



Colección Anuario Derecho Penal

---

# CORRUPCIÓN, CRIMEN ORGANIZADO, LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DE TERRORISMO Y COMPLIANCE

---

HOMENAJE AL PROFESOR FERNANDO VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ

---

JOSÉ HURTADO POZO  
EDITOR

THIERRY GODEL  
COLABORADOR

## AUTORES

Copia del original a solicitud del autor

URSULA CASSANI	LETIZIA PAOLI
BERTRAND PERRIN	THOMAS SCHRÖDER
PHILIPPE LIGER-BELAIR	RENATO VARGAS LOZANO
ELISA SCAROINA	ALESSANDRO LUPPI
JÜRGEN WESSING	JOSÉ HURTADO POZO
MERCEDES HERRERA GUERRERO	FIDEL MENDOZA LLAMACPONCCA
PEDRO PABLO CAIRAMPOMA BARRÓS	DIANA CAROLINA AGUDELO MANCERA



# ¿Hacia la responsabilidad penal directa del grupo de empresas multinacionales?\*

ELISA SCAROINA

**SUMARIO:** 1. La responsabilidad del grupo en el escenario doméstico e internacional.— 2. Tentaciones expansivas de la responsabilidad del grupo. El problema de los grupos multinacionales.— 3. El grupo multinacional con sede en Italia.— 4. El grupo multinacional extranjero que actúa en Italia.— 5. Conclusiones provisionales para una materia en evolución.

## RESUMEN

### ESPAÑOL

El fenómeno de los grupos multinacionales representa un tema de particular interés para la disciplina de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. La idea de que el grupo de compañías sea en realidad un grupo criminógeno obliga a preguntarse sobre la posibilidad de hacer responsable de los delitos al grupo mismo o a la sociedad controladora en la que se toman las decisiones. En relación con las empresas multinacionales, el Decreto Legislativo 231/2001 regula, en el artículo 4, solamente el caso en que el delito es cometido en el extranjero por un dependiente de una sociedad con sede en Italia. No posee regulación alguna, en cambio, la hipótesis en que el delito sea cometido en Italia por un ente extranjero. En este contexto, a fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la represión a la criminalidad de la empresa, se hace necesaria una homogeneización de las reglas que gobiernan la responsabilidad penal de las empresas a nivel internacional.

### FRANCÉS

Le phénomène des groupes multinationaux représente un sujet particulièrement intéressant pour la discipline de la responsabilité pénale des personnes morales. L'idée que le

\* Este artículo constituye la versión, ligeramente modificada y con las indicaciones bibliográficas esenciales, del informe presentado por la autor en la Conferencia Internacional de Estudios “Las nuevas fronteras de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en Italia y España. Empresas públicas, grupos internacionales, partidos políticos y sindicatos”, celebrada en la Universidad Luiss Guido Carli di Roma los días 18 y 19 de mayo del 2018. “Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?”, en *Diritto Penale Contemporaneo*, 23 de julio del 2018. Recuperado de <<https://bit.ly/2TaPSG8>>.

groupe de sociétés est en fait un groupe criminogène oblige à s'interroger sur la possibilité de tenir le groupe lui-même ou la société qui le contrôle pour responsable des crimes dans lesquels les décisions sont prises. En ce qui concerne les sociétés multinationales, le Décret Législatif 231/2001 ne régleme, dans son article 4, que le cas où l'infraction est commise à l'étranger par une filiale d'une société ayant son siège en Italie. D'autre part, l'hypothèse selon laquelle le crime est commis en Italie par une entité étrangère n'est absolument pas régleme. Dans ce contexte, pour accroître l'efficacité et l'efficience de la répression de la criminalité des entreprises, il devient indispensable d'homogénéiser les règles régissant la responsabilité pénale des entreprises au niveau international.

#### INGLÉS

Multinational groups represent a relevant issue in the area of corporate criminal liability. The common idea of the group of companies as a 'criminogenic' factor can be the ground for criminalising the group itself or the parent company. As to multinational corporations, the Italian legislative decree 231/2001 on the (quasi-)criminal liability of corporations does not cover the case of a foreign company misbehaving in Italy. A supranational harmonisation of the rules on corporate criminal liability could help in solving the matter.

## 1. LA RESPONSABILIDAD DEL GRUPO EN EL ESCENARIO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL

Como es notorio, en el ordenamiento italiano no existe ninguna regulación de la responsabilidad penal del grupo de empresas<sup>1</sup>. Una elección —querida o no— que, la inexistencia entonces como ahora de una regulación completa del grupo ya a nivel civil<sup>2</sup>, se ha revelado de hecho correcta. La jurisprudencia —siguiendo la doctrina que se ha

- 1 El enfoque diferente del proyecto de revisión de la parte general del Código Penal elaborado por la comisión presidida por el profesor Carlo Federico Grosso, aprobado por la Comisión Ministerial para la Reforma del Código Penal en la sesión del 26 de mayo del 2001, disponible en [www.giustizia.it](http://www.giustizia.it), es bien conocido. El art. 123, pf. 3, del proyecto establece que “si el acto se comete en el contexto de una actividad sometida a gestión o control por otra persona jurídica, la responsabilidad en virtud de este título se extiende a la persona jurídica que ejerza la gestión o el control”.
- 2 Antes de la reforma de los artículos 2497 y siguientes del CC italiano, realizada mediante el Decreto Legislativo 6 del 17 de enero del 2003, la jurisprudencia había señalado que “la legislación, por muy fragmentaria que sea, no permite afirmar una noción unitaria de grupo y por esto se ha utilizado el término ‘tipo legal de geometría variable’”: Trib. de Milán, 22.01.2001, en *Il Fallimento*, 10.2001, p. 1143. La reforma introdujo una regulación del fenómeno de “gestión y coordinación de empresas” sin ninguna referencia expresa al “grupo” como tal y sin ninguna definición del mismo, limitándose a señalar, en relación con el proyecto de ley, que “el fenómeno del grupo existe, con su valor positivo y con los riesgos que inevitablemente conlleva”, en Riv. soc., 2003, art.13, p. 155. Al respecto, véase Minervini (2004), p. 894 y ss; Tombari (2004), p. 61 y ss.

ocupado del tema (sobre esta cuestión, en general, es conveniente reenviar, también para las ulteriores referencias bibliográficas, a Scaroina, 2016, p. 2521 y ss.), ha agrupado en realidad una serie de principios generalmente aceptados, que se fundamentan en la personalidad jurídica distinta y, por lo tanto, de la autonomía tendencial de las empresas que forman el grupo. Por lo tanto, el resultado es, fuera de los casos, por lo demás no raros en la práctica, de cancelación de facto de la autonomía de la controlada<sup>3</sup>, la posibilidad de configurar una responsabilidad de la empresa matriz (o de las compañías asociadas o controladas) por delitos cometidos en el contexto del grupo. Pero, solo en el caso en que el hecho haya sido cometido conjuntamente por miembros de las dos entidades y en el interés específico —concreto y actual— de ambas, con el consiguiente rechazo de la relevancia de un “interés de grupo” genérico y abstracto<sup>4</sup>.

