

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #9/2018

Beneficios tangibles

Juan Velayos,
Consejero delegado
de Neinor Homes
PÁGINA 42

Jaime Pérez Renovales,
Secretario general y del Consejo
del Banco Santander
PÁGINA 50

Leandro Sigman,
Presidente del Grupo Chemo
PÁGINA 56

Teresa Mariño Garrido,
Presidenta de la Comisión
de Auditoría de Grupo Altia
PÁGINA 68



Comenzamos un nuevo año y, con él, continuamos la tendencia creciente que, en términos de relevancia, el Gobierno Corporativo está experimentando en el seno de todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño, de su nivel de internacionalización o de si cotizan o no.

En el contexto en el que nos encontramos, los inversores, los consumidores y la sociedad han incrementado sus exigencias de información. Además de indicadores financieros, los *stakeholders* demandan valores como la transparencia, la veracidad o las buenas prácticas, que definen un comportamiento ético y una gestión empresarial responsable. A esta realidad hay que añadirle la progresiva complejidad que caracteriza a los mercados en la actualidad, así como su creciente regulación.

En este escenario, el conjunto de principios y normas que conforman el Buen Gobierno se posiciona como un valor que aporta seguridad económica y jurídica, fomentando el crecimiento sostenible de las empresas y sentando las bases para el buen funcionamiento de los mercados.

Estos y otros temas se abordan en el presente número de Cuestión de Confianza, en el que se ponen de manifiesto tendencias relevantes para el Gobierno Corporativo, como la importancia de los activos intangibles en el entorno empresarial; la influencia de las nuevas tecnologías, como Robotics o Big Data, en las diferentes funciones de Auditoría Interna; o la gestión de riesgos como generador de valor en la empresa.

El nº9 de esta publicación también destaca por el valor que aportan los protagonistas entrevistados, quienes contribuyen con su experiencia, conocimiento y trayectoria profesional a conformar un número de Cuestión de Confianza de gran relevancia para los miembros de los Consejos de Administración de las compañías.

Esperamos que la lectura de las siguientes páginas sea de interés y utilidad para todos los lectores. Desde estas líneas nos gustaría agradecer su confianza y apoyo, lo que ha permitido posicionar esta publicación como la referencia editorial del sector.

Por último, extendemos este agradecimiento a todas las personas que han colaborado en este número de la revista, sin cuyo esfuerzo no hubiera sido posible la publicación de este ejemplar.

Cuestión de Confianza #9 **Año 2018**

Dirección

Germán de la Fuente
Juan Antonio Bordas
Ricardo Martínez

Consejo editorial

Miembros del Centro
de Excelencia de Gobierno
Corporativo

Coordinación

Luis Hernández Medrano
Inés Gago

Diseño y Maquetación

David Pulido

Fotografía

Eusebio Castro
John Luis Medcalf

Deloitte no se hace responsable del contenido de las opiniones vertidas en esta revista y que puedan causar daños o perjuicios a terceras personas.



Germán de la Fuente

Socio director Audit and Assurance
de Deloitte.



Juan Antonio Bordas

Socio, Director del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo de Deloitte.

Contenido



Juan Velayos,
Neinor Homes.
PÁGINA 42



Jaime Pérez Renovales,
Banco Santander.
PÁGINA 50



Leandro Sigman,
Grupo Chemo.
PÁGINA 56



Teresa Mariño Garrido,
Grupo Altia.
PÁGINA 68

08

Termómetro / What's hot

El Consejo, un órgano clave en la prevención de ciberataques

Félix de Andrés, gerente de Risk Advisory de Deloitte

14

El impacto de la Robótica en la función de Auditoría Interna

Luis González Gúgel, socio responsable de Robotics

20

Integración de la información financiera y no financiera en el Informe de Gestión. La posición del regulador

Helena Redondo, socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte

26

Imprescindibles

Ética y valores corporativos. Los pilares del Buen Gobierno Corporativo

Juan Antonio Bordas, socio. Director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

30

La marca, activo estratégico para el éxito empresarial

Antonio Belmonte, director de Comunicación Externa de Deloitte

36 **Mercados financieros**
Salida a bolsa. Un paso más en el proceso natural de crecimiento de las compañías
Javier Fernández-Galiano, *director de Financial Advisory de Deloitte.*

42 **“Diseñar una compañía sin vocación de transparencia ni de mejores estándares me parece del siglo pasado”**
Juan Velayos, *consejero delegado de Neinor Homes*

50 **La empresa cotizada**
“Estamos muy orgullosos de haber sido los primeros en hacer posible la participación online de los accionistas. Cuanto más se ejerciten sus derechos, mejor”
Entrevista a Jaime Pérez Renovales, *secretario general y del Consejo del Banco Santander*

56 **La empresa familiar**
“Cada individuo abandera unos valores, un *footprint* que se acaba transmitiendo a la compañía de forma natural”
Entrevista a Leandro Sigman, *presidente del Grupo Chemo*

62 **El Consejo y sus Comisiones**
Afianzando la madurez de las Comisiones de Auditoría
Helena Redondo, *socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte*

68 **“El Buen Gobierno Corporativo genera unas ventajas claras para la empresa”**
Entrevista a Teresa Mariño Garrido, *presidenta de la Comisión de Auditoría de Grupo Altia*

76 **Herramientas del Consejo**
Todo está en los datos
Félix Moro, *socio de Risk Advisory de Deloitte*

82 **Tendencias internacionales**
Gestión de riesgos y creación de valor
Xavier Angrill, *socio de Risk Advisory de Deloitte*

Este es el momento que importa

Es hora de estar abiertos a retos transformadores para encontrar oportunidades en nuevas tecnologías, mercados y situaciones. Es momento de conectar con habilidades aún por explotar. En tiempos de cambio, Deloitte no descansa para llegar al fondo de lo que de verdad importa, haciendo que estos momentos cuenten.

Es hora de estar abierto a retos cambiantes, haz que cada momento cuente en:

HeartOfWhatMatters.Deloitte



Deloitte.



El Consejo, un órgano clave en la **PREVENCIÓN DE CIBERATAQUES**

La sociedad y las organizaciones se encuentran en un entorno en el que las ciberamenazas pueden generarles impactos económicos, operativos y reputacionales. ¿Es consciente el Consejo de una organización de los riesgos reales a los que están expuestos? ¿Cuáles son sus responsabilidades frente a los ciberataques? ¿Qué medidas pueden implementar para prevenir los mismos? ¿Tienen alguna responsabilidad legal? En este contexto, y teniendo en cuenta el incremento de la presión regulatoria, las entidades deberían empezar a plantearse resolver estas cuestiones clave para su negocio.



Félix de Andrés, gerente de Risk Advisory de Deloitte.
fdeandres@deloitte.es

La confianza que genera un sector, una organización o un individuo es clave para su éxito en estos momentos, en los que las ciberamenazas son cada vez mayores y más sofisticadas. Asimismo, el daño económico, operativo y, sobre todo, reputacional, afecta cada vez más rápido y en una mayor magnitud a las corporaciones. De hecho, en los últimos tiempos se ha podido comprobar cómo

las últimas normativas que ha emitido, como la Directiva NIS y el Reglamento General de Protección de Datos. Algunos reguladores, como la SEC (Security and Exchange Commission), están valorando, incluso, la obligación de que esté presente entre los integrantes del Consejo de entidades cotizadas un miembro con experiencia y conocimiento en ciberseguridad.

“El daño económico, operativo y, sobre todo, reputacional, afecta cada vez más rápido y, en una mayor magnitud, a las corporaciones”

los ciberataques ejecutados contra las entidades, no solo tienen un impacto directo en las mismas, sino que también inciden en las personas que poseen mayor responsabilidad dentro de ellas. De esta forma, un ciberataque llevado a cabo con éxito contra una organización puede ocasionar un daño irreversible en el negocio y en su reputación, convirtiéndose en el detonante que precipite la salida del CEO.

A este contexto se le une también la regulación actual, que se encuentra centrada en incrementar la responsabilidad de las entidades para garantizar y demostrar el cumplimiento de las normas, así como la transparencia, tanto en la publicación de ciberincidentes como en las brechas de seguridad. Así lo promueve la Unión Europea en la elaboración de

Por todas estas razones, el Consejo de una organización –como mayor órgano de decisión– debe ser consciente de que no nos hallamos ante cuestiones meramente técnicas, sino que estos aspectos también son puntos clave para el negocio y, en consecuencia, deberán tomar las medidas adecuadas para protegerse frente a estos riesgos.

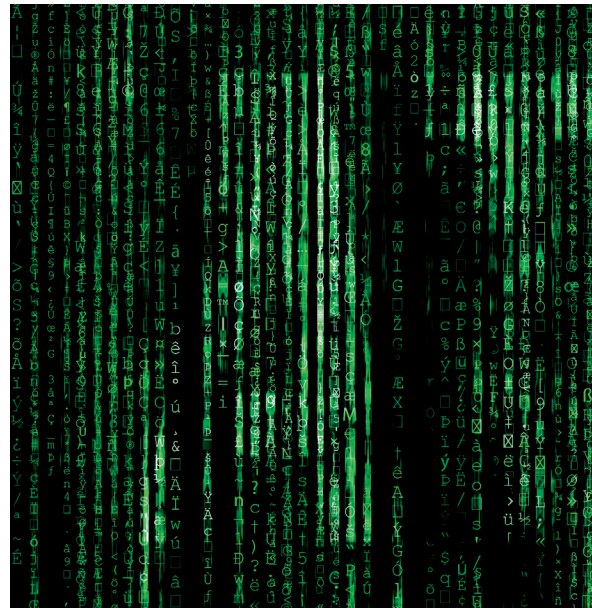
Gobierno de la ciberseguridad

Para llevar a cabo una protección eficaz, debemos atender a las necesidades específicas de cada negocio y definir una estrategia adecuada. Para ello, lo recomendable es partir de un Modelo de Gobierno de la Ciberseguridad, que facilite la gestión de la seguridad, el aprovechamiento de recursos y la toma de decisiones por parte de cada uno de los estamentos de la organización, incluido el propio Consejo.



“La profunda formación y concienciación sobre los riesgos y peligros actuales son dos de los pilares más importantes para la prevención de ciberincidentes”

“La definición de una estrategia de seguridad alineada con las metas de la organización establecerá las líneas para mantener el desarrollo del negocio en un entorno seguro”



Este Gobierno debe permitir alcanzar el logro de los siguientes objetivos:

- **Alineamiento de propósitos**
La definición de una estrategia de seguridad que esté alineada con las metas de la organización establecerá las líneas a seguir para mantener el desarrollo del negocio en un entorno seguro.

El apoyo de la Dirección en la elaboración, difusión y cumplimiento de un cuerpo normativo, que pueda soportar los procesos de seguridad, es la base sustancial sobre la que se mantendrá un nivel de seguridad correcto para la ejecución de los procesos.

- **Gestión de la operativa de seguridad**
El establecimiento de un marco de control de referencia, en el que se definan las responsabilidades y obligaciones de los distintos interesados, hará posible la integración de la ciberseguridad en la estructura de la organización.

El Consejo debe promover el establecimiento de responsabilidades en cada una de las líneas de defensa, así como aprobar las funciones que deben desempeñar cada una de ellas.

- **Control de la seguridad**
Para que la integración de la ciberseguridad en una entidad se realice de forma exitosa, el responsable correspondiente debe tener a su disposición los mecanismos y facilidades para poder establecer una adecuada gestión de la demanda, de los proyectos asociados a ciberseguridad y de las relaciones con terceras partes involucradas en los procesos de negocio. Esto permite al Consejo asegurarse de que el nivel de seguridad –a lo largo del ciclo de negocio de la entidad– es adecuado.
- **Gestión y reporte de la seguridad**
Para que todos los puntos anteriores se lleven a cabo, resulta imprescindible



que el Consejo pueda tomar decisiones en base a una información precisa y correcta. Debe existir un mecanismo de *reporting* eficaz y eficiente, a ser posible con cuadros de mando en 24x7 y en tiempo real. Esta toma de decisiones le permitirá proporcionar los recursos necesarios para cumplir con la estrategia de seguridad definida en la organización.

Palancas del Consejo

El Consejo debe utilizar tres palancas que le ayudarán a establecer un Gobierno de la Seguridad adecuado:

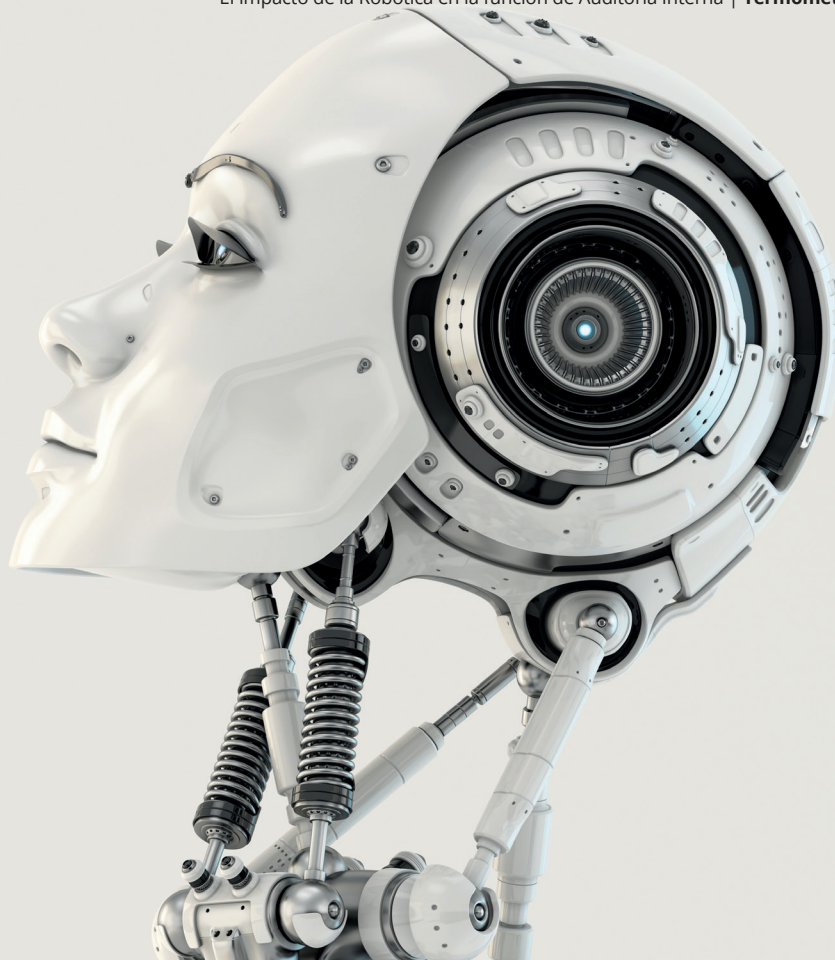
- Un liderazgo fuerte y unido, que permita a la organización ser proactiva en todos los niveles. Para ello, es fundamental mantener un diálogo constante con el área de gestión, que le haga conocedor de la situación actual y así pueda ir adaptando la estrategia de ciberseguridad y negocio a la realidad cambiante.
- Una formación profunda y la toma de conciencia de los riesgos y peligros actuales son dos de los pilares más importantes para la prevención de ciberincidentes. Esto incluye, por supuesto, acciones sobre empleados, proveedores y clientes pero, lo principal, es que la propia Dirección esté concienciada, con un alto compromiso respecto a mantener a la organización en un entorno seguro.
- Dotar a la organización de los recursos humanos, técnicos y/o externalizados con capacidad de protección –tanto interna como externa, las 24 horas del día, 7 días a la semana– que permita hacer frente a los desafíos cambiantes, en materia de seguridad, que se ven acrecentados debido a la constante evolución de la propia tecnología. Estos recursos deben permitir el normal funcionamiento del negocio, vigilar y anticipar cualquier incidente y, finalmente, posibilitar una respuesta adecuada en caso de que fuera necesario.

