
EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE COMPLIANCE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ENRIQUE FERNÁNDEZ DE FRUTOS

En el actual entorno empresarial, el cumplimiento normativo se ha convertido en un aspecto crítico para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. Sin embargo, este escenario plantea un reto particular para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que a menudo se ven atrapadas en una encrucijada entre la necesidad de cumplir con las regulaciones y su objetivo de asegurar su propia viabilidad económica.

A diferencia de las grandes corporaciones, que generalmente cuentan con amplios recursos económicos, técnicos y humanos para dedicar a la gestión del cumplimiento normativo o *"compliance"*, las PYMES suelen enfrentarse a limitaciones significativas que les impiden abordar adecuadamente estos desafíos. Por tanto, es fundamental poder explorar cómo estas entidades pueden equilibrar la necesidad de cumplir con las normativas aplicables sin sacrificar su estabilidad financiera. Este análisis no solo es relevante desde una perspectiva teórica, sino que también recoge cuestiones prácticas significativas para el futuro de estas empresas en un entorno cada vez más regulado y competitivo.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

Según el informe de Cifras Pyme con Datos de Marzo del 2025, de 2.955.518 empresas en España, 2.949.483 son PYMES. Y de estas, 2.920.946 tienen menos de 50 empleados. Dicho en otras palabras, el 99,80% de empresas en España son PYMES y de ese 99,80%, el 99,03% tienen menos de 50 empleados (Ministerio de Industria y Turismo, 2025).

Un análisis agregado de los datos permite identificar una tendencia significativa en el comportamiento de PYMES: la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo no suelen ocupar un lugar prioritario en su operativa diaria. Este fenómeno puede explicarse por las características inherentes a estas organizaciones, que habitualmente enfrentan limitaciones de recursos y una necesidad constante de enfocar sus esfuerzos en áreas consideradas más urgentes y estratégicas para su supervivencia.

En este contexto, conceptos como la gestión de riesgos o el cumplimiento regulatorio tienden a ser relegados en favor de

objetivos inmediatos, tales como la obtención de beneficios en el medio plazo para garantizar la continuidad operativa.

Asimismo, las PYMES suelen priorizar la correcta gestión de pagos y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, aspectos cruciales para alcanzar y mantener la estabilidad financiera en el mediano y largo plazo. Esta realidad pone de manifiesto un desafío estructural para las PYMES, puesto que, aunque la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo son fundamentales para prevenir sanciones, así como para salvaguardar la reputación empresarial y asegurar la sostenibilidad a largo plazo, estos aspectos suelen percibirse como secundarios frente a las demandas más inmediatas de rentabilidad y estabilidad operativa.

Por lo tanto, es necesario profundizar en estrategias que permitan a las PYMES reconocer la importancia del cumplimiento normativo no solo como una obligación legal, sino como un valor estratégico que contribuye a la protección de sus operaciones y a la creación de confianza entre sus partes interesadas. Es decir, a mantener su supervivencia económica tanto a corto como largo plazo. Además, la integración de estos sistemas debe alinearse con los objetivos económicos de las PYMES, de modo que no representen una carga desproporcionada para sus recursos limitados. Esto requiere diseños estratégicos dotados de flexibilidad y de adaptabilidad, permitiendo que las empresas cumplan con sus obligaciones legales mientras mantienen su competitividad en el mercado.

A partir de un análisis preliminar de la importancia del cumplimiento normativo en las PYMES, se evidencia que la gestión de riesgos constituye un elemento central en la implementación efectiva de sistemas de cumplimiento normativo. Sin embargo, surge una interrogante crítica en relación a aquellas PYMES que han optado por la externalización de servicios clave, como la gestión contable, fiscal, laboral y administrativa. ¿Cómo se garantiza el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos en estas circunstancias? ¿Dónde recae la responsabilidad de dichas funciones en un modelo de infraestructura empresarial externalizada?

De acuerdo con los datos proporcionados por la edición del Global Business Pulse 2021 de Grant Thornton, el 40% de las compañías medianas españolas asegura haber externalizado alguno de sus servicios después del inicio de la pandemia. Esta tendencia en auge abre dos casos de análisis para la PYME que veremos a continuación donde el cumplimiento normativo y los valores éticos relacionados con el mismo son fundamentales para asegurar la supervivencia de estas entidades (Grant Thornton, 2021).

