda provista y que las actas de la reunión reflejan todos los temas discutidos.
- ✓ Salirse de una reunión de asociación comercial si en ella se discuten temas no conformes y asegurar que las actas reflejan el hecho de que dejó la reunión.
- ✓ Solo participe en reuniones oficiales de asociaciones comerciales y evite eventos no oficiales que infrinjan las reuniones de dicha asociación.

## **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Antes de ser miembro de una asociación comercial.

? Antes de contribuir con cualquier información a un sistema de información colectiva organizado por la asociación comercial (sistema de "Black Box").



? Antes de intercambiar las mejores prácticas de la industria dentro de una asociación comercial.

? Antes de llevar a cabo una investigación de mercado conjunta a través de una asociación comercial.

? Al acordar peticiones conjuntas, asuntos de relaciones gubernamentales y temas similares dentro de una asociación de comercio.

#### **QUE NO HACER:**

- Compartir o recibir de competidores información específica y detallada sobre precios, descuentos, rebajas, condiciones de suministro, márgenes de rentabilidad, estructuras de costos, prácticas de cálculo, prácticas de distribución, cuotas de mercado, territorios, clientes, etc. durante las reuniones de una asociación comercial.
- Participar en ninguna votación, que tiene como propósito la exclusión de algún miembro de la industria de participar en la asociación comercial, en los mercados que cubra la asociación comercial o cualquiera de sus actividades.

#### **2.1.2 Relaciones verticales**

Los socios comerciales verticales incluyen socios ascendentes como proveedores o licenciantes, y socios intermedios como distribuidores, clientes o licenciarios. Preocupaciones de competencia asociadas con relaciones verticales surgen principalmente si un acuerdo vertical (i) contiene restricciones sobre la capacidad de un socio de competir en precio y/o libertad de contratar con terceros, y (ii) tiene el efecto de evitar que otros jugadores en el mercado tengan acceso a suficientes proveedores, clientes o distribuidores (todos estos en adelante, "**restricciones extremas**").

De lo contrario, los arreglos verticales generalmente generarán inquietudes solo cuando cualquiera de las partes involucradas tiene una importante cuota de mercado. En la UE, una cuota de mercado superior al 30% sería considerada como significativa. En Brasil y Rusia, esto es cercano al 20%.

También hay situaciones en las que usted puede entrar en un acuerdo vertical con un competidor como proveedor o cliente. En tal caso, debe tratar a su competidor siempre a distancia, limitar la discusión/intercambio de información a la relación proveedor/cliente y restringir el flujo de información a individuos limitados sobre una base de "**need-to-know**" (*Chinese Walls*). Usted debe siempre consultar a un asesor legal si desea celebrar un acuerdo vertical con un competidor.

##### **2.1.2.1 Sostenimiento del precio de reventa**

Un proveedor no debe establecer los precios de reventa cobrados por sus distribuidores.

#### **QUE HACER:**

- ✓ Realizar encuestas de forma independiente sobre precios regionales/locales, sin interferir o afectar la política de precios de su socio.

#### **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Antes de hacer una recomendación de precio no vinculante sobre los precios de reventa de productos con marca (y marque todas las declaraciones de precios de reventa como "precios de reventa recomendados o sugeridos").

? Antes de invitar a sus distribuidores a cumplir con los precios máximos de reventa.

? Antes de implementar un sistema de monitoreo de los precios cobrados por su distribuidor (ya que esto puede crear la impresión de un intento para sostener/mantener el precio de reventa).

#### **QUE NO HACER:**

- Fijar o establecer un precio de reventa mínimo o rebajas o descuentos o el margen de distribución a distribuidores o comerciantes de cualquier producto.
- Terminar el acuerdo con un distribuidor debido a su negativa para adherirse a los precios de reventa recomendados.
- Usar incentivos o desincentivos para inducir a la adherencia a un precio recomendado.
- Vincular su precio al precio de reventa de sus clientes.