Sin embargo, la evolución en este ámbito nos obliga a preguntarnos si, por el contrario, estamos avanzando hacia una responsabilidad (directa) del grupo o, más correctamente, si deberíamos considerar la opción de recurrir inmediatamente, en relación con los delitos cometidos en el contexto del grupo, a la entidad que se supone juega el papel central del poder empresarial: el *holding* o, de manera más general, la sociedad matriz.

Copia del original a solicitud del autor

- 3 En particular, esta es la hipótesis examinada por CASS. PEN., sección II, n. 52316 del 9 de diciembre del 2016, también comentada por Amato, 2017, p. 193 y ss., donde se afirma que “la sociedad matriz que está interesada en las operaciones de la filial e interfiere en su gestión, y que hace que toda la liquidez generada por el grupo fluya hacia sí misma, siempre y cuando las filiales extranjeras la paguen directamente a C. y las demás directamente a R.F. spa, participa en la vida de la empresa”. En este caso, “la infracción es en interés y en beneficio aparente de la filial y en su lugar directamente de la sociedad matriz R.F. spa, en cuya disponibilidad real terminó la liquidez recibida de vez en cuando”.
- 4 El régimen de responsabilidad de las sociedades pertenecientes al grupo ha sido definido en una serie de sentencias sobre legitimidad y mérito, entre las que cabe destacar en particular CASS. PEN., sez. II, n. 52316 del 9 de diciembre del 2016, cit; CASS. PEN., sez. V, n. 4324 del 29 de enero del 2013; CASS. PEN., sez. V, n. 24583 del 20 de junio del 2011; GIP. TRI. Milano, sent. 26 de febrero del 2007; Consiglio di Stato, sez. III, ud. 11 de enero del 2005; GIP. TRI. Milano, ord. 20.09.2004.

En este sentido, parecería surgir, por un lado, la exigencia de integración de los sistemas jurídicos planteados con firmeza por la comunidad internacional (y, en primer lugar, por la Convención de Mérida del 2003 y la Convención de la OCSE de 1997), en la perspectiva de una lucha más eficaz contra la corrupción y, por otro, los instrumentos más recientes de *soft law*.

Sin embargo, en el contexto de esta opción, parece vislumbrarse la convicción de que la solución adoptada en este asunto por Italia es menos severa que la realizada por otros países. Impresión que se revela, después de un examen más profundo, completamente equivocada.

En un estudio realizado en 2016 por la OCSE sobre el estado de implementación de la convención, con referencia específica a la regulación de la responsabilidad de los entes por corrupción internacional<sup>5</sup>, se constató que casi todos los países en vías de adhesión han preparado una legislación destinada a prevenir y reprimir la delincuencia de las empresas, sobre todo con la intención de adherirse a este instrumento, que reconoce que la efectividad de la lucha contra la corrupción está fuertemente condicionada por la participación (también) de las personas jurídicas<sup>6</sup>.

Más allá de las diferencias entre los diversos sistemas, también relacionados con la índole de la responsabilidad<sup>7</sup>, resulta que hasta el 98 % de los países consideran, como regla general, si se dan ciertos presupuestos punibles del *holding* por delitos (especialmente corrupción) cometidos

---

5 OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery: A Stocktaking Report*, consultado en el portal [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Sobre el tema véase Tartaglia Polcini (2017a), p. 159 y ss. y Tartaglia Polcini (2017b), p. 227 y ss.

6 Más precisamente, el estudio muestra que, antes de adherirse a la convención, solo 25 de los 41 países contaban con legislación sobre el tema, mientras que en 2016 hasta 40 países aplicaban su propia legislación en tal sentido.

7 El estudio muestra que el 66 % de los países han optado por calificar como “penal” la responsabilidad en cuestión, mientras que el 27 % la define como “administrativa”, mientras que dos países (EE.UU. y México) consideran ambas formas de responsabilidad.

en el contexto del grupo<sup>8</sup>. Para estos efectos, es de particular interés el hecho de que, en el 71 % de los casos, la sociedad matriz (*parent company*) solo puede ser sancionada si sus representantes han participado en la concepción o ejecución del delito<sup>9</sup>. Un principio, por lo tanto, que se ajusta plenamente con lo enunciado por nuestra jurisprudencia a pesar de la ausencia de una regulación específica y simplemente aplicando las reglas —civiles y penales— vigentes en la materia.

Del análisis del informe se revela, en realidad, una peculiaridad absoluta de nuestro ordenamiento, en el que, como se mencionó, reconocemos la responsabilidad de la empresa matriz también sobre la base de “la existencia de una relación de facto dentro del grupo corporativo” (*the existence of a de facto relationship within the corporate group*) (OECD 2016, *The liability of legal persons for foreign bribery*, cit., p. 80). Esta observación debe inducir a una extrema cautela en cuanto a la corrección de recurrir a este criterio que, aunque abstractamente aceptable, debe sin embargo aplicarse *cum grano salis*, para evitar que mediante la referencia al grupo aparente se llegue a comprender también al *holding*

---

8 Cabe destacar también que en algunos países el grupo de estudio no pudo —también por la ausencia de precedentes relevantes— evaluar la posibilidad de sancionar a la sociedad matriz en relación con los delitos cometidos en el contexto del grupo, lo que es un claro indicio, al menos, de la ausencia de normas específicas a este respecto: OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., p. 79. En algunos países, sin embargo, como Argentina, la posibilidad de castigar a la sociedad matriz, que está excluida por corrupción, existe para otros tipos de delitos: ídem, p. 82.