CASUÍSTICA PRÁCTICA SOBRE GESTIÓN DE DENUNCIAS

En este primer caso, consideremos el caso de una PYME con menos de 50 trabajadores, en la que un empleado detecta posibles prácticas vinculadas a infracciones normativas o actos de corrupción, y decide comunicarlo de manera confidencial a un departamento que considere competente. Este escenario permite reflexionar sobre la aplicación práctica del cumplimiento normativo y la gestión de riesgos en este tipo de organizaciones. En primer lugar, es importante destacar que la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, establece la obligatoriedad de implementar canales de denuncia interna únicamente en entidades que superen el umbral de 50 empleados. Por lo tanto, en PYMES que no alcanzan este umbral, no existe una obligación legal explícita de establecer un canal formal o una estructura específica para la gestión de este tipo de comunicaciones. En estos casos, la comunicación de irregularidades queda sujeta a las dinámicas corporativas de organización interna de la entidad y al propio criterio del denunciante, quien podría optar por dirigirse a áreas como Recursos Humanos (RRHH) o a responsables que, de manera orgánica, tengan una vinculación potencial con el tema denunciado.

Este escenario pone de manifiesto la importancia del cumplimiento normativo como un principio ético y no meramente

formal dentro de la organización. La inexistencia de un canal de denuncias formal no debe ser un impedimento para que las PYMES gestionen adecuadamente las comunicaciones sobre posibles infracciones. En este contexto, el departamento de RRHH o el responsable al que se haya dirigido la denuncia adquiere un rol crítico, pues debe actuar como garante de los valores de transparencia, integridad y justicia que subyacen al cumplimiento normativo velando por la seguridad del denunciante.

La ausencia de una obligación legal para establecer un canal de denuncias en PYMES con menos de 50 empleados no exime a estas organizaciones de la responsabilidad ética de gestionar adecuadamente las denuncias internas. En este sentido, el departamento de RRHH, o cualquier responsable que reciba la denuncia, no solo debe actuar en función de las normas legales aplicables, sino también desde un enfoque ético que priorice la integridad organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Este tipo de gestión refuerza la confianza de los empleados en la organización y contribuye a la construcción de una cultura empresarial basada en la transparencia y la responsabilidad.

Este enfoque tiene un impacto significativo en la construcción de una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo y a la gestión proactiva de riesgos. Al actuar con diligencia y ética, el departamento de RRHH o cualquier responsable que reciba la denuncia contribuye a mitigar riesgos legales y reputacionales que podrían derivarse de la inacción o del manejo inadecuado de una denuncia. Esta práctica supone un hito en generar una cultura de cumplimiento en la PYME puesto que además de salvaguardar la responsabilidad penal de la entidad, logra prevenir posibles sanciones o consecuencias económicas adversas derivadas de incumplimientos normativos por lo que la empresa no solo protege su estabilidad financiera, sino que también fortalece su capacidad para operar de manera competitiva y sostenible en el mercado.

En un caso alternativo al primero analizado, consideremos el caso de una PYME en la que todos los servicios de infraestructura (gestión contable, fiscal, laboral y admi-

nistrativa, etc.) han sido externalizados. En este contexto, surge una situación en la que un empleado detecta posibles prácticas vinculadas a infracciones normativas o actos de corrupción. Ante la ausencia de canales internos de denuncia y al existir externalización en las áreas de infraestructura, el empleado podría optar por acudir a la Autoridad Independiente de Protección del Informante (A.A.I.) para comunicar la presunta ilegalidad. Este enfoque de nuevo trata el cumplimiento normativo no únicamente como un requerimiento formal, sino como un principio ético. La Autoridad Independiente de Protección del Informante, creada bajo el marco de la Ley 2/2023, tiene como objetivo garantizar la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas (Ministerio De La Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes, 2024).

Sin embargo, es importante señalar que, aunque la A.A.I. ha iniciado formalmente su actividad a partir del 1 de septiembre de 2025, su operatividad aún se encuentra en fase de consolidación. En este sentido, si bien ya se han habilitado su página web institucional y los canales externos de comunicación incluyendo el formulario específico dirigido a los Responsables del Sistema Interno de Información, en la práctica se siguen observando ciertos ajustes técnicos y procedimentales propios de una autoridad de reciente creación. Por tanto, la tramitación de la documentación exigida, incluida la acreditación de la representación o el acta de nombramiento, es ya posible, si bien su aplicación práctica puede presentar determinadas particularidades o requerir adaptaciones en función de los criterios interpretativos que la propia A.A.I. ha ido desarrollando progresivamente. En consecuencia, el marco operativo actual, aun siendo plenamente funcional, continúa evolucionando hacia un mayor grado de madurez y estabilidad.