#### **2.1.2.2 Otras restricciones de reventa**

También es probable que las siguientes restricciones se consideren ilegales:

- Imponer una prohibición a la reventa de un determinado producto, una restricción a la reventa a ciertos clientes, o una restricción de los territorios de reventa, ya que estos pueden conducir a la asignación de los mercados.<sup>3</sup>
- Imponer restricciones a la importación o exportación, ya que esto generalmente está diseñado para evitar el comercio transfronterizo, asignar mercados y proteger artificialmente diferentes niveles de precios en estos mercados.
- Medidas implementadas en conjunto entre un productor y un comerciante o distribuidor con el objetivo de limitar el mercado paralelo.

#### **CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Antes de imponer restricciones de reventa a sus distribuidores/clientes en relación a un mercado específico.

? Antes de imponer a sus distribuidores/clientes una prohibición de revender sus productos.

#### **QUE NO HACER:**

---

<sup>3</sup> Sin embargo, tales restricciones podrían, bajo ciertas circunstancias, ser aceptables para ciertas categorías de acuerdos verticales.

- ☒ Restringir a sus clientes (distribuidores) de suministrar "pasivamente" o imponer restricciones de importación o exportación.
- ☒ Imponer a su cliente (distribuidor) la obligación de remitir los pedidos recibidos de clientes en ciertos territorios a otros proveedores.
- ☒ Ordenar a su distribuidor para que no exporte un producto a solicitud de un cliente desde fuera del territorio.
- ☒ Hacer que la asignación de suministros a un comerciante o distribuidor dependa de su promesa de no revender o reexportar los productos.

### 2.1.2.3 Acuerdos de negociación exclusiva

Los acuerdos de negociación exclusiva incluyen: (i) distribución selectiva, es decir, un acuerdo mediante el cual un proveedor acepta vender solo a los distribuidores aprobados específicos y los distribuidores a su vez aceptan solo suministrar a consumidores finales u otros distribuidores autorizados; (ii) distribución exclusiva, es decir, un acuerdo por el cual el proveedor acepta vender a un solo distribuidor para revender en un determinado territorio; y (iii) compra o negociación exclusiva, es decir, un acuerdo por el cual el comprador está obligado a comprar bienes a un solo proveedor. Tales arreglos pueden ser anticompetitivos y, en consecuencia, ilegales, dependiendo de las circunstancias de cada caso particular. Típicamente, es probable que dichos acuerdos sean ilegales si contienen 'restricciones severas' (en particular, prohibiendo las ventas pasivas a otros territorios) o si alguna de las partes del acuerdo tiene una importante cuota de mercado. Consulte a un asesor legal antes de celebrar cualquier acuerdo de negociación exclusiva.

## 2.2 Posición dominante

Las compañías en una posición dominante en el mercado deben prestar especial atención a algunos principios adicionales del derecho de la competencia. El mero hecho de ser dominante no es ilegal. Sin embargo, abusar de dicha posición dominante en el mercado es ilegal. Los siguientes QUE HACER y QUE NO HACER aplica solo en mercados en los que una Compañía del Grupo es dominante.

**Cuanto mayor sea la cuota de mercado, más cuidadosa debe ser una compañía al realizar negocios, particularmente en cuanto a cómo sus acciones afectan a sus competidores y clientes.**

### 2.2.1 *Definición de dominante*

En los EE. UU., China y Corea, una cuota de mercado superior al 50% en un mercado determinado es un fuerte indicativo de una posición dominante. En otras jurisdicciones, como la UE, Rusia e India, una cuota de mercado menor puede ser suficiente. En la UE, una cuota de mercado estable superior al 40% indica una posición dominante, mientras que una cuota de mercado de entre el 20 y el 40% puede considerarse dominante según las circunstancias.

### 2.2.2 *Abuso de la posición dominante*

Las prácticas abusivas de mercado de las compañías dominantes se pueden clasificar de la siguiente manera:





Una compañía con una posición dominante no puede discriminar con sus condiciones de venta al negociar con clientes equivalentes en circunstancias comparables.