9 En efecto, el artículo 1(2) de la Convención de la OECD prevé sancionar la “complicidad, así como la incitación, la complicidad y la instigación, o la autorización en un acto de soborno de un funcionario público extranjero” (*complicity in, including incitement, aiding and abetting, or authorisation of an act of bribery of a foreign public official*). El estudio destaca que los casos de responsabilidad de la sociedad matriz distintos de la participación de personas no son en absoluto claros ni bien definidos: 7 países prevén la posibilidad de sancionar si la sociedad matriz conoce y tolera la conducta ilegal; 3 países en el caso que la haya ratificado o aprobado; 5 países sobre la base del simple control legal o funcional ejercido sobre la entidad. Cabe señalar también que, en algunos casos, como en los EE.UU., el control no es en sí mismo suficiente para fundamentar la responsabilidad, siendo necesario que la filial obre como agente de la empresa matriz: United States DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act* (14 novembre 2012), p. 27.

(la sociedad de cartera) en los casos de ejercicio —ordinario y fisiológico— de un (mero) poder/deber de dirección y coordinación en el sentido del art. 2497 CC. De esta manera, se verificaría de hecho el camino correcto seguido por la jurisprudencia para delinear las condiciones de responsabilidad de la empresa matriz por los delitos cometidos en el contexto del grupo.

Incluso el análisis cuidadoso de los instrumentos de *soft law* más recientes parece demostrar la exactitud de la dirección seguida, al menos en principio, en nuestro ordenamiento.

La referencia es, *in primis*, a los *High level principles on the liability of legal persons for corruption* (principios de alto nivel sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por corrupción) elaborados por el Grupo de Trabajo contra la Corrupción del G20 (ACWG) y adjuntados a la declaración elaborada al final de la Cumbre de Hamburgo 2017 (sobre el tema véase Tartaglia Polcini, 2018, p. 33 y ss.), a través de la cual se trata de involucrar a la comunidad empresarial (*business community*) en el esfuerzo de elevar los estándares éticos en vista de una lucha efectiva contra la criminalidad de empresa.

El principio 5 insta a los Estados a garantizar que las leyes locales sobre la responsabilidad de los entes “capturen la corrupción a través de intermediarios en nombre de una empresa, incluidas las personas jurídicas relacionadas (por ejemplo, las empresas matrices y subsidiarias y las entidades dentro del mismo grupo corporativo)” (*capture corruption through intermediaries on a company’s behalf, including related legal persons [e.g. parent and subsidiary companies and entities within the same corporate group]*). Sin embargo, en vista de la aparente amplitud del principio, que parece —según el modelo del Progetto Grosso<sup>10</sup>— implicar una res-

---

10 Proyecto de revisión de la parte general del Código Penal, Commissione Grosso, aprobado por la Comisión Ministerial para la Reforma del Código Penal en su reunión del 26 de mayo del 2001, disponible en [www.giustizia.it](http://www.giustizia.it), así como en Stile, 2003. El art. 123, pf. 3, del proyecto, incluido en el título VII relativo a la Responsabilidad de las Personas Jurídicas, dispone que “si el acto se comete en el contexto de una actividad sometida a la

ponsabilidad de la sociedad matriz por todos los delitos cometidos en el contexto del grupo, el texto de la norma específica, elocuentemente, que tal corresponsabilidad presupone que la persona jurídica relacionada (*related legal person*) haya actuado “mediante el uso de intermediarios, incluidas otras personas jurídicas para cometer un delito de corrupción en su nombre” (*related legal person abbia operato by using intermediaries, including other legal persons to commit a corruption offence on its behalf*). Por lo tanto, una vez más, nada diferente de lo previsto en Italia: el *holding* (sociedad de cartera, compañía controladora) será responsable del ilícito de la infracción cometida en el contexto de la filial cuando los representantes correspondientes hayan actuado en concurso o en el caso de que los poderes derivados del control se traduzcan en una administración de facto de la filial y, en cualquier caso, a condición de que se constate además un beneficio concreto para la empresa matriz (controlante).

La reciente UNI ISO 37001, emitida en diciembre del 2016 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que formaliza algunas reglas de control sobre los sistemas de gestión para la prevención de la corrupción (sobre el tema véase De Simone, 2018, p. 299 y ss; Tartaglia Polcini e Porcelli, 2017, p. 9 y ss.), también está orientada en la misma dirección. Aquí también, se especifica que “las organizaciones controladas [...] pueden presentar riesgos de corrupción”, cuando, por ejemplo, “la filial de una organización paga un soborno con el resultado de que la organización puede ser considerada responsable”. Por lo tanto, “es razonable esperar que la organización exija que la otra organización, sobre la que tiene el control, aplique controles de prevención de la corrupción razonables y proporcionados”.

Por tanto, una vez más, no se asume la solidaridad de la matriz con la filial, sino que —en línea con las mejores prácticas (*best practice*) en la materia (véase, en particular, lo señalado en las Directivas de Confindus-

---

gestión o al control de otra persona jurídica, la responsabilidad en virtud de este título comprende a la persona jurídica que ejerce la dirección o el control”.



tria para la construcción de modelos de organización, gestión y control, actualizadas en marzo del 2014)— se prevé que la propia pertenencia al grupo suponga un riesgo para la sociedad *holding*, controlada sobre todo a través de la formalización de los procedimientos de las áreas de mayor relevancia directa, como son las relacionadas con la elaboración del balance consolidado, los servicios prestados de forma centralizada, los servicios prestados a los eventuales directores/ejecutivos entrelazados (*interlocking directors*), etc. En el marco del ejercicio ordinario de las facultades de gestión y coordinación de la sociedad matriz, también es necesario impulsar directamente a las filiales a adoptar principios éticos comunes, así como modelos y órganos de supervisión coherentes con los de la sociedad matriz.

En última instancia, parece que este empuje del contexto internacional hacia una responsabilidad directa del grupo de empresas o *rectius* del *holding*, en relación con los delitos cometidos por las filiales, es el resultado más de una especie de sugerencia que de una verdadera y propia exigencia de homogeneización de los ordenamientos.

## 2. TENTACIONES EXPANSIVAS DE LA RESPONSABILIDAD DEL GRUPO. EL PROBLEMA DE LOS GRUPOS MULTINACIONALES

En efecto, es en otra parte donde hay que buscar para comprender las razones por las que en el debate doctrinal y, sobre todo, en la práctica de la aplicación —más en los hechos que en las peticiones de principio— tiende a ampliarse cada vez más la responsabilidad de la sociedad matriz por los delitos cometidos en el seno del grupo.