Por tanto, aunque la A.A.I. ha reiterado que el cumplimiento de los plazos legales se encuentra garantizado, lo cierto es que su funcionamiento práctico continúa evolucionando en línea con el desarrollo progresivo de sus capacidades operativas. En este sentido, si bien la puesta en marcha ha sido

plenamente efectiva desde el punto de vista jurídico y funcional, en la práctica aún pueden apreciarse ciertos condicionantes derivados de su reciente creación, tanto a nivel organizativo como procedimental. Ello introduce un matiz relevante a la hora de valorar esta vía puesto que aún es necesaria una progresiva mejora en términos de agilidad, homogeneidad de criterios y estabilidad en la gestión de los procedimientos.

En ausencia de un canal formalmente implantado, el empleado dispone actualmente de vías alternativas para comunicar la presunta irregularidad dentro del marco previsto por la normativa aplicable. En particular, podrá recurrir al canal externo habilitado por la A.A.I., sin perjuicio de que, en función de las circunstancias concretas, también pueda optar por trasladar la información a una figura relevante dentro de la estructura organizativa de la PYME. Este proceso deberá llevarse a cabo con el máximo cuidado, considerando la confidencialidad necesaria y el criterio del empleado, siempre que las condiciones del entorno lo permitan. Entre las figuras internas más idóneas para recibir esta información se podrían incluir la dirección general, el socio principal o cualquier otro responsable con capacidad de decisión estratégica en la organización.

El responsable interno deberá proceder a revisar las condiciones establecidas en los contratos de externalización. El objetivo principal de esta revisión será determinar si, en el marco de dichos contratos, es posible o necesario contactar con los proveedores externos para obtener información adicional relevante para la investigación velando por la seguridad del denunciante.

El análisis de este segundo caso presentado pone de manifiesto importantes aspectos relacionados con la gestión de riesgos en PYMES españolas que, en un esfuerzo por optimizar sus recursos disponibles, han externalizado funciones clave de infraestructura, como la gestión contable, fiscal, laboral y administrativa. A continuación, se destacan dos elementos fundamentales que emergen de este contexto:

1. La puesta en funcionamiento de la Autoridad Administrativa Independiente

de Protección del Informante (A.A.I.), prevista en la Ley 2/2023, ha supuesto un avance relevante en la configuración de canales externos de comunicación de irregularidades. No obstante, en el ámbito de las PYMES, siguen existiendo desafíos prácticos vinculados a agilidad, homogeneidad de criterios y estabilidad en la gestión de los procedimientos y a la difusión de los sistemas internos previstos en la normativa para el conocimiento de las vías disponibles por parte de los empleados. Esta situación puede generar incertidumbre y una percepción de vulnerabilidad entre los trabajadores, especialmente en entornos donde no se han implantado adecuadamente los mecanismos internos o no se ha garantizado una difusión efectiva de los canales disponibles. Como consecuencia, aquellos empleados que detecten posibles irregularidades pueden desconocer las vías formales para comunicarlas, lo que compromete la eficacia del sistema en su conjunto.

2. **Sistema de Gestión de Cumplimiento (SGC).** Las PYMES deben prestar especial atención a la implementación y supervisión de un Sistema de Gestión de Cumplimiento que abarque no solo sus operaciones internas, sino también aquellas funciones que han sido externalizadas. Es fundamental que los contratos de externalización incluyan cláusulas específicas que garanticen el cumplimiento normativo en todas las actividades delegadas. Estas cláusulas deben prever mecanismos claros para evitar vacíos legales que puedan derivar en la ausencia de responsabilidades por parte del proveedor externo.

Los casos analizados anteriormente evidencian la relevancia crítica de un entendimiento adecuado y un uso correcto del SGC por parte de todos los empleados en el contexto de las PYMES. A pesar de que no exista un requerimiento legal específico en función del tamaño de la entidad, la implementación efectiva de un SGC se convierte en un elemento esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones.