**QUE NO HACER:**

- Otorgar diferentes condiciones de venta (precios, rebajas) a distribuidores o clientes que cumplan con los mismos requisitos

(b) Atadura

Las cláusulas de atadura son cláusulas que hacen que el suministro de un producto esté sujeto al acuerdo del comprador de comprar otros bienes y/o servicios que, por su naturaleza o según el uso comercial, son productos distintos. Tales cláusulas generalmente no deben usarse, a menos que haya un objetivo para su justificación (por ejemplo, razones de salud y seguridad).

**QUE HACER:**

- ✓ Permitir a los clientes comprar productos por separado a pesar que están relacionados en su uso.

**QUE NO HACER:**

- Condicionar el suministro del producto a la obligación de comprar otros productos y/o celebrar un acuerdo de servicio para cualquier tipo de servicio.
- Ofrecer rebajas especiales para específicamente inducir al comprador para que además le compre todo o parte de sus requerimientos para un segundo producto a usted.

**2.3 Acuerdos Intra-Grupo**

Los acuerdos entre compañías afiliadas controladas no están, en principio, dentro del alcance de las leyes de competencia. Por lo tanto, la presente Directiva no se aplica a las negociaciones entre Compañías del Grupo. En principio, una participación cercana al 100% significará que la matriz tiene control sobre el afiliado y, por lo tanto, no se aplicarán las normas de competencia. En el caso de participaciones significativamente más bajas, la inaplicabilidad de las reglas de competencia dependerá de otros factores de control, donde la evaluación se vuelve compleja y puede diferir significativamente entre las jurisdicciones. En la mayoría de las jurisdicciones, una participación del 50% o más, generalmente se consideraría como un control suficiente para que una compañía sea considerada como afiliada; sin embargo, esto deberá evaluarse caso por caso.

**QUE HACER:**

- ✓ Reevaluar los acuerdos existentes con las Compañías del Grupo si se transfiere el control sobre ellas total o parcialmente a un tercero.

**CONSULTE A UN ASESOR LEGAL:**

? Antes de concluir un acuerdo que contenga restricciones a la competencia con una compañía que no está totalmente controlada por una entidad del Grupo (en particular donde la participación en esa entidad es inferior al 100%).

#### **QUE NO HACER:**

- Suponer que un acuerdo entre compañías afiliadas controladas dentro del Grupo puede ser replicado con terceros fuera del Grupo, o con empresas conjuntas (joint ventures).

#### **2.4 Creación de documentos**

En la mayoría de los países, las autoridades de competencia pueden solicitar acceso/incautación electrónica interna o externa o registros en papel o comunicaciones ("**registros**") de compañías, ya sea durante un allanamiento "dawn raid" o una investigación o en el contexto de evaluar una transacción de fusión. Los registros a veces pueden ser engañosos si no están cuidadosamente redactados o si están incompletos. Este puede ser especialmente el caso si se toman fuera de contexto.

Los registros engañosos pueden conducir a una investigación más profunda y, por lo tanto, a costos e interrupción de las actividades de negocio de la compañía. Siempre que se comunique en cualquier forma, se deben observar los siguientes " que hacer y qué no hacer":

#### **QUE HACER:**

- ✓ Recuerde que cualquier cosa que deje por escrito podría hacerse pública en cualquier momento o usarse contra usted o la compañía.
- ✓ Indique claramente la fuente de cualquier precio o información de mercado que utilice.
- ✓ Mantenga sus registros objetivos y especifique cuándo una declaración es una estimación.
- ✓ Verifique estrictamente la precisión del lenguaje utilizado por consultores externos (como bancos de inversión) en documentos de asesoramiento estratégico.