En primer lugar, es necesario tomar como punto de partida un hecho indiscutible. Por regla general, existe una profunda interrelación entre las empresas que conforman un grupo: la interrelación de los cargos directivos (*interlocking directorate*), las mutaciones de personal, los servicios realizados en régimen de externalización, el balance consolidado, la gestión centralizada de funciones especialmente delicadas (como marketing, legal, administración y finanzas, comunicación, recursos

humanos, relaciones institucionales, auditoría interna, cumplimiento), son solo algunos de los efectos prácticos de una actividad de gestión y coordinación que, evidentemente, no se produce solo a nivel estratégico.

Aunque, en abstracto, la afirmación del carácter autónomo de las distintas entidades jurídicas que componen el grupo es correcta, la formulación concreta de este principio es a menudo muy compleja, lo que refuerza la sospecha de que el grupo pretende ocultar los centros reales de imputación de las decisiones. En el contexto de los grupos multinacionales, la tendencia es mantener los centros sustanciales de gestión del poder y de toma de decisiones concentrados en la empresa matriz, creando en la filial una estructura que solo es aparentemente autónoma, pero funcionalmente dependiente de la primera. Esto explica la razón por la que, a menudo, vemos al grupo como un factor criminógeno que multiplica el potencial dañino de las realidades particulares que lo componen (Militello, 1998, p. 367 y ss.).

En este contexto, ya de por sí complejo, se inserta el tema —aún poco explorado— del grupo multinacional, tema que sin duda se sitúa en la frontera respecto a la doctrina más general de la responsabilidad de los organismos, susceptible, como es de poner a prueba los límites y principios fundamentales (sobre el tema véase Manacorda, 2012, p. 91 y ss.).

Copia del original a solicitud del autor  
Copyright del Instituto Pacífico

Se trata de una de las formas más interesantes —aunque no la única: piénsese, por ejemplo, el tema de los sucesos cambiantes de los entes— a los cuales Roberto Bartoli ha definido efectivamente como las “metamorfosis dinámicas del ente”; entendida como la propensión al cambio continuo, que la distingue de la quietud y mono subjetividad del ser humano (Bartoli, 2016, p. 3). Un dinamismo que, desde nuestro punto de vista, se declina en aspectos diferentes y complejos: al de por sí ya articulado y multiforme del grupo, se suma lo relativo a la diferente consistencia social-normativa de las entidades que lo componen por su deslocalización en diversos países.

Este perfil no solo se refiere a los parámetros —potencialmente muy diferentes— de existencia y determinación de la responsabilidad, sino también —e incluso antes— a la subjetividad de la propia persona jurídica, que precisamente por ser creación del derecho estatal, puede, en consecuencia, cambiar su identidad, potencialmente también de manera significativa. Así pues, dentro de un grupo multinacional pueden coexistir diferentes entidades jurídicas y, debido al régimen jurídico aplicable, pueden aplicárseles normas diferentes en los ordenamientos correspondientes. Como se ha señalado, el derecho del ente está “marcado por un fuerte relativismo”. Refiriéndose a una realidad social configurada por los hombres y señalando a la entidad como un dualismo ineludible, el derecho punitivo “colectivo” se presenta como un derecho fuertemente normo-valorativo, condicionado sobre todo por la forma en que se concibe la entidad (Bartoli, 2016, p. 4). Sin embargo, esta situación puede prestarse a la instrumentalización por parte de las instituciones que, fisiológicamente, se inclinan por elegir el país que les proporcione las mejores condiciones en términos de contención de costes y posibles responsabilidades, así como de simplificación burocrática y reglamentaria (Bassi y Epidendio, 2006, p. 87 y ss.).

En tales situaciones, por lo tanto, es bastante comprensible que tanto la evolución de las jurisprudencias italiana como extranjera impulsen la aplicación del principio *lifting or piercing the corporate veil* (del levantamiento o perforación del velo corporativo), con el fin de recurrir a ambas sociedades o directamente solo a la sociedad matriz en relación con delitos cometidos en zonas en las que la propia separación de entidades jurídicas se convierte en un instrumento para la comisión de delitos (en este sentido CASS. PEN., sez. II, n. 52316/2016, cit.).

A esto debemos agregar que, como señalaba Francesco Galgano en el pasado, el fenómeno del grupo es el resultado del reconocimiento de una especie de *ius mercatorum* (Galgano, 2009, p. 934), en el que la realidad económica —determinada por una comprensible exigencia de

diversificar el riesgo empresarial— se ha establecido sobre la base de ley actual que, aún hoy, tiene dificultades para reconocerla y regularla. En esencia, el grupo “exporta” derecho (el suyo y el del país en el que está establecido su centro de toma de decisiones), imponiéndolo y homogeneizándolo, en la medida de lo posible, con la de las jurisdicciones en las que opera y que él mismo ha elegido. Por lo tanto, la índole del grupo multinacional se alimenta de esta complejidad, siendo el resultado de una mezcla de normas impuestas por los diversos sistemas jurídicos con los que se relaciona, y de las que crea el mismo grupo, “metabolizando” aquellas inducidas por el contexto para lograr mejor sus propios objetivos.

La cuestión sobre la oportunidad de responsabilizar a la sociedad matriz por los delitos cometidos —en todas partes— por las compañías del grupo, se plantea precisamente en relación con la necesidad de recurrir al núcleo del poder de decidir en la convicción —a veces correcta— de que la empresa matriz no es otra cosa que el brazo operacional (armado) de la primera. No es una cuestión del todo nueva, si es cierto que, como ha señalado recientemente Stefano Manacorda, que ya se había planteado en el contexto de una investigación llevada a cabo a finales de los años 70 por Mireille Delmas-Marty y Klaus Tiedemann (Delmas-Marty y Tiedemann, 1979, p. 2935 y ss.).

Sin embargo, la respuesta a la pregunta en clave de *iure condendo* requiere un rápido examen del estado de la técnica, teniendo en cuenta, por un lado, las normas relativas a los delitos cometidos en el extranjero por una empresa con sede en Italia y, por otro, lo que concierne a la hipótesis inversa, a saber, el caso en el que una entidad extranjera ejecuta el hecho ilícito en nuestro país.

### 3. EL GRUPO MULTINACIONAL CON SEDE EN ITALIA

Como es bien sabido, el art. 4 del Decreto Legislativo 231 del 2001 establece —en las mismas condiciones que las previstas en los arts. 7 y 10

del CP-FR para las personas físicas<sup>11</sup>— la competencia del juez italiano respecto a los delitos cometidos en el extranjero por la entidad que tiene su sede principal en Italia<sup>12</sup>.