En este sentido, el “slogan” de “*Compliance* somos todos” debe ser interiorizado por cada uno de los empleados y directivos de las PYMES españolas. Esta filosofía no solo promueve una cultura organizacional de responsabilidad y ética, sino que también contribuye a la mitigación de riesgos legales y reputacionales. La adopción de prácticas de cumplimiento normativo adecuadas puede resultar en una ventaja competitiva significativa, permitiendo a las PYMES gestionar sus riesgos de manera más eficiente y con mayor confianza en un entorno empresarial cada vez más regulado y exigente.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO E ISO 37301

En lo que respecta a una adecuada implementación de un SGC para una gestión efectiva de riesgos, la norma ISO 37301 establece un marco fundamental que guía las prácticas de cumplimiento normativo en el contexto de las PYMES en España. Esta norma, que reemplaza a la anterior ISO 19600, no solo proporciona directrices claras, sino que también es certificable por un verificador externo, lo que implica la necesidad de auditorías y seguimientos regulares para asegurar su correcta aplicación.

Las guías prácticas derivadas de la ISO 37301 son una fuente de apoyo y orientación para las PYMES en la configuración de sus SGC y en el desarrollo de planes de gestión de riesgos. Estas guías están diseñadas con un enfoque práctico y utilizan metodologías sencillas, lo que facilita su implementación en entornos empresariales que pueden carecer de recursos extensos.

La adopción de estas directrices permite a las PYMES no solo cumplir con las normativas vigentes, sino también establecer un entorno de trabajo más seguro y ético, donde la gestión de riesgos se convierte en una parte integral de la estrategia empresarial. En consecuencia, la implementación efectiva de un SGC basado en la norma ISO 37301 es esencial para fortalecer la resiliencia y sostenibilidad de las PYMES en un mercado cada vez más competitivo y regulado.

Las guías más representativas en materia de cumplimiento normativo abordan de manera específica los desafíos que enfrentan las PYMES en el desarrollo e implementación de un SGC. (Cumplimiento, 2020) Estos documentos reconocen que muchas PYMES pueden no disponer de los recursos económicos suficientes para externalizar la gestión del SGC a empresas especializadas o para asignar un departamento o empleado a tiempo completo exclusivamente a esta función.

En respuesta a esta realidad, la legislación española, en particular para aquellas PYMES que cumplen con los requisitos para presentar cuentas de pérdidas y ganancias abreviadas, contempla una flexibilidad normativa que permite que la función de cumplimiento recaiga directamente en su órgano de administración. De esta manera, se facilita que las PYMES puedan integrar un enfoque de cumplimiento normativo dentro de su estructura organizativa, sin comprometer su viabilidad económica. Este enfoque no solo resulta pragmático, sino que también refuerza la idea de que la responsabilidad en lo que respecta al cumplimiento normativo puede y debe ser asumida por el liderazgo de la organización, promoviendo una cultura de cumplimiento desde los niveles más altos de la empresa.

PRINCIPIOS CLAVE PARA UN SGC EFICAZ EN PYMES

Adicionalmente, en cuanto a la externalización de los SGC por las PYMES, es pertinente destacar que tanto las experiencias prácticas documentadas en el mercado español como las directrices establecidas en guías especializadas coinciden en una serie de aspectos fundamentales que deben ser considerados para garantizar que el SGC sea adecuado y cumpla con las obligaciones normativas correspondientes:

- **Principio de proporcionalidad.** Uno de los principales principios sobre los que se constituye un SGC es el de proporcionalidad. Esta exigencia implica que los programas de *compliance* deben diseñarse teniendo en cuenta variables

clave como el sector de actividad, la dimensión organizativa y la proyección geográfica de la empresa, de modo que se ajusten de forma realista a sus características operativas y capacidades.

En este sentido, el diseño del programa ha de ser claro, accesible y operativamente viable para la organización, sin que ello conlleve una pérdida de rigor técnico o la adopción de modelos genéricos, imprecisos o meramente replicados. Tal como dispone la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, la personalización del sistema de cumplimiento debe ser coherente en relación al tamaño y complejidad de la PYME, que subraya la necesidad de una adecuación razonable y específica del modelo de prevención penal conforme a la estructura y riesgos concretos de cada entidad.

- **Responsabilidad penal de las personas jurídicas.** Asimismo, la PYME, con independencia de que opte por la externalización de servicios o por la gestión interna para la implementación de su SGC, deberá velar por que dicho sistema se configure conforme a lo establecido en el artículo 31 bis del Código Penal. Este precepto constituye el fundamento normativo que regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas y determina los requisitos mínimos que deben cumplir los modelos de organización y gestión para que puedan operar válidamente como causa de exención o atenuación de dicha responsabilidad. Esto es crucial puesto que corresponde a la propia entidad, en calidad de parte interesada la carga de la prueba en el proceso judicial, debiendo acreditar que el modelo implementado es idóneo, está debidamente formalizado y ha sido efectivamente aplicado. Además, aunque el debate sobre la responsabilidad penal y civil en relación con la función de *compliance* continúa vigente, sería recomendable considerar la opción de contratar un seguro de responsabilidad civil. Esto proporcionaría una mayor cobertura ante eventuales fallos que pudieran no ser

detectados adecuadamente durante la implementación del SGC.