El impacto de la Robótica en la función de Auditoría Interna

La aplicación generalizada de la Robótica en los procesos administrativos y financieros de las organizaciones genera un alto beneficio, lo que produce cambios en las reglas del juego de los negocios. Por esta razón, su utilización requiere evaluar, de manera rápida y eficaz, los riesgos asociados al acceso de estos beneficios en un entorno específico, caracterizado por la evolución tecnológica exponencial.



Luis González Gúgel, socio responsable de Robotics.
lgonzalezgugel@deloitte.es



La Robótica es una realidad, tanto en los procesos productivos como en los administrativos y de soporte. Cada día, y con mayor rapidez, distintas organizaciones introducen robots para automatizar actividades burocráticas y rutinarias, ahorrando de forma significativa costes y tiempos; incrementando la calidad y consistencia de los resultados; y reduciendo antiguos riesgos. Pero, a su vez, estos cambios en la manera de operar y desarrollar los sistemas traen aparejados riesgos diferentes de los que habitualmente solían surgir.

Para analizar los nuevos riesgos procedentes de este cambio, es necesario estar familiarizado con conceptos clave como Automatización Robótica de Procesos (RPA) y con los riesgos asociados a esta tecnología,

analizando los controles esperables y la forma de auditar en esta nueva era.

Funcionalidad del RPA

El típico *software* de RPA es una aplicación que tiene la capacidad de compartir y ayudar en las actividades que, habitualmente, desarrolla un humano al interactuar con un sistema informático. El robot *software* funciona en la interfaz de usuario (IU) de una manera similar a como trabajamos cada uno de nosotros: moviendo el ratón, utilizando el teclado, buscando en el monitor, etc. Se trata de una funcionalidad que supone una diferencia sustancial si lo comparamos con los métodos tradicionales de integración de IT. Históricamente, estos han sido métodos de máquina a máquina creados sobre capas de datos cuya arquitectura funciona en un nivel posterior a la interfaz de usuario.

“Cada día, las organizaciones introducen robots para automatizar actividades, ahorrando costes y tiempo”

El *software* de RPA ha sido “educado” para entender cualquier proceso específico y, por ello, puede ejecutar automáticamente las transacciones que tenga asignadas, como trabajar con datos, iniciar acciones de respuesta y colaborar con otros sistemas cómo y cuándo sea necesario. Esta tecnología está diseñada para proporcionar una alternativa que pueda sustituir a las personas en procedimientos voluminosos de soporte de IT y en procesos de *backoffice* (finanzas, contabilidad, gestión de la cadena de suministro, servicio al cliente y recursos humanos relacionados con los procesos). Además, reduce costes asociados a la transacción con los sistemas, mejora la velocidad, precisión y trazabilidad en la ejecución de tareas rutinarias basadas en reglas predefinidas y que no añaden valor.

Aplicable a la gran mayoría de sistemas transaccionales existentes, las herramientas de RPA son pizarras en blanco a la espera de usuarios expertos que implementen reglas de procesos. Estos *softwares* interactúan –más que se integran– con prácticamente cualquier aplicación existente en un proceso, de manera poco invasiva con los entornos IT de las compañías. Esta tecnología debe aplicarse en canales estructurados, con *inputs* y *outputs* basados en reglas y datos existentes en el mundo digital, así como en flujos de trabajo. Los robots deben ser “enseñados” para ejecutar las tareas requeridas, ya que los sistemas de RPA no son capaces de “aprender” de la experiencia y, por lo tanto, no están capacitados para resolver las excepciones que puedan encontrar en la ejecución de sus tareas.

Los robots son capaces de imitar la mayoría de las acciones de los usuarios



PROCESOS MANUALES

ABRIR EMAILS Y ADJUNTOS



ACREDITARSE EN WEB/APLICACIONES CORPORATIVAS



MOVER ARCHIVOS Y CARPETAS



COPIAR Y PEGAR



CUMPLIMENTAR FORMULARIOS



LECTURA Y ESCRITURA EN BASES DE DATOS

PROCESOS DE JUICIO

OBTENER DATOS DE LA WEB



CONECTAR CON API'S



REALIZAR CÁLCULOS



EXTRAER DATOS ESTRUCTURADOS DE DOCUMENTOS



RECOLECTAR ESTADÍSTICAS DE MEDIOS SOCIALES



SEGUIR REGLAS DE DECISIÓN "IF/THEN"

“Las herramientas de RPA son pizarras en blanco a la espera de usuarios expertos que implementen reglas de procesos”

Cognitive Automation: el concepto

Automatizar este tipo de tareas no rutinarias implica intuición, juicio, creatividad, persuasión o la resolución de problemas, tal y como define Deloitte en su estudio “Automate this: The business leader’s guide to robotic and intelligent automation”.

Las herramientas de automatización basadas en tecnologías cognitivas tienen como objeto procesos y tareas que manejan *inputs* no estándar (no basados en reglas), que habitualmente necesitan de intervención humana, así como el reconocimiento de patrones en el entorno Big Data. Se utilizan principalmente en ámbitos de Data Analytics, por lo que trabajan sobre datos desestructurados, con capacidad de reconocer lenguaje natural en un entorno abierto y aplicando lógicas de razonamiento. Los sistemas requieren estar alimentados con gran cantidad de datos para que sean capaces de construir conocimiento y, además, tienen la necesidad de estar entrenados en múltiples escenarios, de manera que lleguen a ser aptos para desarrollar esas aptitudes de “razonamiento”.

Las características más reseñables de la tecnología cognitiva son:

- Entrada y salida de datos en cualquier formato.
- Reconocimiento de patrones dentro de los datos no estructurados.
- Reproducción de tareas basadas en el juicio.
- Capacidades básicas de aprendizaje para la mejora continua en la calidad y la velocidad.

Artificial Intelligence

En su documento “Cognitive Technologies: The real opportunities for Business”, Deloitte define este concepto como “la teoría y desarrollo de sistemas informáticos capaces de representar tareas que normalmente requieren inteligencia humana”. Este tipo de soluciones, es decir, los sistemas de Inteligencia Artificial (AI), mimetizan el modo en el cual los humanos razonamos y procesamos el conocimiento en nuestro cerebro.

Las características que comparte la AI son:

- Reconocimiento y procesamiento del Lenguaje Natural.
- Tratamiento de conjuntos de datos no estructurados.
- Hipótesis basadas en el análisis predictivo.
- Reglas de autoaprendizaje reescritas continuamente para mejorar el rendimiento.

RPA: el punto de partida hacia la AI

Podríamos describir la situación actual como un conjunto de promesas y realidades asociadas a cada uno de los sistemas tecnológicos expuestos. RPA, en este sentido, ya se está aplicando y responde a una tecnología madura, rápida, barata y no invasiva. Todo ello, con un retorno de la inversión que se produce en un periodo de tiempo inferior al año.

Cada escalón de la evolución que avancemos en dirección a la Inteligencia Artificial conllevará cambios fundamentales en cómo se operan los negocios y se prestan

“El punto de partida se sitúa en la adopción de RPA como plataforma hacia la Inteligencia Artificial”

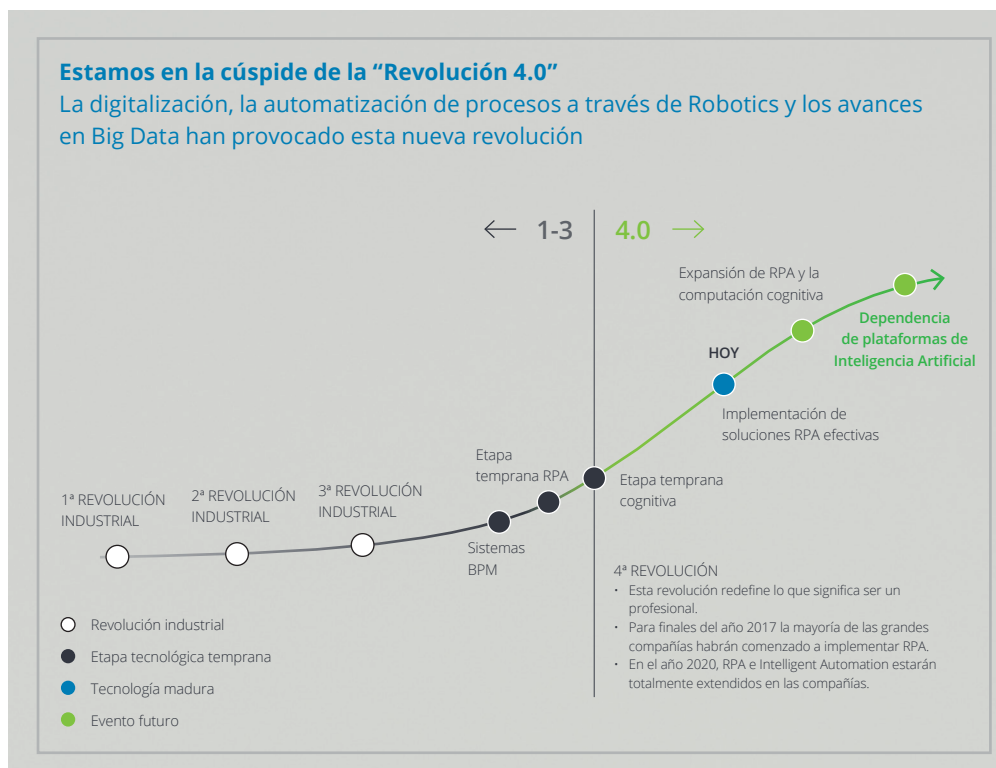
servicios a los clientes alejándose, eso sí, de las promesas anteriormente citadas. Nos encontramos con tecnologías emergentes, implementaciones lentas, invasivas y técnicamente complejas, costes elevados y retornos superiores al año.

En cualquier caso, parece claro que el punto de partida se sitúa en la adopción de RPA como plataforma hacia la Inteligencia Artificial.

¿Cómo impactarán estas tecnologías en la función Auditoría Interna?

La aplicación de la Robótica en las organizaciones representa un desafío: adecuar o encajar esta tecnología a sus propios límites. Además, cambia la manera de protegerse ante diferentes riesgos. Algunos de los desafíos que plantea la AI impactan en la función de Auditoría Interna:

- Seguridad y privacidad de datos.
- Gestión de accesos e identidades.
- Cumplimiento regulatorio.
- Propiedad y gobierno de datos.
- Transparencia y controles.



La función de Auditoría Interna necesariamente deberá entender las implicaciones que va a demandar esta transformación de las operaciones. Estos cambios serán necesarios tanto en relación a los perímetros de revisión (con las nuevas áreas implicadas, personas con nuevos roles y procesos asociados a la gobernanza de la función robótica) como en las líneas de defensa, con cambios asociados a nuevos riesgos y controles que exigirán preparación específica en las funciones y vías de control interno.

Para poder afrontar esta transformación, los propios equipos de Auditoría Interna deberán incorporar perfiles con diferentes habilidades y capacidades asociadas a tecnologías emergentes, con un foco claro en la innovación y

adaptación continua, dada la velocidad y la prolongada evolución en sus capacidades.

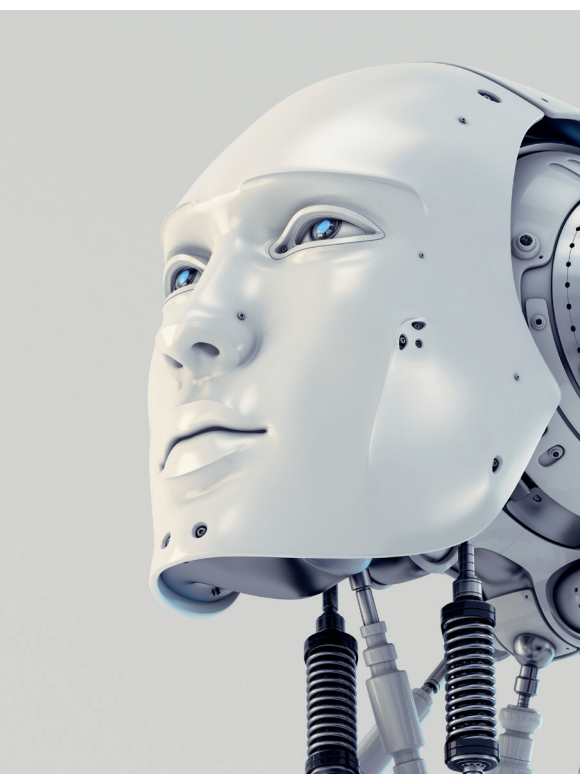
Pero no solo se produce impacto respecto a los riesgos existentes. La aplicación de la Robótica es una excelente oportunidad para Auditoría Interna por su utilización como herramienta que permite ejecutar su función de manera más eficiente, más precisa, con controles más sofisticados y con mayores capacidades. De esta forma, los sistemas añadirán mayor valor a las organizaciones.

Además, la función de Auditoría Interna deberá ser capaz de retroalimentar información relevante al líder de IT y a otras partes interesadas sobre los riesgos clave en el uso de estas tecnologías. Para llegar a este punto, tendrá que enfocarse

“La aplicación de la Robótica es una excelente oportunidad para Auditoría Interna”

en riesgos existentes y emergentes de IT que tengan un mayor impacto potencial en la agenda de la Alta Dirección y, además, aprovechar de manera integrada las técnicas, herramientas y habilidades en el desarrollo de auditorías tecnológicas.

El verdadero desafío reside en la velocidad de adaptación. Las funciones de Auditoría Interna necesitarán integrar su enfoque, metodología de trabajo y los procesos de análisis con definición de alcance y desarrollo de negocio, basados en tecnologías emergentes, de manera que sean capaces de alinearse con la misma velocidad a la que la organización adopta nuevas tecnologías.



Integración de la
información financiera
y no financiera en el
Informe de Gestión

La posición del regulador

La normativa en materia de divulgación de información no financiera da respuesta a la demanda de la sociedad, de los inversores y de otros grupos de interés para conocer los aspectos sociales y medioambientales de las Entidades de Interés Público grandes. Integrar la información financiera y no financiera debería contribuir a entender mejor la gestión de las empresas, sus fortalezas, sus riesgos y sus resultados en términos de sostenibilidad.



Helena Redondo y José Antonio Jiménez Corpa,
socia y gerente de Gobierno Corporativo y
Sostenibilidad de Deloitte, respectivamente.
hredondo@deloitte.es
jjimenezcorpa@deloitte.es



“La trasposición española respeta fielmente los requerimientos de la Directiva Europea que regula la divulgación de información no financiera siendo, únicamente, más restrictiva en los plazos”

En 2014, se aprobó la Directiva Europea 2014/95/UE, que modificó la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad de las Entidades de Interés Público grandes y de los grupos de determinado tamaño. Adicionalmente, a esta Directiva le ha seguido la publicación por parte de la Comisión Europea de unas directrices para presentar dicha información no financiera con el objetivo de orientar a las compañías en la divulgación de la misma de una manera homogénea.

¿Cómo se ha transpuesto esta Directiva en España?

Para dar respuesta a los requerimientos de la Directiva Europea, el 24 de noviembre de 2017 la Jefatura del Estado aprobó el Real Decreto-ley 18/2017, que implica la modificación del Código de Comercio, de la Ley de Sociedades de Capital y de la Ley de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

La trasposición española respeta fielmente los requerimientos de la Directiva y, únicamente, ha sido más restrictiva en los

plazos de divulgación de la información, al no permitir la opción que ofrece la Directiva de publicar la información no financiera en un plazo de seis meses a contar desde el cierre del ejercicio, optando porque la publicación sea en el Informe de Gestión o en un informe separado, en el que se indique de manera expresa que dicha información forma parte del Informe de Gestión y que se someta a los mismos criterios de aprobación, depósito y publicación que este documento.

¿En qué contexto se enmarca esta regulación?

Esta normativa responde a la creciente demanda de información y transparencia en materia de información social y medioambiental de los inversores y otros grupos de interés, así como a la necesidad de asegurar la coherencia y la comparabilidad de dicha información en el ámbito europeo.