La combinación de los supuestos sustantivos y procesales exigidos por las normas en cuestión, como se ha observado, dificulta mucho perseguir los delitos cometidos en el extranjero por entes italianos (Pistorelli, 2011, p. 17). Consideración que, de alguna manera, resta importancia a la cuestión, por lo demás muy problemática, relativa al posible conflicto de jurisdicciones y al cumplimiento del principio *ne bis in idem*, solo mitigada parcialmente por la exclusión de la jurisdicción en el caso en que la entidad ya esté procesada por el Estado en el que se cometió el delito<sup>13</sup>.

- 
- 11 El ya citado estudio de la OECD (2016), *The liability of legal persons for foreign bribery*, cit., p. 112, revela que “todos los países miembros a la Convención (excepto la Argentina) estatuyen alguna forma de jurisdicción territorial sobre las personas jurídicas por el delito de soborno extranjero. En algunos países miembros, esta jurisdicción es un efecto colateral por tener jurisdicción sobre los actos de una persona física que comete soborno extranjero en su territorio”. (*all the Parties to the Convention (except Argentina) establish some form of territorial jurisdiction over legal persons for the offence of foreign bribery. In some Parties, this jurisdiction is a collateral effect of having jurisdiction over the acts of a natural person who commits foreign bribery in its territory*). Por el contrario, solo el 56 % de los Estados prevén la posibilidad de sancionar a una entidad “nacional” por delitos cometidos íntegramente en el extranjero. Por último, solo ocho países prevén la posibilidad de castigar a los cuerpos extranjeros por delitos cometidos en el extranjero.
- 12 La doctrina señala que no debe entenderse necesariamente la sede legal, sino aquella en la que se desarrollan predominantemente la actividad administrativa y de dirección: Pistorelli (2011), p. 13. Sobre el tema véase también Fidelbo, 2011, p. 249 y ss; Fondaroli, 2014, p. 49 y ss; Magistro, 2016, p. 167 y ss.
- 13 Para algunas valoraciones críticas sobre cómo formular la norma, véase Manacorda (2012), p. 111. Las primeras aplicaciones del acuerdo no auguran nada bueno: en el caso examinado en CASS. PEN. sez. VI, n. 11442 del 12 de febrero del 2016, en Il penalista, de 28 de julio del 2016, de la nota de Mongillo (2016), relativa a una corrupción internacional presuntamente cometida por una filial neerlandesa de una empresa italiana en Nigeria y de hecho objeto de investigación en ese país, se afirmó, por ejemplo, que el principio de *ne bis in idem* no constituye una costumbre internacional, al tener que encontrar una fuente en una obligación tácita específica, inexistente en el presente caso.

La ratio de la decisión italiana de prever la jurisdicción nacional en relación con los delitos cometidos en el lugar donde las empresas tienen su sede principal ha dado lugar a un interesante debate en la doctrina: se plantea la cuestión de si, desde este punto de vista, la regulación del delito cometido por una entidad establecida en Italia debe equipararse a la prevista en el Código Penal respecto al ciudadano italiano, es decir, —en términos mucho más incisivos en el plano de las repercusiones dogmáticas— centrar la atención sobre la entidad y su modelo organizativo (rectificación de sus defectos, *rectius sulle sue lacune*), en lugar de sobre el delito (en este sentido Manacorda, 2012, p. 106). En esta última perspectiva, el punto de partida es la consideración de que el hecho ilícito del ente es de índole compuesta y que el delito constituye solo un elemento de la misma, mientras que el resto se centra principalmente en la culpa de la organización: en esta perspectiva, por lo tanto, la entidad es castigada más por lo que es (o no es) que por el acto ilícito que se comete en su nombre y en su interés.

Es claro que la adhesión a uno u otro enfoque varía según la forma en que se concibe el ilícito del que depende la responsabilidad de la entidad.

En particular, en la doctrina se han identificado tres modelos diferentes: antropocéntrico, antropomórfico y dualista (Bartoli, 2016, p. 5, sobre el tema véase aún Mongillo, 2018, así como Fiorella y Selvaggi, 2018). Básicamente, según el primer enfoque, el fundamento de la represión de la empresa reside, una vez más, en la comisión de un delito por parte de uno de sus miembros. Siendo su finalidad la de neutralizar el riesgo de que la persona física sea inducida o comprometida de otra manera a participar en una conducta que sea relevante penalmente por el hecho de estar inserta en un contexto organizativo específico cuyo interés pretende perseguir (sobre el tema véase Selvaggi, 2006).

En el segundo modelo, el modelo antropomórfico, en cambio, el hecho ilícito cometido por la entidad es considerado un hecho complejo y autónomo que comprende el delito y/o la deficiencia organizativa, de

modo que puede preverse bien una sanción (penal) con eficacia preventiva general y especial (en este sentido cfr. Paliero, 2008, p. 1516 y ss. Sobre el tema véase Severino, 2018, p. 1101 y ss.). Finalmente, en el esquema dualista, se resalta la organización adoptada por la institución para prevenir los delitos de sus empleados, en esta perspectiva, el objetivo primordial de la sanción es, precisamente, promover la recuperación de la legalidad en el contexto empresarial (Riverditi, 2009, p. 340 y ss.).

Sin embargo, independientemente de la tesis que sea aceptada, un dato permanece firme y concierne la centralidad del delito del que depende la punibilidad de la entidad. En el ordenamiento italiano, el ente no es castigado por la deficiencia organizativa en sí misma (Paliero y Piergallini, 2006, p. 167 y ss.) (después de todo, la adopción del modelo no es obligatoria), sino por el hecho de que esta deficiencia ha hecho posible la comisión de un delito. Además, parece, particularmente relevante a efectos de este análisis, que el delito sigue siendo central —aunque con cierta incertidumbre secundaria<sup>14</sup>— también a efectos de determinar la jurisdicción y la competencia (de conformidad con el art. 36)<sup>15</sup>.

La regulación de estos aspectos parece, pues, perfectamente coherente con el modelo global de responsabilidad descrito en el Decreto Legislativo 231 del 2001, expresión de la elección, por un lado, de castigar a la entidad por lo que hace y no por lo que es; por otro, para volver al tema que nos ocupa, no tomar como referencia al grupo como tal, sino a las empresas que lo componen, con el debido respeto a los esfuerzos expansionistas de la jurisprudencia.