- **Revisión y actualización periódica.** El SGC debe ser objeto de revisión y actualización periódica (al menos anual) para poder garantizar su correcto funcionamiento y adaptabilidad a cambios organizacionales, legislativos o sectoriales. La evaluación debe verificar el diseño, nivel de implantación y eficacia del modelo. Los resultados deben ser debidamente documentados en informes, con el doble objetivo de identificar oportunidades de mejora orientadas a la optimización continua del modelo y de servir como evidencia fehaciente ante eventuales procesos de auditoría externa o actuaciones de supervisión. Si la situación económica de la PYME lo permite, la obtención de certificaciones reconocidas internacionalmente, como la norma ISO 37301, puede constituir un indicador objetivo del compromiso de la organización con los principios de evaluación, seguimiento y revisión periódica. Dichas certificaciones no solo refuerzan la credibilidad del modelo ante terceros, sino que también acreditan su alineación con estándares de gobernanza y mejora continua ampliamente aceptados en el ámbito del cumplimiento normativo.

La mera externalización de las funciones de *compliance* por parte de la PYME no debe de ser vista de manera negativa puesto que varía en cada caso con su propia casuística. Un buen SGC que haya sido aprobado por el órgano de administración de la PYME y que además haya sido homologado por servicios externos o terceros puede dar una mayor robustez a la gobernanza y al cumplimiento de todos los requerimientos normativos que vienen anexos al tipo de negocio que dicha entidad desarrolle.

La externalización de las funciones de *compliance* no debe ser percibida de manera negativa, puesto que su idoneidad depende de las particularidades y necesidades específicas de cada caso. En este sentido, un SGC bien diseñado y aprobado por el órgano de administración de la entidad es una herramienta clave para garantizar el cumplimiento normativo, si, además, dicho

sistema ha sido homologado o validado por servicios externos o terceros especializados. Esta homologación refuerza significativamente la robustez de la gobernanza corporativa y se asegura una mayor alineación con los requerimientos legales y regulatorios aplicables al sector en el que opera la entidad sin olvidar también que la validación externa de un SGC incrementa la confianza de los “*stakeholders*” y que también puede convertirse en un elemento diferenciador en el mercado.

La externalización, cuando se realiza de manera adecuada, puede aportar beneficios sustanciales, como el acceso a expertos en la materia, la actualización constante frente a cambios normativos y la implementación de mejores prácticas. Esto resulta especialmente relevante para las PYMES, que a menudo enfrentan limitaciones en términos de recursos humanos y financieros para desarrollar internamente un programa de *compliance* integral.

Finalmente, las PYMES españolas tienen un papel crucial en el fortalecimiento de la colaboración público-privada, especialmente en el contexto de las licitaciones públicas. El sector público representa un mercado de gran relevancia, regido por principios fundamentales como la transparencia, la igualdad de trato y la no discriminación. Estas normativas garantizan que cualquier entidad, siempre que cumpla con los requisitos establecidos en el proceso de licitación, pueda postularse en igualdad de condiciones. Sin embargo, en un entorno altamente competitivo, factores adicionales como la disposición de certificaciones oficiales y avaladas por organismos de reconocido prestigio pueden marcar la diferencia en el posicionamiento de una PYME y en sus probabilidades de éxito en el proceso licitatorio.

De acuerdo con las guías publicadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, contar con certificaciones reconocidas otorga un valor añadido que puede mejorar significativamente la percepción de la entidad ante los evaluadores. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019) En este contexto, la certificación ISO 37301, si bien no es obligatoria en la mayoría de las licitaciones, constituye un elemento dife-

renciador que refleja la capacidad de gestión, así como el compromiso ético y normativo de la empresa. Las PYMES pueden aprovechar dicha certificación como una herramienta estratégica para fortalecer su posición en las licitaciones públicas por diversos motivos:

- Las entidades del sector público requieren de controles y mecanismos relacionados con el SGC para proteger los intereses financieros y evitar incumplimientos. Todo ello puede quedar debidamente alabado gracias a la ISO 37301.
- En las licitaciones se pueden exigir evaluaciones sobre diligencia debida a los potenciales contratistas. Una de las verificaciones recomendadas es comprobar si el tercero dispone de un programa de cumplimiento y compromiso de integridad el cual puede quedar demostrado mediante la ISO 37301 al considerarse como una certificación y prueba objetiva del buen hacer de la PYME.
- Dependiendo de cómo se configuren los pliegos de la licitación o las medidas exigibles garantes de cierta calidad, disponer de una certificación como ISO 37301 puede demostrar una gestión organizada y responsable de la PYME frente a los evaluadores de la concesión de la licitación.