La publicación de información social y ambiental de las empresas es una práctica que comenzó a generalizarse en la década de los 90 y que ha seguido desarrollándose en el siglo XXI, aunque sin alcanzar todavía el grado de madurez de la información financiera.

¿A quién afecta?

La Directiva está dirigida a empresas grandes y que cumplan con dos requisitos:

- Ser Entidades de Interés Público.
- Superar un número medio de 500 empleados durante el ejercicio.

¿Qué exige?

La Directiva exige a las empresas, que cumplan las condiciones anteriormente descritas, la preparación de un Estado No Financiero que debe incluirse en el Informe de Gestión o en un informe separado incorporado por referencia al Informe de Gestión, que sirva para comprender

la evolución, los resultados y la situación de la empresa, así como el impacto de las actividades de la empresa en relación a las siguientes cuestiones: medioambientales y sociales; relativas al personal; concernientes al respeto a los Derechos Humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno.

¿Qué debe incluirse en el Estado no Financiero?

- Una breve descripción del modelo de negocio de la compañía.
- Una descripción de las políticas que aplica la compañía en cada una de las cuestiones y los resultados de su aplicación.
- Los principales riesgos relacionados con estas cuestiones y cómo la empresa gestiona dichos riesgos.
- Los indicadores clave de resultados no financieros, que se consideran relevantes para la actividad empresarial desarrollada.

Si la empresa no aplica ninguna política en relación con una o varias de esas cuestiones, se deberá ofrecer una explicación clara y motivada.

¿Cuál es el papel del auditor?

A pesar de que en otros países europeos, como Francia o Italia, se requiere la verificación del auditor, en la transposición española el papel del auditor se ha limitado al mínimo, exigiéndose únicamente que compruebe la inclusión del estado de

información no financiera en el Informe de Gestión o en un informe separado al que se haga referencia en este Informe.

En caso de que la empresa obligada no divulgase esta información no financiera, el auditor deberá hacer mención de ello en su Informe de Auditoría de Cuentas.

¿Cuáles son las implicaciones para las empresas?

Tanto la Directiva como su transposición en España suponen un paso importante en la evolución de la información corporativa, no tanto por los requerimientos actuales, aún muy limitados, sino por la orientación que supone para el desarrollo futuro de la información de las empresas en el ámbito europeo. En este sentido, son destacables tres aspectos que serán fundamentales en este desarrollo.

En primer lugar, pasamos de un entorno de información no financiera voluntaria a un entorno regulado en el que el Informe de Gestión cobra un especial protagonismo, al tener que explicar el modelo de negocio de las empresas, sus riesgos, las políticas de gestión y los resultados de dichas políticas. Parece, por tanto, que el regulador ha optado por el Informe de Gestión como elemento integrador de la información financiera y no financiera. En este punto, es clave recordar que el Consejo de Administración tiene un papel principal en la formulación y aprobación del Informe de Gestión y, por tanto, a partir de ahora, también en la supervisión de la información

“Esta normativa responde a la creciente demanda de información y transparencia en materia de Información social y medioambiental de los inversores y de otros grupos de interés”

no financiera regulada. Probablemente, este será uno de los factores que más influya en el avance y mejora de la información corporativa.

En segundo lugar, abre un interrogante sobre la función y el futuro de los informes de Responsabilidad Social Corporativa o sostenibilidad, una vez que el Informe de Gestión incorpore ya la información más relevante en éste ámbito. En este sentido, es mucho más clara la exposición de motivos que los propios artículos de la nueva regulación, llegándose a afirmar que:

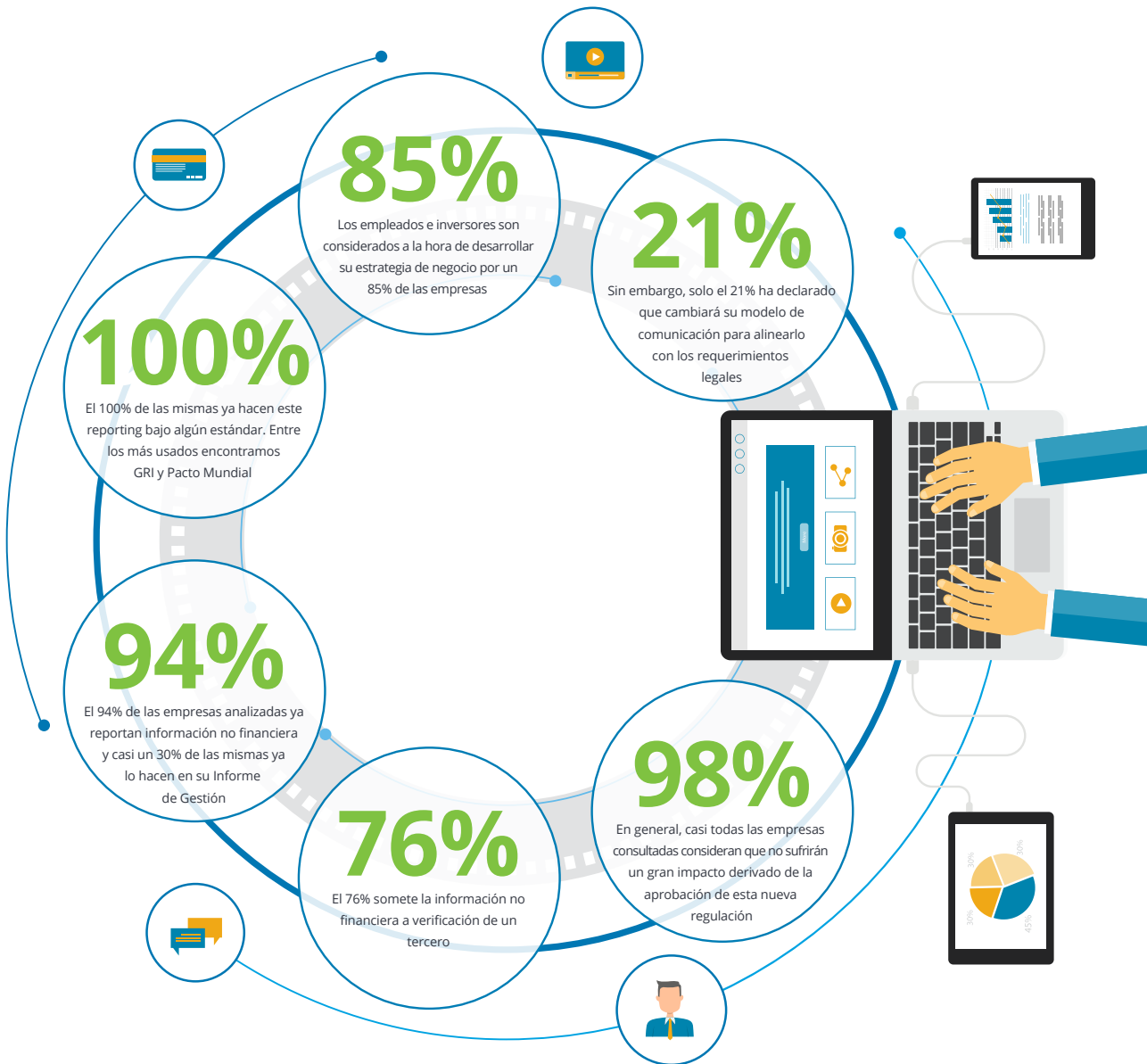
“Tanto la Directiva como su transposición en España suponen un paso importante en la evolución de la información corporativa por la orientación que supone para el desarrollo futuro de la información de las empresas en el ámbito europeo”

“... la divulgación de información no financiera o relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad. Así pues, el Parlamento Europeo instó a la Comisión a presentar una propuesta legislativa sobre divulgación de información no financiera por parte de las empresas, que permita una gran flexibilidad en la actuación para tener en cuenta la naturaleza multidimensional de la Responsabilidad Social de las empresas (RSE)

y la diversidad de políticas de RSE aplicadas por las empresas, teniendo al mismo tiempo un nivel suficiente de comparabilidad que responda a las necesidades de los inversores y otras partes interesadas, así como a la necesidad de ofrecer a los consumidores un acceso sencillo a la información sobre las repercusiones de la empresa en la sociedad.”

Y este segundo punto nos lleva al tercero: ¿cómo se asegura la comparabilidad de la información si no se propone y detalla un marco único de información? La respuesta ha sido la elaboración de unas directrices no vinculantes sobre la metodología para la presentación de informes no financieros mediante la Comunicación de la Comisión 2017/C 215/01, que considera diversos marcos internacionales generales o específicos para algunas de las cuestiones a divulgar y que distan mucho de ser el equivalente a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el ámbito de la información financiera. En España contamos también con la ‘Guía para la elaboración del Informe de Gestión de las entidades cotizadas’ de la Comisión Nacional del Mercado de Valores que considera, a su vez, entre otros, el modelo sobre información integrada de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. En definitiva, diversas opciones que deberán ir evolucionando y madurando para asegurar que alcanzamos el objetivo de comparabilidad buscado.

Deloitte ha trabajado en los últimos meses en la elaboración de un estudio que pretende ofrecer una visión del impacto de estos nuevos requerimientos regulatorios en las empresas españolas, estudio disponible en www.deloitte.es. Para ello, la Firma ha contado con la colaboración de Entidades de Interés Público y con expertos de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE). Algunas de las principales conclusiones obtenidas se encuentran en el siguiente gráfico.



Por lo tanto, la divulgación de información no financiera no es algo nuevo para las grandes Entidades de Interés Público españolas, ya que vienen haciéndolo a través de Informes de RSC, Informes Integrados o, incluso, en el propio Informe de Gestión. No obstante, la novedad radica en los plazos para su divulgación y en su integración obligatoria en el Informe de Gestión. De esta forma, será clave la definición y aplicación del concepto

de materialidad o importancia relativa de la información; el ajuste de los tiempos del reporte de información, para que esté disponible en los plazos requeridos; la mejora de la conectividad de la información financiera y no financiera; e implantar los procedimientos de aseguramiento de la información necesarios para que el Consejo de Administración pueda aprobar el Informe de Gestión.



Ética y valores corporativos

Los pilares del Buen Gobierno Corporativo

La ética es un valor fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones a lo largo del tiempo. Es, además, un factor generador de confianza que los grupos de interés de las empresas (empleados, clientes, proveedores, etc.) valoran de manera extraordinaria. Y el comportamiento ético de una organización se sustenta, sin lugar a duda, en sus principios y valores corporativos.



Juan Antonio Bordas, socio. Director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.
jbordas@deloitte.es

“La ética es un valor que solo puede dejar de ser un concepto abstracto para tangibilizarse en una organización, si desde los órganos de gobierno se otorga la máxima importancia y prioridad a formentar el desarrollo de los principios y valores corporativos”

La ética es un valor fundamental para la generación de confianza y, por tanto, para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones a lo largo del tiempo. Y el comportamiento ético de una organización se sustenta, sin lugar a duda, en sus principios y valores corporativos.

Pero la experiencia demuestra que este valor solo puede dejar de ser un concepto abstracto para tangibilizarse en una organización, si desde los órganos de gobierno y, en especial, desde el Consejo de Administración, se otorga la máxima importancia y prioridad a fomentar el desarrollo de los principios y valores corporativos y al mantenimiento de los estándares más exigentes en materia de comportamiento ético.

Solo así la respuesta en todos los niveles de la organización es la adecuada. Es lo que los anglosajones llaman “Tone at the Top”. O, si me permiten un símil y hacer uso de una frase hecha, no olvidar que “los hijos hacen lo que ven y no solo lo que escuchan”.

De esta forma, más allá de los dos principales deberes como consejeros (estos son los de lealtad-fidelidad y diligencia) es responsabilidad de los consejeros no solo predicar con el ejemplo, sino supervisar que se conocen y fomentan a todos los niveles de la organización valores tales como:



- La integridad, es decir, el cumplimiento de todas las políticas de ética, riesgos y confidencialidad.
- La excelencia, entendida como el compromiso e implicación de los directivos y resto de empleados de la organización en dar el mejor servicio posible a los clientes.
- El desarrollo de una cultura corporativa basada en el respeto y equidad en el reconocimiento y la meritocracia, que fomente el desarrollo de las personas, la transparencia y la honestidad.
- El compromiso con la organización, de tal forma que los directivos y empleados creen un entorno de trabajo agradable y colaborativo, que anteponga el éxito colectivo al individual, y que fomente compartir conocimiento y el trabajo en equipo.
- El respeto a la diversidad, aplicando igualdad de criterio y oportunidades, con independencia de su raza, color, origen, edad, sexo o religión.

Conseguir todo esto no es fácil. Es una tarea ardua, que requiere un esfuerzo continuo y relevante. Y ello implica establecer planes de acción en los distintos niveles y áreas de la organización.

No basta con desarrollar un Código Ético. No es suficiente, aunque sí imprescindible, implantar políticas y poner en marcha cursos de formación. Se trata de algo mucho más complejo.

Me atrevería a decir que es necesario definir, diseñar e implantar un plan de actuación integral sobre los valores y principios corporativos que deben convertirse en los pilares de la organización, que pueda ser supervisado por el Consejo de Administración y que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Y eso, recuerden, solo se puede hacer desde el convencimiento absoluto por parte de accionistas y consejeros de que el Buen Gobierno Corporativo no solo aporta valor sino que es imprescindible para la sostenibilidad, el éxito y la diferenciación en el mundo empresarial.



La marca, activo estratégico para el éxito empresarial

En la actualidad, los activos intangibles ocupan una posición relevante en el entorno corporativo, lo que ha dado lugar a un nuevo paradigma socioeconómico.

En este nuevo escenario, la marca se configura como un elemento indispensable para generar valor en las compañías, situándose por encima de activos tangibles, como las instalaciones u otros elementos físicos.

La marca lleva asociada una serie de valores que le dotan de personalidad y que le permiten construir una percepción en el consumidor, apelando a su lado emocional y favoreciendo la diferenciación en el mercado.



Antonio Belmonte, director de Comunicación Externa de Deloitte.
abelmonte@deloitte.es



En las últimas décadas se ha producido una transformación absoluta en la manera de medir el valor de las compañías. Durante los años 70, las principales empresas cuantificaban sus activos físicos como el principal generador de valor y, por tanto, todos aquellos elementos relacionados con la producción, como pueden ser máquinas o infraestructuras, determinaban la posición del negocio.

En los primeros años del 2000 se produce un vuelco en este escenario y una ruptura que llega hasta nuestros días. Prueba de ello es que, si pensamos en cualquiera de las principales empresas nacionales o internacionales de la actualidad y establecemos una comparativa, encontraremos que el 80% de su valor lo constituyen activos intangibles, como la marca.

“El valor de los activos intangibles viene determinado por su capacidad para desarrollar relaciones emocionales”

El valor de estos activos intangibles viene generado por su capacidad para desarrollar relaciones emocionales, que pueden convertirse en vínculos a largo plazo. Todo ello, implica una gestión adecuada, que garantice una percepción positiva del producto o servicio por parte de los públicos de interés. Gracias a esta labor, se construirán un conjunto de valores que favorecerán una relación duradera con los *stakeholders*.

La historia de la marca

Las primeras marcas comerciales surgen en la Edad Media, debido a la necesidad de diferenciar los distintos productos que se comercializaban. Estas relaciones entre la empresa y el consumidor se caracterizan, ya desde sus inicios, por la confianza, pues la marca actúa como garante de la calidad del producto, tanto en los procedimientos de la fabricación como en los materiales utilizados en su producción.

Más adelante, durante la Revolución Industrial, las marcas evolucionan y se configuran como la expresión de identidad de la empresa, un elemento visual cuyo cometido es que el público lo asocie instantáneamente a la compañía que representa.