---

14 Las incertidumbres se refieren a la regulación de la prescripción prevista, en términos radicalmente distintos de la relativa a la persona física, del art. 22 del Decreto Legislativo 231 del 2001, así como a la responsabilidad de la empresa en el caso —previsto en el art. 8— en el que se prevé una causa de extinción del delito distinta de la amnistía.

15 Una decisión debe ser considerada totalmente conforme con el principio del juez natural, que no debe ser identificado en el lugar donde la entidad tiene su sede (una solución que, por otra parte, podría prestarse a abusos), sino, también por razones de tratamiento unitario de la apreciación, precisamente en el lugar donde se cometió el delito: GIP. TRI., Milán, 23 de mayo del 2008.

En virtud de esta regulación, la empresa italiana que opera en el extranjero —directamente o, por ejemplo, en *joint venture* con otras o a través de su propia sucursal (*branch*)— será, por lo tanto, responsable si se cumplen las condiciones de la infracción cometida (en su totalidad) en el extranjero por sus propios representantes, en virtud del hecho de que la sede central de la empresa se encuentra en Italia.

Más compleja se presenta la cuestión de que la empresa italiana se haga cargo del grupo al que pertenece la entidad en cuyo interés se cometió el delito en el extranjero. Esta hipótesis se puede articular en una serie de situaciones: se puede dar el caso —nada problemático— de que el *holding* haya cometido el delito sin pasar por la subsidiaria local y, por lo tanto, operando directamente o, la mucho más recurrente y problemática, en la que miembros de la empresa matriz contribuyen en la comisión del delito, instigando o poniendo a disposición los medios para su realización. También se debe considerar el caso en el que un miembro de la subsidiaria comete el delito sin ninguna contribución —moral o material— por parte del *holding* (sociedad de cartera).

La jurisprudencia en esta materia tiende a ampliar la competencia del juez italiano y, al mismo tiempo, a recurrir directamente a la empresa matriz, incluso en presencia de delitos materialmente cometidos por la filial, partiendo del supuesto (declinados en abstracto, más que en concreto) de que, por un lado, constituye el verdadero motor de la acción de la filial, y, por otro, que es en cualquier caso la última beneficiaria de su actividad ilícita. Emblemático, desde las dos perspectivas, es el caso ya citado en el que el Tribunal de Casación sostuvo que la jurisdicción italiana subsistía en la hipótesis en que se suponía que la simple concepción del proyecto criminal (relativo a una corrupción internacional), luego de realizado integralmente en el extranjero (Nigeria), había tenido lugar en Italia por impulso de la empresa matriz cuya filial (con sede en Holanda) habría sido “una mera pantalla”<sup>16</sup>.

16 CASS. PEN., sez. vi, n. 11442/2016, cit. En particular, puede observarse, confirmando una jurisprudencia sustancial (véase, por ejemplo, CASS. PEN., sez. vi, n. 56953 del



Por lo tanto, aparece el riesgo evidente de que, respecto a los grupos multinacionales italianos, el juez renuncie a proceder a la comprobación efectiva —por lo demás muy compleja— del lugar en el que se cometió realmente el delito, para dar preferencia a aquel en el que se presume que tuvo lugar la concepción del proyecto delictivo, identificable en la sede del sujeto que, en el contexto del grupo, se presume que toma las decisiones más relevantes, a saber, precisamente, la compañía *holding*.

La incertidumbre que rige el asunto no es, por otra parte, una peculiaridad exclusivamente italiana, considerando que incluso en el ya mencionado estudio de la OECD del 2016 se indica también una falta significativa de homogeneidad de puntos de vista —si no una desorientación real— con respecto a la posibilidad de aplicar sanciones contra la empresa matriz por los delitos cometidos por una filial en el extranjero<sup>17</sup>.

#### 4. EL GRUPO MULTINACIONAL EXTRANJERO QUE ACTÚA EN ITALIA

El debate sobre la esencia del ilícito del ente (delito) está lejos de ser de índole abstracta y es probable que tenga repercusiones con respecto al otro tema que se considera cuando hablamos de la responsabilidad de las empresas multinacionales, a saber, la relativa a la punibilidad de la entidad extranjera que realiza delitos en el territorio italiano. Como es conocido, se trata de una cuestión sobre la cual el legislador italiano guarda silencio completo (habla de un “silencio rumoroso”, Manacorda, 2012, p. 97) y respecto del cual, además, no se registra menos incertidumbre a nivel internacional<sup>18</sup>.

---

21.09.2017, rv. 272220), que, a efectos de la punibilidad de los delitos cometidos en parte en el extranjero, basta con que solo se haya ejecutado la conducta parcialmente en Italia, teniendo en cuenta también que es suficiente “la mera concepción del delito, aunque la conducta restante se haya llevado a cabo en el extranjero”.

17 Los resultados del ya mencionado análisis de la OECD (2016), *The liability of legal persons for foreign bribery*, cit., p. 81, son dignos de encomio en este sentido. Se da el ejemplo de Rusia, donde los jueces, al ser interrogados sobre este punto, no estaban seguros del alcance de su jurisdicción y manifestaron que no habían adquirido suficiente experiencia en la materia.

18 Se señala esto también en el estudio de la OECD (2016), *The liability of legal persons for*

La hipótesis se puede concretar de varias formas y también independientemente de la presencia física de los miembros del grupo en nuestro país: a través del concurso de personas que actúan en Italia (por ejemplo, filiales, sucursales o agentes) o incluso en el llamado modo transfronterizo (*cross border*), tal como el de no cruzar las fronteras nacionales, pero aun así adecuado para producir efectos en nuestro país (pensar, por ejemplo, en el daño en el caso de la estafa cuyos artificios se pusieron en práctica en el extranjero o en el peligro de alteración del mercado en el país en el caso de agiotaje).

Es conocida —y ampliamente criticada al menos por el simplismo de la motivación (Alessandri, 2005, p. 558 y ss; Bevilacqua, 2010, p. 237 y ss; Di Giovine, 2010, p. 45; Lanzi, 2004, p. 80; Manacorda, 2012, p. 98; Pernazza, 2004, p. 1286; Ruggiero, 2004, p. 989; Stampacchia, 2013, p. 14)— la decisión por la cual se reconoció la jurisdicción del juez italiano respecto al ilícito en relación con el delito de corrupción imputado a una empresa alemana sobre la base de su supuesto deber, a pesar de la diversidad de la legislación de referencia, de respetar los preceptos de la legislación italiana<sup>19</sup>.