Superar con éxito los “hitos” en una licitación no se limita únicamente a cumplir con los requisitos formales, como la presentación de documentación en regla. Es esencial presentar una oferta competitiva que responda a las necesidades específicas del proceso y que destaque en términos de calidad técnica y económica. En este contexto, aunque la certificación ISO 37301 no sustituye la calidad intrínseca de la propuesta, actúa como un refuerzo estratégico que incrementa la confianza en la capacidad de la empresa para ejecutar el contrato de manera ética, responsable y conforme a las normativas aplicables. Además, la certificación alinea la gestión de la PYME con los principios legales y normativos de la contratación pública, como la transparencia, la igualdad de trato y la sostenibilidad. Este alineamiento no solo mejora las

probabilidades de éxito en la licitación, sino que también contribuye a fortalecer la reputación de la empresa y su posición en el mercado.

CONCLUSIONES

La integración del cumplimiento normativo como elemento estratégico en las pequeñas y medianas empresas constituye una respuesta necesaria ante un entorno empresarial caracterizado por una creciente exigencia regulatoria y por desafíos estructurales derivados de la escasez de recursos. La implementación de un SGC, alineado con estándares internacionales como la norma ISO 37301, permite a las PYMES fortalecer su gobernanza, mitigar riesgos legales y reputacionales, y consolidar una cultura organizacional basada en la ética, la integridad y la transparencia. Además, al incorporar la gestión de riesgos como eje central del sistema de cumplimiento, las PYMES no solo se protegen frente a posibles infracciones, sino que anticipan escenarios adversos, optimizan su toma de decisiones y fortalecen su capacidad de respuesta ante contingencias.

La correcta gestión del cumplimiento, incluso en contextos de externalización de funciones clave, requiere de estructuras contractuales robustas, mecanismos de control efectivos y una asignación clara de responsabilidades. La incorporación de certificaciones reconocidas y la sensibilización interna sobre el rol compartido del *compliance* refuerzan no solo la capacidad de respuesta ante irregularidades, sino también la legitimidad de la empresa frente a

terceros. Cuando la gestión de riesgos se integra de forma transversal en el diseño y supervisión del SGC, se convierte en una herramienta de protección proactiva que reduce la incertidumbre y mejora la resiliencia operativa. De este modo, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos no se configuran únicamente como obligaciones jurídicas, sino como ventajas competitivas que contribuyen a la sostenibilidad, continuidad y proyección de las PYMES en el ecosistema económico actual.

REFERENCIAS

- Cumplimiento, I. O. (2020). *GUÍA PRÁCTICA DE COMPLIANCE PARA PYMES*. Obtenido de https://www.iocumplimiento.org/wp-content/uploads/2020/09/GUI%CC%81A-PRA%CC%81CTICA-DE-COMPLIAN-CE-PARA-PYMES_compressed.pdf
- Grant Thornton. (Julio de 2021). *GLOBAL BUSINESS PULSE / ESPECIAL OUTSOURCING*. Obtenido de Grant Thornton: <https://www.grantthornton.es/contentassets/d229b3352a10422fa2e6dfd1487a9a39/20210715-np-el-40-de-la-mediana-empresa-en-espana-ha-externalizado-alguno-de-sus-servicios-desde-la-pandemia.pdf>
- Ministerio de Industria y Turismo. (Marzo de 2025). *Ministerio de Industria y Turismo*. Obtenido de Estadísticas y publicaciones sobre PYME: <https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme-marzo2025.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *GUÍA PRÁCTICA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA LA PYME*. Obtenido de <https://www.hacienda.gob.es/DGPatrimonio/junta%20consultiva/guiapRACTICAcontratacionpublicapyme.pdf>
- MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA, JUSTICIA Y RELACIONES CON LAS CORTES. (Octubre de 2024). *BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO*. Obtenido de Real Decreto 1101/2024, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Autoridad Independiente de Protección del Informante, A.A.I.

SOBRE EL AUTOR

Enrique Fernández de Frutos forma parte de la Universidad Autónoma de Madrid.