Actualmente, la marca se integra en los activos intangibles de las empresas y se presenta como un elemento diferenciador, que aglutina los principales valores corporativos y que construye simbólicamente una representación de la compañía en la mente de los consumidores, recopilando toda la información y expectativas que incorpora de forma asociada.

En un mundo globalizado, como el actual, una marca fuerte es un activo imprescindible para la empresa. En ella, se confiere un conjunto de valores y atributos, que configuran su personalidad y que tiene que adaptarse a las particularidades del mercado en el que realiza su actividad.

Una marca potente y bien construida es individual, única y bien diferenciada de sus competidores del mercado. Un buen ejemplo de ello es Red Bull. Esta compañía de bebidas energéticas tiene unos valores vinculados a los deportes de riesgo y se ha posicionado con actitud rupturista y

“En un mundo globalizado como el actual, la marca se posiciona como un activo imprescindible para la empresa”

diferente ante la vida. Todo ello, lo refuerza con sus patrocinios, como el que llevó a cabo con el paracaidista Félix Baumgartner, quien saltó al vacío desde la estratosfera, lo que proporcionó a la marca notoriedad y alcance internacional.

La construcción de la marca, una labor a largo plazo

En el mundo empresarial, el desarrollo de la marca está condicionado por la *performance* de la corporación en el mercado. Un desempeño poco ético o una mala actuación de la compañía puede arruinar, con casi toda probabilidad, una marca bien construida, acertada en valores y con una vinculación profunda con los públicos de interés.

En este sentido, hay un conjunto de variables que afectan de manera directa a este intangible. Una de ellas es la reputación, que está vinculada a valores como la confianza y la credibilidad. Una reputación desfavorable de una empresa dificulta la creación de una imagen que impacte en los consumidores, ya que los mensajes que enviemos chocarán con las percepciones que estos tienen, serán incoherentes y no producirán un impacto positivo.

De esta manera, una marca, que se ha ido construyendo durante un largo periodo de tiempo, puede verse destruida en cuestión de horas.

La marca debe ser una promesa real para que sus valores generen un vínculo a lo largo



del tiempo. Romper esta promesa implica una ruptura de la relación con los públicos de interés.

El proceso de construcción de una marca precisa de muchas horas de planificación y, como los seres vivos, puede ir evolucionando, por lo que requiere de un trabajo constante, meticuloso y a largo plazo, en el que la comunicación se postula como principal herramienta.

Pero, ¿dónde reside la clave de la creación de marca? En dos elementos

La comunicación como clave estratégica

En este nuevo paradigma socioeconómico, las percepciones de los diferentes grupos de interés influyen de manera directa en el éxito o fracaso de una compañía, por lo que alcanzan una relevancia que, hasta el momento, no habían dispuesto.

La comunicación se sitúa en este escenario como una herramienta imprescindible que contribuye a dar voz a la firma, que proyecta y refuerza su imagen, dando a conocer los proyectos, valores y actividades de la corporación.

“La comunicación contribuye a dar voz a la empresa y a proyectar y reforzar su imagen”

fundamentales: la identidad corporativa y el posicionamiento en el mercado. La conjunción de ambos nos permitirá establecer un conjunto de valores que diferencien y desarrollen una marca potente, capaz de tener personalidad y voz propia en el mercado.

Estos valores deben aludir al lado más emocional, por encima de lo puramente funcional del producto, servicio o actividad de la compañía. Debe despertar sensaciones que establezcan una relación profunda con los diferentes públicos.

Con la llegada de las redes sociales y la comunicación digital, el consumidor se transforma, adquiere nuevas cualidades, está más informado y quiere hablar con las empresas “de tú a tú”, lo que implica reforzar el papel de la marca y la comunicación, para establecer un diálogo.

En este escenario, la marca se vuelve un activo imprescindible, que otorga personalidad a la compañía y le posiciona en el mercado de manera estratégica. Actúa, por tanto, como un seguro para la empresa: su buena salud garantiza su buen funcionamiento.

La perspectiva importa

El futuro demanda cada vez más de las empresas. Mayores conocimientos, flexibilidad a la hora de actuar, predisposición y una alta capacidad de adaptación. Hay que mirar al mundo con otros ojos. Deloitte identifica las nuevas tendencias que marcarán la toma de decisiones, para generar así confianza a la hora de buscar soluciones determinantes.

Una nueva forma de ver las cosas te espera en:
HeartOfWhatMatters.Deloitte



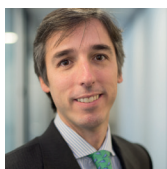
Deloitte.



Salida a bolsa

Un paso más en el proceso natural de crecimiento de las compañías

A lo largo del año 2017, hemos asistido a una reactivación del mercado de salidas a bolsa en toda Europa. Esta tendencia también se ha observado en España y, aunque con un número no muy elevado de operaciones de salida a bolsa en el Mercado Continuo (Neinor, Prosegur Cash, Gestamp, Unicaja y AEDAS Homes), el volumen es muy relevante. En total, alcanzan casi los 4.000 millones de euros, con todas las operaciones por encima de los 650 millones de euros, lo que ha llevado a nuestro país a convertirse en uno de los más activos de Europa en cuanto a volumen de operaciones.



Javier Fernández-Galiano, director de Financial Advisory de Deloitte.
jfernandezgaliano@deloitte.es

“Cualquier compañía que decide salir a bolsa verá fortalecida su marca y mejoradas las relaciones con clientes, proveedores y bancos”

Las salidas a bolsa son procesos de una enorme trascendencia y repercusión en la vida de una compañía. Son operaciones únicas en la historia de la compañía y que cambian la misma en diferentes facetas: desde su perfil, a su organización interna, accionariado, gestión, comunicación o transparencia. Estas operaciones brillaron por su ausencia durante los años de crisis económica y financiera en nuestro país, pero en los últimos ejercicios este mercado está recuperando los niveles previos de actividad.

Condicionantes de la salida a bolsa

La cotización en bolsa es –y así debería ser vista por todos– un paso natural en la estrategia de crecimiento de una compañía. Una empresa puede empezar a cotizar por diferentes motivaciones, que van desde financiar un plan de expansión o reducir el nivel de apalancamiento (mediante una ampliación de capital), hasta dar salida a parte de los accionistas existentes (a través de la venta de acciones).

Adicionalmente, cualquier compañía que decide salir a bolsa verá fortalecida su marca y mejoradas las relaciones con clientes, proveedores y bancos. La cotización también facilita las operaciones corporativas (valoración objetiva de mercado y posibilidad de financiar cualquier compra con una ampliación de capital) y la oportunidad de atraer y retener talento

(planes de retribución ligados a la evolución de la acción).

Frente a todo lo anterior, es cierto que estas operaciones presentan otras características que, en muchos casos, prevalecen sobre las ventajas. El hecho de, entre otros factores, abrir el accionariado a inversores institucionales o, incluso, a inversores minoristas (aunque en los últimos años predominan las puramente institucionales), someterse al control y regulación de los mercados, tener que reportar cuentas trimestralmente, abrir el Consejo a otros perfiles o estar sujeto a la volatilidad de los mercados condiciona a las compañías a dar el paso para cotizar.

Un proceso de salida a bolsa con 4 fases

La complejidad de estas operaciones se pone de relieve, entre otros aspectos, en la significativa duración que tienen. De hecho, podríamos diferenciar cuatro grandes fases con una duración indeterminada:

- En primer lugar, la compañía necesita convencerse de dar este importante paso. Esta fase no es precisamente rápida por todas las implicaciones que la operación podría tener. Como hemos apuntado anteriormente, hay muchas cosas que la compañía necesita valorar y, todo ello, se enmarca en una fase de revisión de diferentes alternativas estratégicas en la que la compañía se ve envuelta.
- Una vez que la compañía decide que quiere apostar por la salida a bolsa, como única opción o valorándola en paralelo a otras operaciones, esta debe empezar a prepararse. Lo primero que suele requerir es un estudio sobre el estado de muchas de sus áreas (estrategia, Gobierno Corporativo, información financiera, legal y fiscal) frente a los estándares de una compañía cotizada. Este estudio suele conocerse como IPO

readiness. Este periodo termina con la identificación de todas aquellas medidas que la compañía debería implementar para alcanzar los estándares de una cotizada. Salvo casos muy excepcionales, lo habitual es que estas empresas necesiten implementar diferentes mejoras o adaptaciones en varias de sus áreas para alcanzar los niveles que los inversores y el mercado requieren a las compañías cotizadas. Como acabamos de señalar, es poco frecuente que una compañía no cotizada tenga implementados esos sistemas de control interno, Gobierno Corporativo o riesgos, porque hasta este momento no eran obligatorios para ella.

- En tercer lugar, la compañía decide implementar todos esos cambios identificados para ajustarse a los estándares de una cotizada. Esta implementación se suele llevar a cabo cuando los planes para salir a bolsa ya empiezan a ser más serios y se visualiza la operación en algún momento no muy lejano en el tiempo.
- Por último, comenzaría el proceso de ejecución. Y aquí sí puede haber un calendario más o menos estandarizado en base a las diferentes fases del proceso de salida a bolsa, que no durará menos de 5-6 meses en el mejor de los casos.

Por lo tanto, si tenemos en cuenta todo lo anterior, estaríamos planteando escenarios que, en muchos casos, se alargarían entre 12 y 24 meses.

¿Por qué es importante el entorno de mercado?

Las salidas a bolsa son muy cíclicas y se producen, en mayor medida, en fases de recuperación económica. Prueba de ello es la práctica ausencia de estos procesos en el mercado español durante los años de la crisis financiera, donde solo 3 salidas a bolsa (Amadeus, Bankia y Banca Cívica) tuvieron lugar desde 2008 a 2013.

En el entorno actual, este tipo de operaciones está recuperando protagonismo. La reactivación de las salidas a bolsa comenzó a producirse en Europa en la segunda mitad de 2013 pero, en España, no reaparecieron hasta algo después. Desde 2014 hasta ahora hemos tenido 21 salidas en el Mercado Continuo, un número no especialmente elevado pero con un volumen muy relevante entre el que se incluyen varias operaciones por encima de los 1.000 millones de euros (Aena, Cellnex, Merlin Properties, Applus) y otras muchas, un total de 11, por encima de los 500 millones de euros. No obstante, en términos generales, no hablaríamos de una recuperación plena del mercado, ya que si descontamos las

“Las salidas a bolsa son muy cíclicas y se producen, en mayor medida, en fases de recuperación económica. Prueba de ello, es la práctica ausencia de estos procesos en el mercado español durante los años de la crisis financiera”

operaciones del sector inmobiliario (SOCIMIs y promotoras) y algunas otras compañías controladas por *private equities* (eDreams ODIGEO, Applus, Talgo, Euskaltel, Telepizza, Parques Reunidos) las cifras se reducen significativamente.

Centrándonos en 2017, la actividad del mercado de salidas a bolsa en Europa ha sido más fuerte que en 2016, año afectado por diversas dudas respecto a la economía china o el Brexit, entre otros factores. En España, el panorama también ha sido más positivo, ya que en 2017 hemos tenido 5 operaciones de este tipo por un importe de casi 4.000 millones de euros, frente a las 3 de 2016 por importe de 1.300 millones de euros.

los mercados. En la zona euro, todavía estamos lejos de la subida de tipos.

- Las bolsas se muestran fuertes. Los indicadores americanos están en máximos históricos y varias bolsas europeas, como la inglesa o alemana, también están en niveles récord. Nuestro mercado todavía está lejos. Ello se debe, entre otras cosas, al importante peso que en nuestro IBEX 35 tiene el sector financiero, que ha sido castigado debido a las numerosas incertidumbres a las que se está enfrentando.
- Los indicadores de volatilidad se encuentran en niveles mínimos en los últimos años. Estos indicadores de los

“Las cotizaciones podrían tener unos años favorables, si contamos también con el estancamiento del mercado español durante la crisis”

Las razones de esta reactivación son diversas:

- El entorno macroeconómico mundial se ha recuperado. Tras muchos años de debilidad, nos encontramos en un ciclo de recuperación donde los principales indicadores económicos están mostrando señales de fortaleza. Nuestro país está creciendo a tasas superiores al 3% y la recuperación del PIB también se está produciendo en otros países europeos y en Estados Unidos. Los tipos de interés siguen en niveles muy bajos en Estados Unidos y el ciclo de subidas impuesto por la FED está siendo bien acogido por



mercados afectan mucho a las salidas a bolsa. Como ya hemos comentado, estos procesos se prolongan durante muchos meses, por lo que si los niveles de volatilidad están elevados, muchas veces los emisores deciden no poner en marcha los procesos de salida a bolsa o cancelarlos, debido a las menores posibilidades de éxito de la operación.

- Mayor estabilidad política. En 2017 se han producido en Europa diversas citas electorales en diferentes países (Holanda, Francia o Alemania) con resultados favorables para los mercados. En nuestro caso, es necesario recordar que en 2016 estuvimos prácticamente todo el ejercicio sin gobierno.

En cuanto a las perspectivas, y siguiendo con lo expuesto anteriormente, creemos que las salidas a bolsa podrían tener unos años favorables. El mercado español de salidas a bolsa estuvo cerrado durante varios años y existen varias compañías con planes de una salida a bolsa en el horizonte. Si los niveles de volatilidad siguen siendo reducidos, la recuperación económica se asienta y las bolsas siguen con comportamiento positivo creemos que se pueden producir nuevas operaciones en los próximos 12-24 meses. Adicionalmente, la tan mencionada diversificación de las fuentes de financiación de las compañías podría conducir a algunas a valorar la salida a bolsa como alternativa.



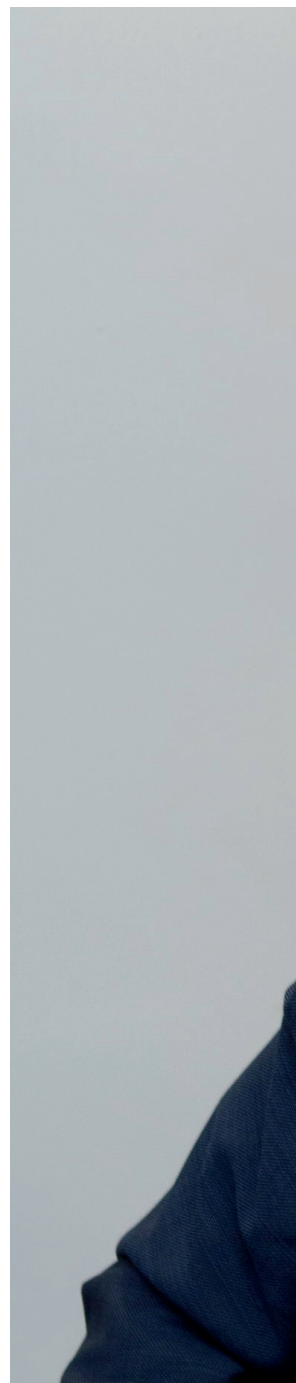
Juan Velayos

Consejero delegado de Neinor Homes

“Diseñar una compañía sin vocación de transparencia ni de mejores estándares me parece del siglo pasado”

Neinor Homes es la primera inmobiliaria que, tras una década, sale a bolsa. El fondo de inversión Lone Star eligió a Juan Velayos para liderar esta operación y continuar un proyecto empresarial en el sector inmobiliario en el que se aprecia la iniciativa por la transformación y adaptación del negocio tradicional a los nuevos tiempos.

Juan Velayos es el máximo responsable de dotar a la compañía de los principales rasgos que le caracterizan: equipo multidisciplinar, donde conviven profesionales experimentados con jóvenes talentos; digitalización y apuesta por las nuevas tecnologías; y orientación al cliente con una creencia en la generación de valor, producto del comportamiento responsable de la compañía.





“Neinor estaba diseñada desde el minuto cero para que su salida natural fuera la bolsa”

Neinor Homes está de actualidad permanente tras la salida a bolsa el pasado marzo. Cuando se rediseña la compañía, de la mano de Lone Star, estaba claro que ese iba a ser su objetivo. Todo el mundo consideraba que ibais a esperar un poco más para dar el paso, pero vosotros siempre supisteis que era importante hacerlo pronto. ¿En base a qué se tomó la decisión?