#### **QUE NO HACER:**

- Dar la impresión que un cliente está recibiendo un tratamiento especial sin la debida justificación.
- Utilizar un vocabulario de poder o de dominación exagerando la posición de mercado de nuestra compañía (por ejemplo "controlaremos todo el mercado después de esto" y "ahora prácticamente hemos eliminado la competencia").
- Subestimar la posición de mercado de sus competidores.
- Utilizar vocabulario incorrecto (por ejemplo, "Destruya/elimine después de leer").
- Escribir cualquier cosa que pueda crear la falsa impresión de que los precios u otros elementos de su comportamiento de mercado se basan en cualquier otra cosa diferente a un juicio de negocio independiente o de información disponible públicamente.
- Destruir un registro en incumplimiento de la política de retención de documentos de la compañía.

#### **2.5 Detección e investigación**





En el caso de un allanamiento "Dawn Raid", usted por lo tanto, debe cooperar completamente con la investigación de la autoridad de competencia, pero solo dentro de los límites de lo que la autoridad tiene permitido investigar.

#### **QUE HACER:**

- ✓ Si usted es el primero en responder, notifique de inmediato a las personas establecidas en su lista de contactos en caso de allanamientos<sup>6</sup>, incluyendo su "coordinador de sitio" local, asesor general local y externo, y solicite retrasar la investigación hasta que lleguen.
- ✓ Mantenga la calma y la cortesía (pero sea firme, cuando sea necesario).
- ✓ Solicite ver la identificación de los oficiales y anote su nombre, título y autoridad a la que pertenecen.
- ✓ Solicite ver su autorización para investigar las instalaciones y tenga en cuenta el alcance de su investigación.
- ✓ Comuníquese inmediatamente con IT e indíqueles que estén listos para ayudar.

#### **QUE NO HACER:**

- ☒ Eliminar o destruir cualquier documento o correo electrónico, rechazar el acceso a cualquier parte de las instalaciones, o de cualquier forma obstruir la investigación, -si alguna parte de la empresa o planta está sellada por los funcionarios de la autoridad, no rompa el sello.
- ☒ Proporcionar más información o documentos de los necesarios, en particular verifique con un asesor legal si los registros podrían protegerse bajo las reglas legales de privilegio profesional.
- ☒ Responder a preguntas que requieran que usted haga "confesiones" o de otra manera declaraciones incriminatorias en nombre de la compañía.
- ☒ Firmar cualquier cosa sin consultar a un asesor legal.
- ☒ Ponerse en contacto con competidores u otros terceros (como los medios de comunicación) para informarles de la redada o allanamiento.

#### **2.5.3 Aplicaciones de amnistía / clemencia**

Después de una investigación interna o una redada o allanamiento, la Compañía puede tomar la decisión para solicitar "amnistía" o "clemencia", por la cual la Compañía asiste activamente en la investigación de la autoridad de Competencia para recibir una reducción total o parcial de posibles multas u otras sanciones. En este caso, usted debe cooperar en manera más extensa posible en el suministro de información sobre cualquier posible violación de manera oportuna. Cuanto más útil y oportuna sea la información suministrada a la autoridad de competencia en esta etapa, mayor es la probable reducción en la multa.

**Una solicitud de amnistía o clemencia de una Compañía del Grupo solo se puede realizar con la aprobación previa y por escrito del Asesor General del Grupo (Group General Counsel).**

---

<sup>6</sup> La lista de contactos está disponible en todas las compañías del Grupo. Comuníquese con un asesor legal si tiene preguntas.

## QUE HACER:

- ✓ Responder todas las preguntas de manera completa y honesta, y brinde cualquier información que considere relevante de manera oportuna.

## QUE NO HACER:

- ☒ Ponerse en contacto con competidores, clientes o cualquier otro tercero (como los medios) para informarles de la aplicación de inmunidad / clemencia.