Independientemente de la adhesión a este principio, poco compartido en la doctrina<sup>20</sup>, es ahora *ius receptum* que el ente extranjero puede ser considerado responsable de los crímenes cometidos en Italia

Copyright del Instituto Pacífico  
www.intitutopacifico.pe

---

foreign bribery (La responsabilidad de las personas jurídicas por soborno extranjero), cit. 112. Solo el 56 % de los Estados miembros tienen normas sobre la responsabilidad de las entidades extranjeras por los delitos cometidos en su territorio.

- 19 GIP. TRI. Milano, ord. 27.04.2004, in Foro it., 2004, II, c. 434. El juez resume el razonamiento de la decisión de la siguiente manera: “el conductor de un coche extranjero fabricado en un país en el que no está en vigor la obligación de llevar cinturones de seguridad tendrá que llevar un dispositivo de este tipo para circular en Italia, de lo contrario cometería una infracción del Código de la Circulación”.
- 20 Véase, por ejemplo, Di Giovine, 2010, p. 45; Manacorda, 2012, p. 100; Stampacchia, 2013, p. 16, que consideran la organización deficiente como la esencia de la responsabilidad de la entidad y, por lo tanto, estiman que, a los efectos de la jurisdicción, debe de tenerse en cuenta el país en el que la entidad tiene su sede.

independientemente de la sede de su organización<sup>21</sup>. De hecho, esta posición se refleja en la tesis expuesta anteriormente de que el delito (ilícito) cometido por la entidad no puede separarse del hecho-delito del que depende y que, justo, constituya la base de la dinámica punitiva.

Sin embargo, esto plantea una serie de cuestiones, también en vista de la tendencia de la jurisprudencia italiana a ampliar el concepto de delito cometido en nuestro territorio más allá de lo que ya se ha dicho.

La solución al problema, ya manifestada en la jurisprudencia<sup>22</sup>, debe partir del supuesto de que, como ya se mencionó, la adopción del modelo organizativo no es obligatoria; y que, además, no se podría permitir una limitación al derecho de establecimiento o, en cualquier caso, a la libertad de empresa, de modo que se imponga dicho cumplimiento a una entidad que, al ser de derecho extranjero, está sujeta a reglas y prescripciones potencialmente bastante diferentes.

---

21 Véase como ejemplo Corte App. Milano, sent. n. 1937, ud. 07.03.2014 (dep. 03.06.2014), imp. Arosio y otros. En sentido en la doctrina Pistorelli, 2007, p. 32 y ss.

22 La importancia de los sistemas organizativos y de gestión que no están expresamente calificados como modelos organizativos de acuerdo con el Decreto Legislativo 231 del 2001 fue afirmada, por ejemplo, por la Corte d'Appello de Milán, sez. II, 21.03.2012: “para reconocer la existencia de la eximente, es necesario verificar que antes de la comisión de la infracción, se haya adoptado un modelo que cumpliera con este contenido mínimo, independientemente de si cumplía o no con los anteriores códigos de autorregulación elaborados por instituciones representativas de sectores específicos de actividad”. Ver también, más recientemente, GIP TRI. Milano (*giudice per le indagini preliminari*), 14.12.2016, donde, incluso en el contexto de una sentencia de negociación y con referencia a una empresa que tiene su domicilio social en el extranjero y que tiene — simplemente — un conjunto de procedimientos y controles dentro de los términos impuestos por el país de residencia, el juez señala que “la Entidad [...] ha eliminado las carencias organizativas que habían determinado el delito, adoptando e implementando un modelo de organización adecuado para prevenir la comisión de nuevos delitos”. En el mismo sentido, la ya citada Corte App. Milano, sent. n. 1937, ud. 07.03.2014, donde, al final del análisis de los sistemas de control interno de cuatro bancos extranjeros, aunque de nacionalidades distintas, los jueces de segundo grado, al tiempo que absolvían a los acusados por insuficiencias de hecho, decidieron evaluar también su “organización elefántica”, concluyendo que “no hay falta de modelos organizativos idóneos y efectivamente implementados mucho antes de los hechos por los que se procesa”.

Sin embargo, si es cierto que el derecho de establecimiento, para evitar posibles abusos, se ve atenuado por el principio de equivalencia, por el cual los Estados están obligados a respetar ciertos principios considerados inalienables, no se puede dejar de señalar que la regulación italiana de la responsabilidad de los órganos se considera una de las más severas a nivel de la Unión Europea. Lo que obliga, de hecho, a las empresas a adoptar el modelo organizativo, si quieren tener la oportunidad concreta de no verse obligadas a soportar gravosas medidas de carácter pecuniario (sobre todo, en forma de decomiso) o de inhabilitación<sup>23</sup> (*sanzion interdittiva*, sanción de prohibición).

Sin embargo, en la misma perspectiva que el Decreto Legislativo 231 del 2001, lo importante no es la existencia de un documento que pueda ser etiquetado formalmente como modelo organizativo de la misma manera que las mejores prácticas (*best practice*) consolidadas en la materia, sino el sistema de control interno en su intensa complejidad, dado que el mismo legislador no establece ningún vínculo necesario entre la adopción del modelo y la responsabilidad (Bassi y Epidendio, 2006, p. 258). En esta perspectiva, por tanto, también sería relevante lo que podría definirse como el modelo denominado “equivalente”, es decir, el conjunto de procedimientos y controles que son abstractamente compatibles, independientemente de su denominación y finalidad principal, con la ratio preventiva puesta como fundamento del decreto (así recientemente, Stampacchia, 2013, p. 19).

Es evidente que se trata de una lectura que presupone una evaluación particularmente compleja de parte del tribunal penal: en materia de delitos financieros, ambientales o de seguridad en el lugar de trabajo, básicamente se tratará de determinar si el modelo organizativo eventualmente adoptado por la entidad extranjera para cumplir con las normas

---

23 Stampacchia, 2013, pp. 5 y 15, cuando se compruebe que se da una posible infracción del art. 49 del Tratado de la Unión Europea, que prohíbe la promulgación de normas que tengan por efecto restringir el derecho de establecimiento.

internas del país en el que tiene su sede presenta todas las características previstas en los arts. 6 y 7.