La operación Neinor Homes nace de un fondo en formato *private equity*, como es Lone Star, que pretende aprovechar una oportunidad en torno al sector residencial en España. En este caso concreto, además, se daba una oportunidad enorme de negocio alrededor de la creación de un sector. Por tanto, la oportunidad era doble: una más habitual y cíclica, vinculada al residencial; y la otra, fundamentada en que había un sector que había desaparecido y que requería de una profunda transformación.

Un fondo, cuando entra en una operación de estas características, tiene que pensar cuál es su *exit*. Los fondos, por definición, entran por un periodo temporal limitado, en el que se tiene en cuenta el múltiplo de caja que hacen con su inversión.

En el caso de Neinor, creo que estaba diseñada desde el minuto cero para que su salida natural fuera la bolsa.

Pero este proceso ha sido muy rápido...

Sí. El tiempo siempre va a ser relevante para un fondo. Si puede ser antes mejor que después. Este factor siempre lo va a valorar un fondo, porque mejora su TIR. No obstante, sería un gran error querer

anticipar la salida a bolsa, si la compañía no está preparada, por términos únicamente de accionista. En Neinor, se hizo esta misma reflexión. Creo que, por suerte, hemos tenido las ideas claras desde el primer minuto y acertamos en la compra de una compañía que estaba preparada para llevar a cabo esta transformación desde el talento. Por eso, ha sido una combinación de factores, en el que también ha favorecido el entorno y el gran equipo, que ha contribuido a crecer bastante. Estos tres elementos incidieron en que se entendiera que Neinor estaba preparada para salir a bolsa.

Este proceso ha requerido de una altísima implicación de la primera línea ejecutiva. En tu caso, ¿cuáles han sido los principales retos del proceso? ¿Cómo definirías el camino recorrido desde mayo de 2015 hasta marzo de 2017?

La primera parte es acertar con la estrategia. Posteriormente, hay que llevarla a cabo, en un proceso en el que hay mucho de ejecución. Una de las cosas que tenemos claras en Neinor es que esta fase es fundamental.

También quisiera destacar que hay un aspecto pasional. Este factor hace que los equipos den un plus y contribuye a tener la sensación de que estás poniendo un granito de arena relevante para la economía. Hay un componente fundamental que consiste en levantarte ilusionado con lo que haces y sentirte partícipe de un proyecto importante.

El gran éxito de esta compañía, efectivamente, es la primera línea ejecutiva, pero también la segunda y la tercera. Hay un

grandísimo talento, que es el motor de todo este proyecto. Con una plantilla anquilosada no se podría hacer.

Habéis conseguido un equilibrio entre la experiencia y la introducción de mucha savia nueva, gente que no tiene miedo a las resistencias, que es totalmente actual, digitalizada y con ideas innovadoras. En eso tenéis un proyecto empresarial diferencial.

Este aspecto es, probablemente, de los mayores retos y éxitos de la compañía. Con mucho que demostrar todavía, no obstante.

Personalmente, tenía una idea clara: una promotora de las de antes no encajaría en el siglo XXI. Yo no me la imaginaría generando atracción en el mercado de capitales. Por lo tanto, tenía claro que había que crear algo distinto. En este sentido, teníamos algunos ejemplos y, para crear algo diferente, no podíamos contar con el mismo perfil de profesional de siempre.

La gente joven, por un lado, está más abierta al cambio. El modelo de compañía que yo me imaginaba, requería de un perfil profesional que, clarísimamente, no estaba en el sector inmobiliario y que, en muchos casos, corresponde a gente por debajo de los 40. Con esa idea, también tenía claro que no se podía ser exitoso sin tener conocimiento de este negocio. Por tanto, llegas a la conclusión de que Neinor solo podía surgir combinando a profesionales con mucha experiencia con otros muy rompedores, muy distintos y con talentos diferentes.

Esta filosofía costó en muchos sentidos, ya que hay gente joven que supervisa a otra veterana. Además, creas un entorno muy colaborativo en un sector que siempre ha sido muy vertical. Todo este proceso es muy disruptivo y supone un reto en el día a día.

En tu opinión, ¿ha conseguido Neinor Homes los objetivos que perseguía con su salida a bolsa?

Hemos hecho muchas cosas. En este sentido, creo que hemos acertado en la parte visionaria y en la parte de ejecución de esta visión. Dicho esto, posiblemente sí hemos tenido éxito y los resultados están ahí. Todas las métricas en las que medíamos el éxito están cumplidas y las hemos superado.

No obstante, los verdaderos resultados son las familias que viven en muchos hogares de España y que, con nuestra labor, estén felices.

“Mi visión es a largo plazo, por lo que no puedo gestar una compañía que no sea escalable. ¿Hasta dónde llegaremos? Hasta donde el mercado nos deje”

¿Podrías explicarnos cuáles son, en tu opinión, las principales características que hacen diferente a Neinor Homes y que rompen con la imagen pasada del sector?

Todo lo que son los pilares de Neinor parecen obviedades: pensar en el producto, en el cliente o ser una compañía procedimental. Otra cuestión distinta es llevarlo a la práctica.

La frescura viene en la ejecución y en demostrar que lo estás haciendo. Para ello, lo primero es creértelo, que todo el mundo sepa que Neinor tiene que ser institucional,



tiene que ser industrial, tiene que pensar en el producto y tiene que pensar en el cliente. El ADN de la compañía tiene que ir en esa dirección. Eso no es tan obvio. Llevar el verbo al hecho requiere de una disciplina, de un modelo industrial y de unos procedimientos, que son los elementos que hacen de Neinor fresco en sus conceptos y que permiten que toda la compañía esté diseñada para llevarlos a cabo.

Además, en mi modesta opinión, creo que somos novedosos pero todavía no somos buenos, en algo tan obvio como es tomar decisiones informadas, lo que no se hace en este negocio. Un ejemplo es cuando se compra un suelo, conocer el motivo que te ha llevado a adoptar esa decisión.

En Neinor, si compramos necesitamos tener información: cuál es la demanda real, cuál es el perfil del comprador, cuánta oferta hay en este mercado, cuántos suelos de vivienda libre existen, cuál es la renta media, qué tipo de viviendas se venden, etc. Todo lo que sea disponer de información y tomar decisiones en base a ella supone actuar sin riesgos.

Por otro lado, es fundamental conocer lo que el cliente quiere de verdad. Para ello, es importante escucharle: mediante encuestas, con un CRM, etc. Con esta práctica, quizás te lleves alguna sorpresa. A este proceso, en Neinor le hemos puesto mucha digitalización, muchísimo dato. Esto es transformación digital, son herramientas, inversiones y, lo más importante de todo, y que todavía nos queda, es cultura digital que, en este sector, no hay.

En Neinor, todo profesional que se incorpora a la compañía pasa una prueba de digital. Necesitamos entender que esa persona va a convivir con la digitalización sin esfuerzo.

Otro tema relevante es la mal llamada industrialización o fábrica de hogares. Es un cambio muy brusco que implica cómo convives con tus proveedores, cómo los homologas o cómo los evalúas. Es una manera de entender el negocio con una obsesión absoluta en que sea escalable, algo que nunca se había entendido de esta manera.



Por último, tenemos la experiencia de cliente. El verdadero reto en este campo es conseguir su confianza.

En relación con la escalabilidad del negocio, ¿Neinor está pensado en un crecimiento a medio plazo?

Este negocio se tiene que consolidar. El sector es mucho más eficiente con grandes compañías, con grandes promotores, que convivan con medianos y pequeños, por supuesto. En un país con 150.000 viviendas, que haya 4 o 5 promotores y que estos tengan un tercio o hasta la mitad del mercado es bueno, sano y necesario, ya que son los motores, los que tienen la capacidad de transformación de un sector para que conviva con un mercado más de nicho.

Mi visión es a largo plazo, por lo que no puedo gestar una compañía que no sea

escalable. ¿Hasta dónde llegaremos? Hasta donde el mercado nos deje.

En este sentido y con el alto nivel de incertidumbre macroeconómica internacional y nacional existente, ¿cómo estimas que será la evolución de los mercados en los próximos meses?

Nuestro negocio es muy cíclico y muy macro. En el mundo de las viviendas hay dos conceptos básicos. Uno es el de creación de hogares. En este sentido, existe una demanda estructural del que tiene necesidad de adquirir una vivienda, en compra o en alquiler. Luego hay un aspecto coyuntural, vinculado a la economía, que está relacionado con factores como querer ampliar el espacio de la casa o la comodidad. Todo esto, que es la demanda sana, genera una serie de viviendas al año y es lo que realmente demanda un país.

Nosotros somos optimistas. Invertir en los 3 años inmediatos es un periodo en el que no hace falta ser un gurú. A partir de ese periodo sí que hay que ser más finos en la toma de decisión de cuántas viviendas queremos construir al año siguiente. Nuevamente, en Neinor volvemos a los datos. Hoy en día, tenemos multitud de información para ser capaces de leer los ciclos.

En una compañía con las operaciones concentradas en España, ¿consideras una prioridad la internacionalización? ¿Hasta qué punto el crecimiento y el tamaño resultan relevantes en vuestro caso?

Este negocio es local. En Francia, por ejemplo, tienen una idiosincrasia totalmente distinta y ahí hay compañías que entregan 15.000 viviendas desde hace 40 o 50 años.

“Es fundamental conocer lo que el cliente quiere de verdad. Para ello, es imprescindible escucharle”

Inglaterra también sería otro ejemplo similar. Europa del Este es un mercado complejo. Por lo tanto, no veo que este negocio sea internacionalizable. Otra cosa es que seamos capaces de desarrollar un *know how* metodológico de fábrica.

Cuestión distinta es Portugal. Es un gran reto, pero, en mi opinión, podría tener sentido una expansión en este país.

Los requerimientos de transparencia en las Entidades de Interés Público son cada vez más exigentes. ¿Cómo valoras las asimetrías respecto a la información que deben suministrar otros competidores no cotizados? ¿Crees que esto puede suponer una desventaja competitiva?

Para nada. Es una ventaja. Pensar que, hoy en día, puedes diseñar una compañía sin vocación de transparencia ni de mejores estándares, a mí me parece del siglo pasado. Hoy en día, crear una compañía así me parece un absurdo.

Además, ser transparentes nos genera mucho valor. Es más fácil gestionar una compañía transparente que otra que no lo sea. Esta afirmación es clara regulatoriamente, porque una compañía que quiera valer en bolsa a futuro no puede defender parámetros no transparentes.

Por otro lado, y algo muy importante, es la normativa relativa a *compliance*. La finalidad

con la que se diseñan controles tiene sentido. Para mí, tener un mapa de riesgos me hace mejor compañía. Lo ideal, además, es llegar a la convicción de que, ya que lo tienes que hacer, es mejor hacer un mapa de riesgos que sea útil. Luchar contra esto es absurdo y, encima, a la compañía le haces más fuerte, robusta y carente de riesgos.

Por otro lado, si orientas el *governance* o *compliance* a generar valor añadido, adaptándolo a tus necesidades, no tiene por qué ser burocrático. Si lo diseñas con objetivos clarísimos, aporta valor.

Uno de los principales quebraderos de cabeza en las principales compañías es actualmente la ciberseguridad. ¿Qué medidas habéis adoptado para mitigar vuestra exposición a este riesgo? ¿Cómo crees que evolucionarán los riesgos tecnológicos en los próximos años y cómo os afectarán?

En primer lugar, la ciberseguridad la aprecio con la modestia de que no la entiendo. Así como en otras cosas tengo el sentido común o la racionalidad para tomar decisiones, en ciberseguridad no tengo esa capacidad. Hasta donde llega mi entendimiento, obviamente debemos tener unos estándares muy altos de protección. Primero, porque la compañía está desarrollando muchas soluciones tecnológicas y trabajando en transformación digital. Segundo, porque toda la información de Neinor está en la nube.

Juan Velayos

Juan Velayos (Barcelona, 1973) es licenciado en Derecho y ha ejercido como máximo responsable del área inmobiliaria de PwC, antes de liderar la mayor promotora residencial de España: Neinor Homes. Previamente, este ejecutivo ha desarrollado su carrera profesional como secretario del Consejo en Renta Corporación y, tras 6 meses, como consejero delegado de esta compañía inmobiliaria.

“Si orientas el *governance* o *compliance* adaptándolo a tus necesidades, no será burocrático y generará valor añadido”

Por lo tanto, partimos de la premisa de que la ciberseguridad es una necesidad y de que la compañía está cada vez más expuesta al entorno digital y a los ciberataques. ¿Cómo estamos cuidando de todo esto? Mediante las certificaciones ISO y a través de estándares de certificación.

En relación a la reciente aprobación del Real Decreto-ley 18/2017 sobre información no financiera y diversidad. Desde la perspectiva de Neinor Homes, ¿cómo se ven estos requisitos de información que, en principio, no os afectan al carecer aún de 500 empleados?

Nosotros ya publicamos información no financiera en todos nuestros reportes e incluimos todos los hitos no financieros que creemos destacables. Además, en materia de RSC también llevamos a cabo numerosas iniciativas. Somos una compañía que convive muy a gusto con el entorno no financiero y, en este sentido, hay muchos temas en los que podemos avanzar.

Como primer ejecutivo de una compañía que lleva unos meses cotizando, ¿cuáles son los aspectos que más dedicación están requiriendo en tu día a día?

En Neinor hay muchísimos proyectos y cada día se ponen en marcha nuevas iniciativas. No obstante, te diría que mi día a día no ha cambiado mucho. Entre mis rutinas, ahora sí que tengo un *stakeholder* muy relevante y una importante tarea con él, como es tener informado al inversor, mediante conferencias, visitas, etc. Más allá de eso, mi actividad diaria no ha cambiado tanto.

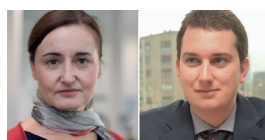
La suerte que tenemos es que estoy 100% implicado y que hay un grandísimo equipo detrás, con un talento espectacular.

Para finalizar la entrevista, ¿te gustaría señalar algún otro comentario en relación a tu experiencia con la salida a bolsa?

La experiencia de la salida a bolsa tiene dos componentes: el primero, que es el vinculado a que es un proyecto efectuado con Lone Star, por lo que se ha visto y diseñado con ellos y se ha comprobado que es exitoso para el accionista. Todo ello, produce una primera gran satisfacción.

En segundo lugar, tenemos el proyecto de gestión que nace con la salida a bolsa, en el que surgen muchos retos por delante y cuyo compromiso lo tienes con los inversores, quienes decidieron entrar desde el primer minuto, y a quienes les está yendo muy bien por el buen funcionamiento de la compañía en bolsa.

La salida a bolsa genera una sensación de responsabilidad, pero en ningún caso hay que obsesionarse con el valor de la acción. En muchas ocasiones, su valor no tiene que ver con cosas que estás haciendo. No obstante, a medio y largo plazo las compañías valen lo que generan a través de su gestión.




Entrevista realizada por Alicia Izaga y Edorta Legazpia, socia de la Zona Norte y senior manager de Risk Advisory de Deloitte, respectivamente.
aizaga@deloitte.es
elegazpia@deloitte.es

Jaime Pérez Renovales

Secretario general y del Consejo
del Banco Santander





“Estamos muy orgullosos de haber sido los primeros en hacer posible la participación online de los accionistas. Cuanto más se ejerciten sus derechos, mejor”

Es importante que las organizaciones cuenten con un Gobierno Corporativo sólido, que sea transparente y proporcione confianza en los inversores. En el buen desempeño de estas prácticas es fundamental la figura del secretario del Consejo, ya que es el responsable de velar por el correcto cumplimiento normativo de la empresa y es el motor del Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo es una exigencia del legislador, de los supervisores y de los de grupos de interés. Como secretario general y del Consejo del Banco Santander, ¿cree que una de las funciones de los secretarios de Consejo es ser motor en el desarrollo de los sistemas de Gobierno Corporativo?