## 3. Implementación y monitoreo

### 3.1 Responsabilidades

#### 3.1.1 Personal

El cumplimiento de esta Directriz y de las leyes de competencia aplicables es una responsabilidad personal y profesional. Todos los empleados, directores y funcionarios son responsables de adquirir la suficiente comprensión de las leyes de competencia aplicables y de reconocer de situaciones que puedan involucrarse con cuestiones de derecho de la competencia. Es su deber ser entrenado periódicamente en aspectos relevantes de la ley de competencia y de esta Directriz, si se encuentra ocupando posiciones de empleados alta o medianamente expuestos (como se describe a continuación en la sección 3.2 y en los Anexos 3 y 4 de la presente Directriz).

***"No sabía que era ilegal" no es una defensa aceptable para el Grupo o ante las autoridades de competencia.***

El incumplimiento de esta Directriz y de las leyes de competencia aplicables es un delito grave y los empleados, directores y funcionarios pueden estar sujetos a sanciones disciplinarias, incluida la terminación de su contrato de trabajo.

En caso que los empleados, directores o funcionarios adquieran información creíble de que esta Directriz y/o leyes de competencia están siendo, o pueden haber sido violadas, por una Compañía del Grupo o por un tercero (es decir, un competidor, cliente, proveedor o un agente, subcontratista, proveedor de un servicio actuando bajo un contrato con la Compañía), deben divulgar dicha información a su jefe o, si corresponde, a su asesor legal u oficial de cumplimiento. Dicha información también puede ser reportada a través de la 'Línea de Integridad', que es el sistema de reporte interno del Grupo.<sup>7</sup> No habrá represalias ni penalidades por dicho reporte a través de alguno de los canales disponibles.

#### 3.1.2 Compañías del Grupo

##### 3.1.2.1 Responsabilidades Generales

---

<sup>7</sup> Para obtener más información sobre los canales de reporte de la 'Línea de integridad', consulte la Directriz "Business Integrity and Speaking Up".



### **3.1.4 Compañía Legal del Grupo**

#### **3.1.4.1 Responsabilidades generales**

Cada Asesor General Local, junto con su equipo, es responsable de:

- a) proporcionar capacitación presencial sobre el cumplimiento de la ley de competencia leal a todos los Empleados relevantes de la compañía (como se describe a continuación en la sección 3.2.2.1 y en el Anexo 3 de la presente);
- b) brindar asesoramiento legal diario sobre asuntos de derecho de la competencia a las operaciones de negocio local;
- c) enlazar con el Asesor Legal Externo (las instrucciones pueden venir del Asesor General Regional o del Departamento del derecho de la competencia Legal del Grupo)
- d) reportar regularmente al Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo sobre asuntos en curso o posibles asuntos relacionados con el derecho de la competencia; y
- e) informar al Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo y al Asesor General Regional inmediatamente de cualquier asunto de derecho de competencia de relevancia para el Grupo (en particular cualquier potencial violación de la ley de competencia o investigaciones gubernamentales o cualquier proyecto local de fusiones y adquisiciones que puede (o no) requerir una aprobación de presentación de ley de fusión).

#### **3.1.5 Grupo / RH de la Compañía del Grupo**

El área de RH del Grupo/Compañía del Grupo es responsable de coordinar la organización de FTF y los Entrenamientos de E-Learning, incluido el envío de notificaciones.

#### **3.1.6 Asesores Generales Regionales (RGC)**

Los Asesores Generales Regionales son responsables - en coordinación con el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo - de la organización e implementación de actividades de cumplimiento de la ley de competencia en la región relevante con miras a garantizar la eficiencia y la eficacia del programa de competencia leal.

#### **3.1.7 Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo**

El Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo tiene la responsabilidad general sobre todos los asuntos del derecho de la competencia del Grupo y puede instruir a la gerencia local o regional o al Asesor General Local en acuerdo con el Asesor General Regional sobre cualquier asunto de derecho de competencia que sea relevante.

Además, el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo es, entre otros, responsable de proporcionar asesoramiento en asuntos de cumplimiento de la ley de competencia y de monitorear y asegurar

que se adopten las medidas suficientes en cada Compañía del Grupo para garantizar la adhesión a las leyes de competencia, la Directriz y normas y prácticas internas relacionadas.

El Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo supervisa y administra (en cualquier caso, si lo considera necesario) las investigaciones locales de la ley de competencia y monitorea el litigio de la ley de competencia en colaboración con los Asesores Generales Regionales (RGC).

### **3.2 Entrenamiento en competencia leal**

#### ***3.2.1 Propósito y contenido***

Cada CEO Local debe asegurarse de que los empleados, funcionarios y directores reciban capacitación periódica sobre aspectos relevantes del derecho de la competencia y sobre esta Directriz. En apoyo de este requisito, el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo junto con cada Asesor General Local (LGC) se encargará del diseño y del despliegue de un programa de entrenamiento ("**Entrenamiento en competencia leal**" o "**FCT**").

El FCT consta de:

- a) Una presentación cara a cara sobre competencia leal ("**Entrenamiento FTF**"); y
- b) Una herramienta de aprendizaje en línea sobre competencia leal ("**Capacitación E-Learning o de aprendizaje electrónico**")

La capacitación E-Learning (en inglés) y un paquete básico de materiales de capacitación de FTF son entregados por el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo a todos los Asesores Generales Locales (LGC).

#### ***3.2.2 Empleados relevantes***

##### ***3.2.2.1 Empleados con alta exposición***

Los siguientes empleados, funcionarios y directores (y si es necesario, los socios comerciales como agentes, distribuidores, franquiciados, subcontratistas o proveedores de servicios del Grupo o Compañías del Grupo) deben asistir a la capacitación de FTF al menos cada dos años (en adelante, "Empleados HE"):

- Todos los miembros del COMEX del Grupo/Compañía del Grupo y todos los empleados en posiciones N-1 y N-2 (donde N es el CEO Local), a excepción de los empleados en Recursos Humanos, Salud y Seguridad, IT o Funciones de Seguridad);
- Todos los empleados de las áreas Legales/de Cumplimiento, Auditoría Interna y Control Interno; y
- Todos los demás empleados, funcionarios, directores o representantes de la Compañía identificados por el Asesor General Local "LGC" (respectivamente Asesor General Regional "RGC") o en el caso de un empleado del Grupo, por parte del Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo (en ambos casos con soporte de recursos humanos) en todos los niveles de gestión que tienen una alta exposición relacionada con el













## Documentación de cumplimiento

La participación en la capacitación de FTF por parte de los empleados HE debe registrarse mediante una lista de participación por cualquier otro medio verificable (en papel o en formato electrónico), que debe ser enviado y retenido por el Asesor General Local, a nivel del Grupo, por el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo.

## Anexo 4: Entrenamiento E-Learning

### Propósito

El entrenamiento de E-Learning tiene como objetivo aumentar el conocimiento de los empleados, funcionarios y directores sobre los principios básicos de derecho de la competencia en todos los niveles de toda el Grupo.

### Alcance y frecuencia

Todos los empleados ME deben completar la capacitación E-Learning al menos cada dos años.

Los empleados ME recién contratados deben recibir capacitación dentro de los primeros meses de empleo en la Compañía.

La exención de la frecuencia anterior solo puede ser otorgada, caso por caso, por el Departamento de Derecho de la Competencia Legal del Grupo.

### Modalidades

La formación E-Learning se puede proporcionar en las Compañías del Grupo en inglés. Es responsabilidad de las Compañías del Grupo la traducción en los idiomas locales, la medida que sea necesario.

El Asesor General Local debe asegurar que los empleados ME puedan acceder adecuadamente a la herramienta E-Learning.

## Documentación de cumplimiento

Al completar con éxito la capacitación E-Learning cada empleado ME debe firmar una declaración de finalización (si la herramienta no genera un certificado automático) que debe ser enviada y retenida por el Asesor General Local, a nivel del Grupo, por el Departamento del Derecho de la Competencia Legal del Grupo.