Este mecanismo, sin embargo, plantea una pregunta que no es fácil de resolver: ¿el juez italiano puede expresar un juicio de inidoneidad en las hipótesis —remotas, afortunadamente, dada la vaguedad extrema de los requisitos establecidos por el decreto, pero abstractamente posibles— en las que el sistema de control interno del ente extranjero ha sido validado por las autoridades de supervisión del país en el que se encuentra? Por ejemplo, el sector bancario, regido por el principio de control del país de origen (*home country*) conforme al art. 16 de la TUB (Ley Consolidada de la Banca), según la cual un banco, autorizado y supervisado por la autoridad supervisora de su propio país, también puede operar —con presunción de conveniencia— en los otros Estados de la Unión<sup>24</sup>.

A pesar de estas dificultades, se considera que es una lectura correcta y alentadora, especialmente en la perspectiva de los grupos multinacionales que siempre han estado acostumbrados a garantizar la coexistencia —a veces compleja— de sistemas reguladores potencialmente muy diferentes entre sí, así como a crear vías e instrumentos para la homologación de los diferentes modelos organizativos y de Compliance.

## 5. CONCLUSIONES PROVISIONALES PARA UNA MATERIA EN EVOLUCIÓN

En este escenario estructurado, las iniciativas que los grupos multinacionales toman para gestionar el riesgo-delito vinculado a sus actividades se orientan, por lo tanto, en una doble dirección: estandarizar las reglas organizativas con las de los países de acogida de las distintas empresas del grupo sin perder su identidad y preservar a la empresa controladora frente a los riesgos de “ascenso” (*risalita*) de responsabilidad.

---

24 Acentúa la necesidad de una cooperación internacional concreta para abordar estas cuestiones Manacorda, 2012, p. 109. Véase también Bariatti, 2006, p. 832; Scarcella, 2014, p. 35; Stampacchia, 2013, p. 9.

Tareas tanto más complejas cuando más divergentes y multiformes son las regulaciones vigentes en los distintos países en los que operan.

Dada la peculiar actitud hacia la diversificación de los grupos multinacionales, el derecho punitivo de las personas jurídicas representa un fuerte impulso y, por lo tanto, una oportunidad ineludible, en el sentido de la homologación gradual de los regímenes de responsabilidad previstos en los diversos ordenamientos jurídicos.

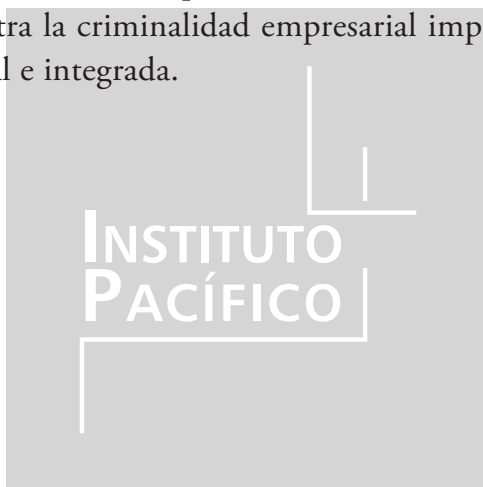
Tanto para limitar el análisis a los sistemas más cercanos a nosotros, como desde el punto de vista de la tradición jurídica, la regulación española ofrece un ejemplo. La coincidencia sustancial de los requisitos previstos en cuanto a la idoneidad del modelo organizativo y del órgano de supervisión del art. 31 bis del Código Penal (respecto a los descritos en los arts. 6 y 7 del Decreto Legislativo 231 del 2001) permiten a través de oportunas integraciones relacionadas en particular con la categoría de delitos presupuestos, una fácil adaptación, en su conjunto, de todos ellos por parte de los grupos cuyas empresas operan en ambos sistemas (Colarossi y Cortinovia, 2016, p. 306; Matus Acuña, 2012).

La homologación gradual de los modelos de responsabilidad, en particular a través de la valorización separada de formalismos vacuos del componente de la culpa de organización, representa un paso importante para garantizar posibilidades efectivas de éxito en la lucha global contra la corrupción y, más en general, contra la criminalidad de empresa.

El impulso hacia la adopción de sistemas —como quiera que se les denomine— para la tramitación y control de las actividades y decisiones de los organismos, constituye una forma importante e indispensable de promoción de la cultura de la legalidad del sector económico. De hecho, no debe olvidarse que la opción de explotar la fuerza antes mencionada que tienen las empresas multinacionales para imponer y crear su derecho en los distintos países en los que operan (Galgano, 2001, p. 6), podría permitir —al menos en una perspectiva a largo plazo— promover, incluso en el contexto de los países emergentes a veces todavía caracterizados

por marcados déficits de democracia y respeto por la ley, los valores de prevención del delito y protección de los derechos humanos<sup>25</sup> de manera mucho más eficaz que los acuerdos y convenciones.

En última instancia, la perspectiva correcta no es tanto de la responsabilidad directa a nivel punitivo del grupo (o, en su nombre, del *holding* que lo dirige), resultando totalmente adecuada la estructura de regulación actualmente compartida a nivel internacional<sup>26</sup>, como la de responsabilizar a los legisladores nacionales para que promuevan la homogeneización de sus respectivos sistemas con miras a una lucha más efectiva contra la criminalidad empresarial implementada en una perspectiva global e integrada.



Copia del original a solicitud del autor  
Copyright del Instituto Pacífico  
[www.intitutopacifico.pe](http://www.intitutopacifico.pe)

- 
- 25 Se hace referencia al Decreto Legislativo 254 del 30 de diciembre del 2016, por el que se desarrolla la Directiva 231/34/UE, en relación con la información no financiera que los grandes grupos de hoy deben facilitar en materia de medio ambiente, social, de personal, de respeto de los derechos humanos, de lucha contra la corrupción activa y pasiva, así como a la posterior Resolución de la CONSOB n. 20267 que la implementa.
- 26 Al respecto, parece suficiente reiterar que es parte de la coordinación y dirección estratégica de la empresa matriz dirigir la adopción de modelos de comportamientos homogéneos e idóneos para promover los valores de legalidad y ética. En este sentido, dispone no solo el artículo 2497 del CC italiano, sino también las normas (artículos 2381 y 2403-bis del CC italiano) que imponen a los órganos de la sociedad matriz a informar sobre los sistemas de administración y control y sobre el desarrollo general de las actividades de las filiales.