El secretario del Consejo de Administración tradicionalmente tenía la función de velar por el cumplimiento normativo en el Consejo y esta tarea ha obtenido recientemente reconocimiento legal, pero a la vez realiza determinadas actividades de naturaleza menos jurídica, como estudiar las mejores prácticas y sugerir su incorporación en el funcionamiento del Consejo, lo que excede de la parte reglamentaria.

de decisiones, hasta la elaboración de la agenda anual del Consejo y de sus Comisiones, pasando por el seguimiento de la implantación y de la ejecución de las medidas adoptadas por los órganos de gobierno.

¿Qué papel juegan los procedimientos para asegurar la eficacia de estos órganos o Comisiones?

Al ser un banco, estamos sometidos a una mayor supervisión que otras entidades. Este control exige dotarse de procedimientos concretos de toma de decisiones y acreditar que estos se han seguido de manera correcta.

A modo de ejemplo, el Banco ha documentado cómo se aprueba el presupuesto, el plan estratégico, la

“Detrás del correcto cumplimiento de las normas, existe toda una gestión documental que nos ha llevado a crear la unidad de apoyo al Consejo y a los órganos de gobierno”

Desde un punto de vista organizativo, ¿cómo se las arregla el Banco para enriquecer constantemente su sistema de Gobierno Corporativo?

La gestión de órganos colegiados requiere de cierta infraestructura, que las empresas españolas y diría que las continentales no estaban acostumbradas a tener.

En el Banco existe una unidad de apoyo al Consejo y a los demás órganos colegiados de gobierno, estatutarios o no, que presta soporte administrativo en diferentes aspectos, que van desde la determinación del formato de las presentaciones y de la documentación que se debe repartir, que deberá fomentar el debate y la toma

autoevaluación de capital y liquidez y el apetito de riesgos del Grupo. Ello comprende las diferentes fases que atraviesa la tramitación y los sucesivos órganos que intervienen hasta la aprobación por el Consejo de Administración.

A nivel de formación, tanto con motivo de la incorporación de un nuevo vocal en el Consejo de Administración del Banco como cuando se precisa actualizar conocimientos debido a cambios regulatorios, ¿qué programas se ofrecen?

Tenemos un programa de inducción para los nuevos consejeros, que proporciona una visión holística del Grupo Santander y que implica un conocimiento exacto tanto

de este sistema de Gobierno Corporativo como de la idiosincrasia del Grupo. A diferencia de otros, el Grupo Santander está compuesto por filiales en los países, que, a su vez, tienen sus propios Consejos de Administración integrados por consejeros independientes, lo que exige un mayor esfuerzo de comprensión de hasta dónde llegan las decisiones del Centro Corporativo y la autonomía de las filiales.

Para los miembros de las Comisiones hay módulos específicos en línea con las funciones de éstas, de asesoramiento, informativas, de proposición y supervisión de áreas concretas. Por ello, se requiere una formación adicional con conocimientos específicos para que aquellos que participan puedan desarrollar adecuadamente su trabajo.

Asimismo, los contenidos existentes se van enriqueciendo con novedades regulatorias y también con buenas prácticas que detectamos en otros grupos.

En su último Informe Anual de Gobierno Corporativo (2016) asumen prácticas que van más allá de los requerimientos legales y las recomendaciones de la CNMV. ¿De qué actuación se siente más orgulloso?

Cuando estaba en Banesto, en el Grupo Santander, fuimos la primera sociedad que permitimos acceder de forma *online* a la Junta General de accionistas. De esta forma, cualquier socio podía participar en la sesión, desde cualquier lugar, formular preguntas, proponer el voto de asuntos no comprendidos en la orden del día, en los casos permitidos por la ley, o intervenir ejerciendo su derecho de información. Esta práctica fue muy novedosa y se extendió posteriormente al propio Grupo, ofreciendo a los accionistas más oportunidades de participación en la vida societaria.

Jaime Pérez Renovales

Licenciado en Derecho y en Ciencias Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3) y abogado del Estado.

Ha ocupado otros cargos relevantes como: subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV; director del gabinete del vicepresidente segundo del Gobierno para Asuntos Económicos y Ministro de Economía; secretario general y del Consejo del Banco Español de Crédito, S.A.; vicesecretario general y del Consejo y responsable de la asesoría jurídica de Grupo Santander; subsecretario de la Presidencia del Gobierno y presidente de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.

Ha sido presidente de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado y consejero, entre otras, de Patrimonio Nacional, de la Sociedad Estatal de las Participaciones Industriales, Holding Olímpico, S.A., Autoestradas de Galicia, S.A. y Sociedad Estatal para la Introducción del Euro, S.A.

En 2003 se incorporó al Grupo Santander y actualmente es secretario general y del Consejo del Banco Santander.

El Banco Santander tiene aproximadamente cuatro millones de accionistas y la asistencia a Junta no está limitada a la posesión de un determinado número de acciones. Un entorno telemático incentiva la participación de los accionistas.

¿Las motivaciones externas a las compañías para que profundicen en Gobierno Corporativo obedecen a una participación mejorable de los accionistas en la vida de las empresas?

Así es. El actual problema del Gobierno Corporativo radica en eso. Se atribuyen las máximas potestades de decisión a un



órgano integrado por unas personas que son libres de decidir si se involucran en la gestión de la sociedad o no y precisamente por cierta inactividad del accionariado en tema de gobierno (que afortunadamente se está corrigiendo), se han ido multiplicando las recomendaciones en códigos y las obligaciones fiduciarias del Consejo de Administración.

No obstante, si contemplamos la estructura societaria, idealmente no sería necesario.

En España, por ejemplo, los *proxy advisors* siempre se quejan de la duración excesiva de los mandatos de los administradores, pero

se olvida que, en nuestro país, un socio con una sola acción, si la sociedad no requiere un mínimo para participar en la Junta, y sin estar incluido en el orden del día, puede llegar a la Junta y pedir el cese del administrador. Esta propuesta sería de votación obligatoria. No se me ocurre ningún sistema de control más intenso que este.

Lo cierto es que los accionistas no utilizan todos estos mecanismos con mucha frecuencia y esto es lo que hace que el Gobierno Corporativo se tenga que reforzar.

Estamos muy orgullosos de haber favorecido la participación de los accionistas de

“Nos sentimos muy satisfechos con la diversidad que muestra la formación del Consejo en todos sus ámbitos: desde la experiencia y conocimientos bancarios, la diversificación geográfica, hasta el 40% de mujeres que lo integra”

“Los sistemas actuales propician la asistencia remota de los accionistas, que en un grupo tan diverso como el nuestro es imprescindible”

forma online. Cuanto más ejerciten estos derechos por los distintos canales que tienen a su disposición, mejor.

Los índices de asistencia a las sesiones del Consejo de Administración y de sus Comisiones son muy altos. ¿Qué importancia tienen los medios tecnológicos?

Nos sentimos muy satisfechos con la diversidad que se muestra en la composición de nuestro Consejo. Diversidad que mostramos en todos los ámbitos, ya que tenemos una combinación excelente entre experiencia y conocimientos bancarios, una diversificación geográfica muy abundante y un 40% de mujeres.

Para aprovechar esta diversidad extremamos los esfuerzos para hacer posible la asistencia informada de los consejeros mediante sistemas de videoconferencia. Hoy en día, las retransmisiones son de gran calidad y permiten una asistencia equivalente a la presencia física.

Además, el sistema de distribución de la documentación cada vez se encuentra más perfeccionado, aunando la garantía de confidencialidad con la antelación en su puesta a disposición y permite la remisión de escritos en varios idiomas. Estas prácticas posibilitan la asistencia remota, que en un grupo tan diverso como el nuestro, es imprescindible.

Ha estado refiriéndose a la aplicación de los medios tecnológicos para facilitar el funcionamiento de los órganos de gobierno. ¿Les inquietan los riesgos que pueden suponer?

La seguridad al compartir nuestros datos es una preocupación permanente. De hecho, los sistemas se actualizan de forma constante. Por ejemplo, hace años el correo electrónico era el método habitual para distribuir los documentos del Consejo. Incluía un sistema de cifrado, por supuesto, pero ahora todos tomamos más precauciones.

Desde el punto de vista de la seguridad, los sistemas son robustos y se actualizan constantemente.

También se incorporan nuevas funcionalidades. Así, si algún consejero tiene algún tipo de conflicto de interés sobre un asunto y, por ello, debe abstenerse en la correspondiente votación, también puede limitarse su acceso a la documentación relativa a ese punto.



Entrevista realizada por **José María Elías de Tejada**, socio de Deloitte Legal.
jeliasdetejada@deloitte.es

Leandro Sigman

Presidente del Grupo Chemo





“Cada individuo abandera unos valores, un *footprint* que se acaba transmitiendo a la compañía de forma natural”

Con presencia en más de 40 países, el Grupo Chemo ofrece soluciones farmacéuticas de valor añadido (en industrial, marca propia y biotecnología) para todo el ciclo de vida del medicamento.

Leandro Sigman –hijo del fundador– preside actualmente la compañía con una visión de futuro enfocada al aporte de la calidad de vida, tanto de los empleados como de la sociedad en general.

“Promover la incorporación de talento a nuestras filas es un gran reto para nosotros que nos esforzamos en superar”

Chemo es un grupo farmacéutico en crecimiento, versátil y con diferentes frentes abiertos. ¿Cómo explicarías la situación actual del Grupo?

Tenemos tres áreas empresariales de actuación, aunque todas mantienen la esencia común del Grupo.

La primera rama es Chemo, la parte industrial que desarrolla, registra y vende productos destinados a la industria farmacéutica. Es decir, se ocupa de la propia materia prima. Esta actividad que se lleva a cabo se encuadra en un B2B.

Por otro lado, tenemos a Exeltis. Es nuestro origen, ya que así empezamos como compañía. Sobre todo, se desenvuelve en el área de Ginecología, pero también crea soluciones generales para la salud de la mujer y para otras áreas prioritarias como Respiratorio, Dermatología y Endocrinología. Es un B2C, una marca propia.

La tercera de nuestras filiales es mAbxience. Esta rama desarrolla biosimilares para conseguir más accesibilidad a terapias con fármacos biotecnológicos que son excesivamente caros e inaccesibles para la población y los sistemas nacionales de salud. Podríamos decir que se encuentra en una fase intermedia, a caballo entre las dos anteriores, ya que en algunos casos vende a terceros y en otras ocasiones en nuestras propias filiales.

Desde finales de octubre, el Grupo Chemo modificó su nombre a Insudfarma para evitar confusiones. La problemática que tenía el término antiguo es que daba nombre al grupo y a la compañía, por eso decidimos rebautizarlo.

¿Cuáles son los retos en los que estáis trabajando en la actualidad?

Cada filial del Grupo tiene un reto diferente que afrontar. La empresa industrial, Chemo, es un negocio que necesita diversificar su producción y, al mismo tiempo, ser muy competitivo. Por esta razón, hemos focalizado la estrategia en detectar tecnologías que permitan crear nuevos productos. Por ejemplo, al desarrollar inyectables hormonales incrementamos el espectro de mercado, acercándonos al reto de diferenciarnos y ser competitivos.

Por otro lado, el desafío de Exeltis está en transformarse en una compañía de investigación. Estamos presentes en más de 40 países pero, fundamentalmente, lanzamos genéricos con marca o con licencia de otras compañías. Por eso, en la actualidad tratamos de tener un *packline* propio y durante el primer semestre del 2018 lanzaremos un nuevo producto, resultado de nuestra investigación.

La última de las ramas, mAbxience, se centra especialmente en la ejecución. En esa línea tenemos iniciados bastantes proyectos e inversiones en plantas.

Tenéis un cuestionamiento orientado hacia la globalidad, tanto en el proceso de fabricación como en la comercialización. ¿Qué reflexiones hacéis para desarrollar vuestro *offering* en esta línea?

Consideramos muy importante la internacionalización. En Chemo, el enfoque es global pero, al mismo tiempo, basado en los clientes a los que van dirigidos nuestros medicamentos. En cambio, Exeltis es la

filial mediante la que vendemos nuestros productos, un factor que la sitúa en una posición estratégica en cuanto al crecimiento en países en los que ofertamos.

Todavía nos falta presencia en bastantes mercados, pero el de mayor tamaño es Japón. En los próximos años nuestra intención es introducirnos en otros, como Inglaterra, y también nos gustaría tener presencia en África.

El desarrollo de los últimos años habrá tenido implicaciones de crecimiento desde el exterior al núcleo del Grupo. En cuanto a la organización, ¿cómo habéis afrontado este crecimiento y la consolidación de las tres estructuras con su correspondiente incorporación de talento?

Nos basamos en una filosofía firme, en la que priorizamos el crecimiento del negocio ante el del equipo. Hay empresas que alquilan una nave de gran capacidad para después ir ocupándola. Nosotros, en cambio, creemos en el crecimiento interno del equipo, de las capacidades y de sus instalaciones, siempre y cuando, esté basado en un aumento previo del volumen de negocio. Pese a ello, acompañar internamente el crecimiento y promover la incorporación de talento a nuestras filas es un gran reto para nosotros que nos esforzamos en superar.

“Entre nosotros se ha creado una cultura del deporte que crece cada vez más. Eso me enorgullece”

Teníamos la vocación de internacionalizarnos y fuimos comprando y abriendo filiales pero, cuando tu tamaño es pequeño, es más complicado. Los países menos regulados son países muy localistas, por lo tanto, la presencia de compañías farmacéuticas locales muy potentes es importante. Esta es una de las razones que, unida a la presencia de multinacionales, complica que empresas de nuestro perfil penetren en su mercado.

En el plano de la gobernanza, a veces resulta complicado superar las situaciones de transición. ¿Cómo habéis afrontado esa secuencia?

Yo dirigía el Grupo hasta que en 2016 decidí que debía ceder el puesto y buscar una persona que encajase como CEO. En el momento de su incorporación le cedí mi sitio y, con él, todo el protagonismo. Desde mi punto de vista, hay que gestionar el cambio con contundencia. Hoy en día, la compañía está 100% profesionalizada, con un

Leandro Sigman

Economista por la Universidad de Buenos Aires y MBA del IAE Business School, Universidad Austral. Completó el Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE y en 2001 fue nombrado director general de Laboratorio Elea, tercera compañía farmacéutica de Argentina.

En 2002 obtuvo el cargo de consejero delegado del Grupo Chemo y, a partir de julio de 2017, se convirtió en el presidente de este grupo farmacéutico, que cuenta con 5.500 empleados y tiene presencia en más de 40 países.

Además, se le considera un activo inversor en *startups* y es miembro del Board de Endeavor España y Board Member en distintas compañías, sobre todo farmacéuticas. También es presidente de la Cámara de Comercio Empresarial Argentina en España (CEAES) y miembro del Congreso Empresarial de América Latina (CEAL).

“Los trabajadores tienen cada vez más interés en colaborar con los proyectos solidarios que llevamos a cabo, lo que es uno de los factores que más debería enorgullecer a una compañía”

director ejecutivo que lleva las riendas de la compañía desde junio de 2017 y que reporta al foro familiar. En mi familia soy el que sigue con más dedicación y tiempo la evolución de la compañía y en algunos temas operativos que considero estratégicos sigo estando involucrado, como I+D, M&A y algún caso de finanzas corporativas.

¿Qué importancia ha tenido la tecnología en el proceso de desarrollo empresarial y cómo habéis gestionado los riesgos que surgen?

La industria farmacéutica es un sector muy poco disruptivo en el que incorporar tecnología supone, en la mayoría de los casos, aumentar la eficiencia. No somos de los más innovadores pero desde el punto de vista industrial nos sentimos cómodos al incorporar tecnología, ya que eso supone que nuestras máquinas sean capaces de fabricar más cápsulas al día.

Desde el punto de vista de la gestión, en la incorporación de tecnología estamos en un nivel medio. Tratamos de llevar a cabo proyectos tecnológicos en salud que nos permitan estar más cerca de la posible

“Trabajamos en la erradicación de las ‘enfermedades desatendidas’, aquellas que no reciben suficiente atención”



disrupción que pueda haber en nuestro sector. De hecho, en telemedicina, estamos presentes en dos proyectos que pretenden facilitar el acceso a tecnología y medicina y, por ello, estamos invirtiendo en *startups* del sector *health* que crearán tendencia en un futuro cercano.

Una de las iniciativas que hablan por sí solas de la personalidad del Grupo es el Chemo Gym. Un gimnasio situado en el recinto de la compañía y destinado a que los empleados lleven una vida saludable. ¿Qué nos puedes explicar de este proyecto?

Este es uno de los aspectos que reflejan la filosofía y el estilo de vida que he elegido y que, por supuesto, me gustaría que incorporasen todos los que forman parte de Chemo.

Entre nosotros se ha creado una cultura del deporte que crece cada vez más. Eso me enorgullece. Tenemos grupos de runners en todas las fábricas que organizan quedadas semanales para correr y, con mucha frecuencia, realizamos eventos en los que el deporte tiene un papel importante. Los empleados terminan enganchándose a ellos como, por ejemplo a la Copa Chemo, un evento con el fútbol como protagonista en el que participan 250 personas.

Cada individuo abandera unos valores, un *footprint* que se acaba transmitiendo a la compañía de forma natural. Nosotros cuidamos mucho la estética de las oficinas porque me encanta el diseño, de la misma forma que el deporte.



Lleváis a cabo muchos eventos de corte solidario. Uno de ellos es el Reto Chagas, una aventura que une solidaridad y deporte y que se encuentra en su tercera edición promovido por Chemo y la Fundación Mundo Sano.

Mi abuelo creó la fundación hace 20 años y mi madre la gestionó y le otorgó una dimensión enorme. Junto a ella, trabajamos en la erradicación de las llamadas “enfermedades desatendidas”, aquellas que, aunque afectan a un gran porcentaje de la población, no reciben suficiente atención. La principal razón es que no son rentables por el estatus económico de la población afectada. Por ejemplo, el SIDA es una enfermedad marginal, pero un sector de los grupos infectados tiene alto poder adquisitivo y, por eso, en algunos países de Europa y América, el gobierno cubre su tratamiento.

Por el contrario, enfermedades como el Chagas o el dengue no están cubiertas y nosotros estamos muy concienciados al respecto, por lo que donamos un porcentaje de la facturación anual a estas causas. En agosto, conseguimos que EE.UU aprobase un medicamento que cura el Mal de Chagas en tres meses y que supondría poder erradicarla de una vez por todas. Que la Seguridad Social cubriese el tratamiento de estas enfermedades supondría evitar que muchas mujeres contagiasen a sus bebés en el periodo de embarazo. Por desgracia hay muchos casos de este tipo.

¿Qué hace Chemo como compañía para marcar la diferencia en estos temas e involucrar al máximo número de personas?

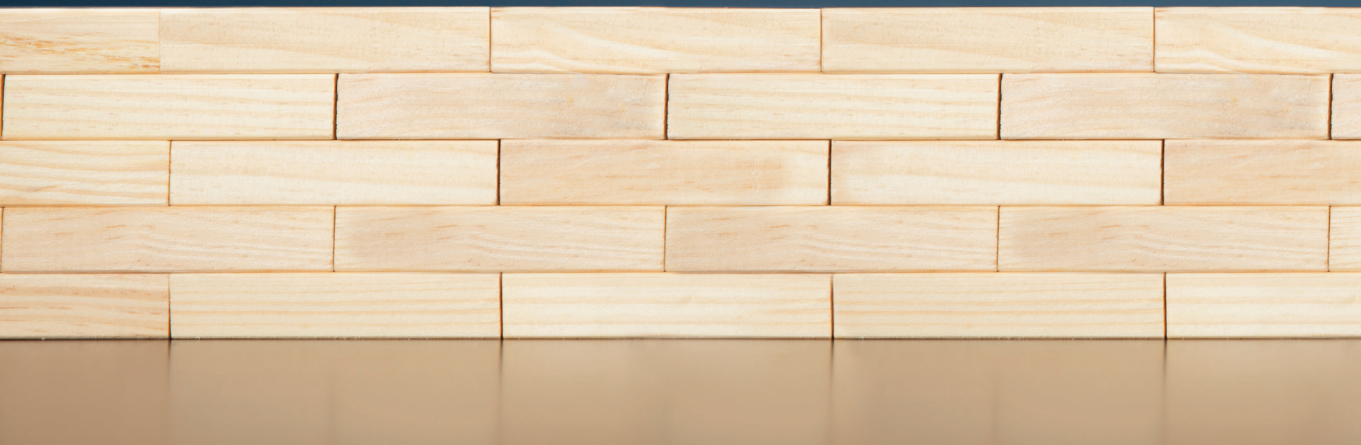
Nosotros no nos limitamos a enviar un cheque, sino que participamos de forma activa y directa en la identificación y tratamiento de enfermedades como el Chagas. Los trabajadores tienen cada vez más interés en colaborar con los proyectos solidarios que llevamos a cabo y creo que este es uno de los factores que más debería enorgullecer a una compañía.

Algunas de las iniciativas a las que más voluntarios asisten son las charlas de formación. Hacemos un cribaje y nos desplazamos a muchos lugares de España, en los que ofrecemos charlas de formación en los centros de salud. Sobre todo, explicamos la importancia de la realización de pruebas y la detección, realizamos análisis a los asistentes para determinar si están infectados y, si es así, les explicamos que existe un tratamiento.

Además, somos muy activos en cuanto a la difusión de la importancia de las acciones sociales. En nuestra página web estos temas tienen un papel protagonista. Creo que, en un futuro, cada vez lo serán más.



Entrevista realizada por **Ricardo Martínez e Ignacio Lezaun**, socios de Risk Advisory de Deloitte. rmartinezmartinez@deloitte.es ilezaun@deloitte.es



Afianzando la madurez de las Comisiones de Auditoría



Recientemente, se han cumplido 15 años de la obligación legal de contar con una Comisión de Auditoría en las entidades con valores cotizados. Durante este tiempo, este órgano ha madurado y ha llegado a ser un elemento clave para reforzar la transparencia de las empresas.

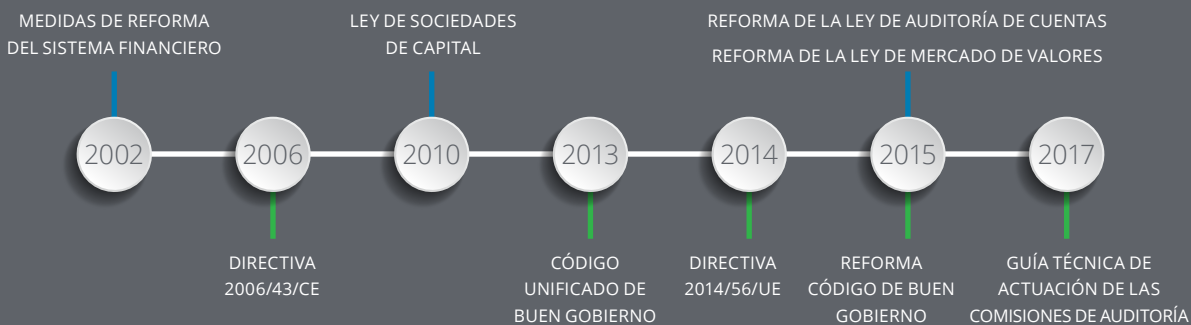


Helena Redondo, socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte.
hredondo@deloitte.es

El Consejo de la CNMV aprobó, en junio de 2017, una Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público que pretende ser especialmente útil para aquellas Entidades de Interés Público (EIP) que, hasta la entrada en vigor de la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas (LAC), no estaban obligadas a contar con una Comisión de Auditoría.

Precisamente, en 2017 se cumplieron 15 años de la obligación legal de contar con una Comisión de Auditoría en las entidades con valores cotizados. Durante este tiempo se han sucedido las regulaciones y las recomendaciones sobre la composición, responsabilidades y funcionamiento de la Comisión de Auditoría, tal y como se puede comprobar en el cuadro adjunto, por lo que

Evolución del marco regulatorio



HARD REGULATION

Reforma del Sistema Financiero (2002)

Se introduce por primera vez en España la obligación de constituir una Comisión de Auditoría.

Reacción a la crisis corporativa de principios del s. XXI

Ley de Sociedades de Capital (2010)

Es aprobado el texto refundido.

Art. 529 *quaterdecies*.

Composición y funciones mínimas

Reforma Ley de Auditoría de Cuentas (2015)

Disposición adicional tercera que regula las Comisiones de Auditoría de las Entidades de Interés Público.

Art. 15 del Reglamento de la Ley de Auditoría de Cuentas

Reforma Ley de Mercado de Valores (2015)

Ley de Mercado de Valores (LMV). La LMV remite a la LAC en lo que a supervisión de la Comisión de Auditoría se refiere.

Ley de Auditoría de Cuentas

SOFT REGULATION

Código Unificado de Buen Gobierno (2013) y posterior reforma (2015)

Recomendaciones 29, 30, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 y 53 hacen referencia a la Comisión de Auditoría.

- Composición
- Funcionamiento
- Supervisión
- Relación con el auditor externo
- Otras responsabilidades

- Información financiera
- Gestión y control de riesgos
- Auditoría Interna

Directiva 2014/56/UE (2014)

Directiva 2006/43/CE, relativa a la Auditoría de Cuentas, la cual modificaba dos directivas previas y derogaba otra.

Modificación del art. 39

Directiva 2014/56/UE, establece la obligación de constituir una Comisión de Auditoría.

Posibilidad de que los Estados miembro excluyan de la obligación a determinadas Entidades de Interés Público.

Todas aquellas entidades consideradas de Interés Público.

parece oportuno contar con una guía que recoja las prácticas que han demostrado ser más efectivas para mejorar el gobierno de las entidades.

Promover el buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría no es una mera cuestión de cumplimiento normativo, sino que es un elemento clave para reforzar la

transparencia de las empresas y, por tanto, el fortalecimiento de la confianza en los mercados. Por este motivo, con el objetivo de ofrecer una serie de pautas e ideas sobre mejores prácticas corporativas en esta materia, el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte ha venido publicando y actualizando, desde el año 2002, la 'Guía Práctica para consejeros de la Comisión de Auditoría', un documento muy alineado con la nueva Guía de la CNMV.

La nueva Guía se estructura en dos grandes capítulos: el primero, dedicado a los principios básicos de actuación; y el segundo, a su composición y al desempeño de sus funciones.

Principios básicos de la Comisión de Auditoría

DIÁLOGO CON AUDITORÍA INTERNA, AUDITORÍA EXTERNA Y LA DIRECCIÓN

Mantener un canal de comunicación efectivo y periódico con la dirección de la entidad, el responsable de Auditoría Interna y el auditor de cuentas.

ESCEPTICISMO

Actitud crítica y posiciones propias: cuestionamiento de los datos, de los procesos de evaluación y de las conclusiones previas alcanzadas por los directivos.

RESPONSABILIDAD

Supervisión independiente de los procesos de elaboración y presentación de la información financiera, de la independencia del auditor de cuentas y de la eficacia de los sistemas internos de control y gestión de riesgos.

DIÁLOGO INTERNO CONSTRUCTIVO

Velar porque exista un clima que fomente el diálogo entre sus miembros, promoviendo la libre participación de todos los miembros.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS

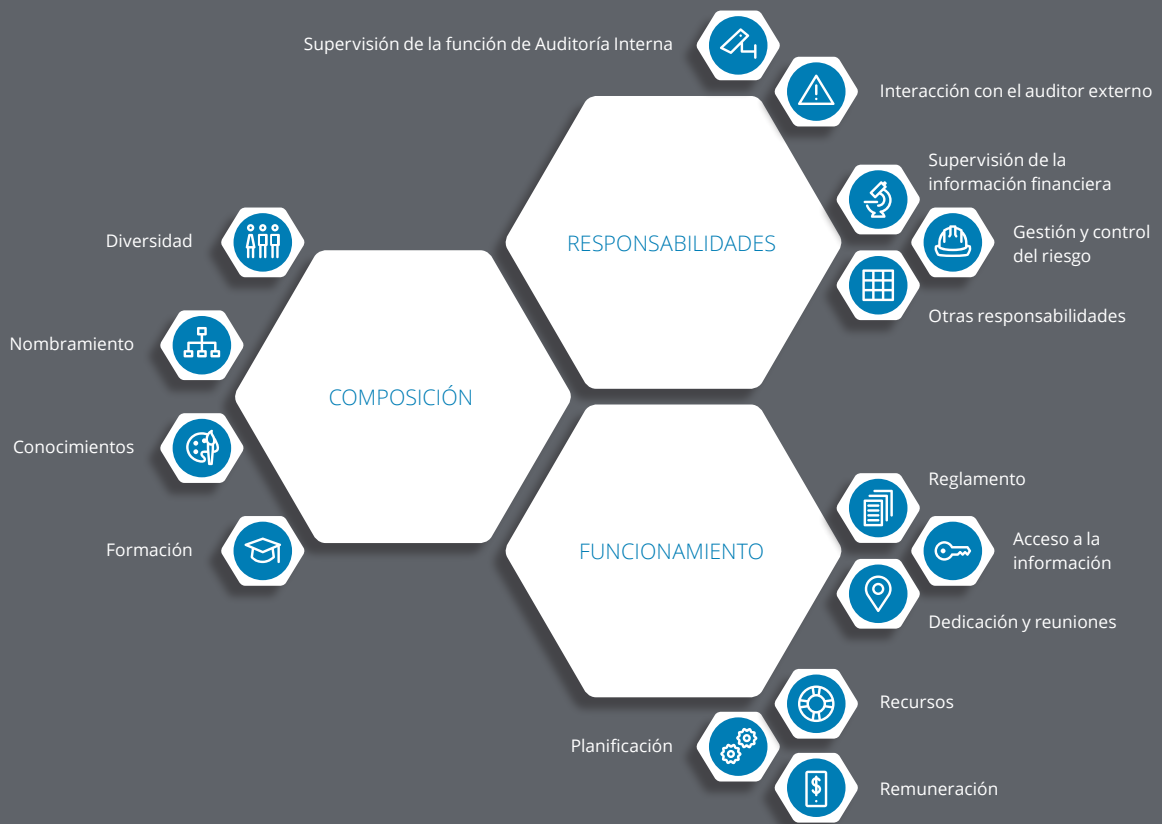
Contar con el conocimiento y la experiencia adecuados para desarrollar sus funciones directamente, o con el soporte de terceros, en caso de ser necesario.

“Promover el buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría es clave para reforzar la transparencia de las empresas”

En cuanto a los principios básicos, es destacable el énfasis en el dialogo constructivo y continuo, tanto en el seno de la propia Comisión, como con la Auditoría Interna, el auditor de cuentas y la dirección de la entidad, siempre con las salvaguardas necesarias para asegurar la independencia en el funcionamiento de la Comisión.

En cuanto a la composición, se enfatiza la importancia de que la Comisión cuente con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones, por lo que debe apoyarse en la diversidad de sus miembros, contando con perfiles profesionales

Responsabilidades, composición y funcionamiento



“Es importante que la Comisión cuente con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar sus funciones, por lo que debe apoyarse en la diversidad de sus miembros”

con experiencias complementarias, incluyendo las de naturaleza tecnológica. De esta forma, se busca que la Comisión, en su conjunto, tenga en todo momento los conocimientos contables, de auditoría, financieros, de gestión de riesgos y de control interno que permitan profundizar en los aspectos clave de los negocios. Para ello, también se recomienda contar con un plan de formación que asegure una adecuada actualización de conocimientos.

En cuanto al funcionamiento, debe contar con un Reglamento aprobado por el Consejo que recoja todos los aspectos necesarios para asegurar la independencia

de la Comisión en sus relaciones con los accionistas, el auditor externo y el auditor interno, así como la efectividad en el desempeño de sus funciones de supervisión y asesoramiento.

Además de destacar la importancia de una adecuada planificación, se subraya el papel del presidente de la Comisión en la organización de los trabajos tanto antes, como durante y después de las sesiones.

En lo que se refiere a las funciones, la Guía puede ser especialmente útil para considerar los asuntos concretos a tratar con el auditor

interno, el auditor externo, la dirección financiera, la dirección de control y gestión de riesgos y la dirección de los distintos negocios de la entidad. En este sentido, los cambios provocados por la nueva regulación de los trabajos y de los informes de auditoría tienen un protagonismo especial, abundando las recomendaciones para asegurar la independencia del auditor y la suficiencia y profundidad de las comunicaciones entre el auditor de cuentas y la Comisión.

Asimismo, es reseñable el énfasis en la visión integral del negocio, considerando no solo la información financiera, sino también la información no financiera, la gestión de riesgos y el gobierno de la entidad.

También puede ser útil la descripción de los elementos que deben tener los canales de denuncia para ser eficaces, y que puedan ser supervisados por la Comisión, así como las recomendaciones relativas a otras posibles responsabilidades de la Comisión, tales como la supervisión de las operaciones vinculadas, de las reglas de Gobierno Corporativo, de los códigos de conducta o de la política de Responsabilidad Social Corporativa.

En último lugar, se incluye la recomendación que, probablemente, tendrá el impacto más visible; me refiero al contenido mínimo del Informe de Funcionamiento de la Comisión de Auditoría que, resumidamente, deberá contar con los siguientes elementos:

01. Regulación de la Comisión.
02. Composición, incluyendo las razones que la explican.
03. Tareas realizadas en el ejercicio.
04. Reuniones y asistentes, miembros y no miembros de la Comisión.

05. Reuniones con el auditor interno y el auditor externo.
06. Actividades significativas del periodo y participación de expertos.
07. Evaluación: métodos y resultados.
08. Independencia del auditor de cuentas.
09. Guías utilizadas y nivel de seguimiento.
10. Conclusiones.
11. Fecha de formulación por la Comisión y aprobación por el Consejo.

Nuestra experiencia ha demostrado que las prácticas de Gobierno Corporativo que encajan bien en una organización pueden no ser las más apropiadas para otra, debido a las características del sector, a la estructura de capital, a la complejidad del negocio, a la madurez de la organización o a la regulación específica. Por ello, es preciso que las entidades analicen sus necesidades y adapten las mejores prácticas a sus circunstancias particulares y a su nivel de madurez, contando, cuando sea necesario, con asesoramiento profesional.

“Es necesario que las entidades analicen sus necesidades y adapten las mejores prácticas a sus circunstancias y nivel de madurez, contando con asesoramiento profesional”

Teresa Mariño Garrido

Presidenta de la Comisión de Auditoría
de Grupo Altia

“El Buen Gobierno Corporativo genera unas ventajas claras para la empresa”

La empresa digital Altia cotiza desde 2010 en el Mercado Alternativo Bursátil, donde es una de las 15 compañías con mayor volumen de contratación. Clasificada como Entidad de Interés Público, la compañía ha hecho frente al cumplimiento de los requisitos normativos aportando, al mismo tiempo, valor a la organización.

Teresa Mariño Garrido, presidenta de la Comisión de Auditoría de Grupo Altia, aborda en esta entrevista el concepto de Buen Gobierno, sus beneficios y la importancia de establecer un control interno.



“El Buen Gobierno Corporativo existirá cuando los administradores y directivos actúen con diligencia, transparencia y ética en el ejercicio de sus funciones”

Teresa, en la actualidad, el Buen Gobierno Corporativo es un concepto central en muchas conversaciones y debates sobre la actividad empresarial. ¿Qué es para ti el Buen Gobierno Corporativo?

Por definición, el Gobierno Corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En mi opinión, el Buen Gobierno Corporativo existirá cuando los administradores y directivos, que tienen la responsabilidad de gobierno, actúen con diligencia, transparencia y ética en el ejercicio de sus funciones.

Creo que todos estamos de acuerdo en que el Buen Gobierno y el control interno, más allá de una exigencia normativa, son herramientas positivas para las empresas. Dicho esto, ¿crees que en España es algo que ya forma parte de nuestro ADN y que se impulsa por convicción más que por obligación?

Estoy de acuerdo con que el Buen Gobierno Corporativo genera unas ventajas claras, tales como el desarrollo de empresas mejor administradas y controladas, con más fiabilidad de la información financiera, mayor control y gestión de los riesgos, atracción

de talento, imagen más profesional, mayor transparencia y ética y elevada reputación corporativa. Por tanto son, sin duda, herramientas positivas para las empresas.

En los últimos años se han vivido situaciones de tremenda complejidad que han motivado cambios, tanto en el entorno regulatorio internacional como en el nacional. El nivel de exigencia sobre el gobierno de las empresas se ha elevado considerablemente por parte de todos los *stakeholders*: gobiernos, organismos, mercados e inversores. Inicialmente, las exigencias regulatorias no gustaban, pues implicaban unos costes de implementación altísimos, pero había que cumplirlas. A medida que pasa el tiempo, se observa que las empresas que tienen implantadas estas exigencias regulatorias tienen más ventajas competitivas que las que no las tienen, dado que los *stakeholders* las están valorando y teniendo en consideración.

Dicho esto, no creo que el Buen Gobierno esté aún implantado en el ADN de todas las empresas, pues su aprobación, en febrero de 2015, es reciente y no se aplica en todas. No obstante, estoy plenamente convencida de que terminará siendo una aplicación por convicción debido a los beneficios que reporta a todos, sin excepción.

Ahondando en la idea de que el control interno es, por definición, bueno, lo cierto es que estructuralmente supone un coste añadido en las cuentas de resultados de las empresas, tal y como acabas de comentar. ¿Hasta qué punto crees que sus ventajas se pueden tangibilizar por parte de las mismas? ¿Crees que les ayuda a crear valor y a protegerlo?

Sí, sin duda. Si bien, como acabamos de comentar, es cierto que las obligaciones de control interno tienen costes directos altos

de implementación y seguimiento para las empresas. Instrumentos como el SCIF, que proporcionan una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera, suponen la realización de un ejercicio de evaluación de riesgos, identificación de controles y de posterior seguimiento de los mismos, con objeto de evidenciar su adecuado funcionamiento y que su diseño sea adecuado en todo momento, considerando la evolución de las operaciones de las empresas en el tiempo. Indudablemente, estos procesos tienen unos costes para las empresas, pero aportan unas ventajas claramente tangibles como son: la fijación de objetivos medibles en la organización; mecanismos de resolución de desviaciones en los riesgos detectados; mayor probabilidad de cumplimiento de objetivos al tener un *feedback* de las desviaciones y, lo más importante en mi opinión, la definición de un estándar de normas de conducta y actuación para la organización.

sistema. Tras ponderar costes y beneficios, indudablemente la aplicación de un sistema de estas características aporta una mayor creación de valor sostenible en el tiempo.

En relación con este tema, ¿crees que es fácil trasladar a la imagen de marca los esfuerzos realizados en relación con prácticas de Buen Gobierno y control interno?

La imagen de marca está estrechamente ligada a la estrategia de negocio, a resultados, a la cultura, a la reputación y al Gobierno Corporativo. La imagen de marca recoge todos estos factores. El problema al aplicar las prácticas de Buen Gobierno y control interno surge con los esfuerzos requeridos en términos de coste y cambio cultural, muy elevados en un momento inicial, aunque posteriormente la satisfacción para la empresa sea muy alta por los beneficios que le reporta. Su traslado a la imagen de marca no es inmediato y, en este sentido, las empresas tienen que

“El problema al aplicar las prácticas de Buen Gobierno y control interno surge con los esfuerzos requeridos en términos de coste y cambio cultural, aunque posteriormente la satisfacción para la empresa sea muy alta por los beneficios que le reporta”

Considero que, con anterioridad a la implementación de un sistema de control de riesgos, se debe analizar la estructura organizativa con la que la empresa cuenta, el presupuesto disponible para realizar dicho control interno y analizar los niveles de fiabilidad que reportará la aplicación del

hacer un gran esfuerzo de comunicación y de implementación a nivel corporativo, máxime si se trata de una empresa cotizada de tamaño mediano, donde el esfuerzo será mayor. Dicho esto, creo que este esfuerzo merece la pena y que el mercado se lo reconocerá con el paso del tiempo.



Se dice en algunos foros que la moneda del futuro no será el bitcoin sino la reputación. ¿Qué opinas de esta afirmación?

Estoy de acuerdo con que la reputación corporativa es lo más importante para una empresa. Las percepciones que tienen sobre la misma los distintos *stakeholders*, tanto internos como externos, son el resultado del comportamiento de la empresa a lo largo de muchos años. La reputación no solo incluye la Responsabilidad Social Corporativa, sino cuestiones como las relaciones laborales, la ética empresarial, la gestión de problemas medioambientales, el posicionamiento de imagen de marca y, por supuesto, el cumplimiento de prácticas de Buen Gobierno. Conseguir ese prestigio corporativo, fundamentado y consolidado en el tiempo, es la base del nuevo liderazgo empresarial e, indudablemente, el mayor activo de una empresa es su imagen de marca.

En materia de *compliance* hay que alcanzar un equilibrio (que seguro que es imperfecto) entre las rigideces que puede imponer un marco de control y el lógico desarrollo de los negocios en las empresas. ¿Cómo gestionáis estos aspectos en Altia?

Somos muy conscientes del elevado nivel de exigencia que los profundos cambios regulatorios suponen para una compañía como Altia, clasificada como Entidad de Interés Público, que empezó a cotizar en el Mercado Alternativo Bursátil en el segmento de empresas en expansión en el 2010.

La compañía ha tenido que balancear el cumplimiento de los requisitos normativos y los costes que supone su cumplimiento, siempre desde el ángulo de no solo hacer un cumplimiento de mínimos, sino de aportar valor a la organización. Somos una



empresa del sector de las Tecnologías de la Información con continua adaptación a las necesidades de las empresas-clientes para ofrecerles el mejor servicio/producto, pero también somos conscientes de que desarrollar un marco de control eficiente nos posiciona mejor que competidores que no lo están desarrollando. Tenemos muy presentes las palabras de nuestro presidente: *“la regulación hay que cumplirla, pero el negocio manda”*. Esto significa que siempre somos muy analíticos con el impacto que los costes regulatorios tienen en la organización.

¿Cuáles son, desde tu punto de vista, las principales dificultades que normalmente encuentran los miembros de una Comisión de Auditoría en el ejercicio de su función?

Desde mi punto de vista, los miembros de la Comisión de Auditoría nos enfrentamos a las expectativas de varios grupos de interés, accionistas, reguladores, consejeros y empleados. No es fácil satisfacer las expectativas de tan diferentes *stakeholders* sin la existencia y buen funcionamiento de una Comisión de Auditoría con conocimientos, aptitudes, experiencia previa y que, además,

“Desarrollar un marco de control eficiente nos posiciona mejor que competidores que no lo están desarrollando”

mantenga una independencia de actuación que genere confianza en todos ellos. En mi caso, tengo la suerte de que la Comisión de Auditoría de Altia cumple estos requisitos, de forma que es más fácil realizar nuestro trabajo.

Como Consejera, ¿qué crees que debe preocupar a un consejero en una empresa?

Creo que la máxima preocupación de cualquier consejero, independientemente del sector al que pertenezca la empresa y del cargo que ocupe en el Consejo, es el negocio y, dentro de este, las grandes cuentas.

“En Altia, tenemos dos preocupaciones que están en la agenda de todos los consejos: innovación y ciberseguridad”

Teresa Mariño Garrido

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad Autónoma de Madrid, y Máster en Mercados Financieros, por el Instituto de Estudios Superiores de la Fundación Universitaria San Pablo CEU. Teresa Mariño posee una amplia experiencia como consultora financiera en diversas organizaciones empresariales.

Ha publicado varios libros y numerosos artículos en prestigiosas revistas especializadas, muchos de ellos relacionados con el Mercado Alternativo Bursátil (MAB), del que es una gran conocedora y experta.

Teresa se incorporó a Altia como integrante de su Consejo de Administración, en calidad de Consejera independiente. Actualmente, desempeña el cargo de presidenta de la Comisión de Auditoría del Grupo.

Tener una estrategia bien definida, con *drivers* que generen valor y con los riesgos parametrizados es fundamental en cualquier empresa.

En Altia, además de ser prioritario el negocio, tenemos dos preocupaciones que están en la agenda de todos los Consejos: innovación, tanto en procesos como en productos, para tener una fuerte presencia en la transformación digital; y ciberseguridad, anticipándonos a ciberataques que interrumpen servicios a clientes o a determinados datos o archivos. Todo ello es una prioridad en los planes de acción definidos por la compañía.

En mi caso particular, al formar parte de la Comisión de Auditoría, el cumplimiento normativo se convierte en la principal preocupación por ser responsabilidad de esta Comisión y tener un nivel de exigencia muy elevado actualmente.

En tu opinión, ¿cuáles son las obligaciones de quienes componen una Comisión de Auditoría?

Nuestras obligaciones se pueden agrupar en cuatro categorías. La primera, información financiera: control interno y gestión de los riesgos, donde supervisamos el proceso de elaboración e integridad de esta información, su cumplimiento normativo y el perímetro de consolidación y gestión de riesgos, principalmente. La segunda obligación es la Auditoría Interna: supervisamos la función del auditor interno, aprobamos los planes de trabajo, recibimos información periódica y velamos por la independencia de su trabajo. Otra obligación es la Auditoría Externa: mantenemos una comunicación fluida con el equipo auditor, no solo con el objetivo de aprobar las cuentas con la mayor información posible, sino también para conocer los riesgos más significativos detectados durante el

“No descartamos constituir a medio plazo un departamento de Auditoría Interna que permita ejercer esta función de manera objetiva y eficiente”

proceso de Auditoría, de manera que se garantice la independencia y objetividad del auditor. Por último, tenemos otras obligaciones, como informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuentas anuales e informe de Auditoría, informar al Consejo de Administración, supervisar los códigos internos de conducta o las reglas de Gobierno Corporativo.

En principio, la función de Auditoría Interna, dependiente de la Comisión de Auditoría, ha de velar por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno. No obstante, en empresas cotizadas medianas, ante la escasez de recursos, suele surgir el dilema de qué estrategia seguir para implantar una función de Auditoría Interna que sea realmente eficaz: bien la constitución de un departamento de Auditoría Interna que desarrolle y ejecute toda la función, bien la utilización de auditores externos que ayuden a ejecutar el programa de Auditoría Interna previamente definido por la Comisión de Auditoría. ¿Cuál es tu visión al respecto para este tipo de empresas?

En nuestro caso, esa reflexión estratégica ya la hemos tenido. Se decidió externalizar la función contando con los servicios de profesionales independientes con mucha experiencia en el área. Esto nos ha permitido definir, ejecutar y monitorizar la función de Auditoría Interna durante el arranque. No obstante, no descartamos, en un futuro a medio plazo, constituir un departamento de Auditoría Interna, liderado por personal

propio con suficiente independencia y autoridad para poder ejercer dicha función de manera objetiva y eficiente.

Como comentabas hace un momento, la relación con el auditor externo es una de las competencias atribuidas a la Comisión de Auditoría. En tu opinión, ¿cómo debe actuar el auditor externo para satisfacer las expectativas de la Comisión de Auditoría?

Creo que su actuación se debería basar en cuatro puntos: contar con un equipo experimentado que realice su trabajo eficientemente y con independencia; ser colaborativo con la empresa en la información requerida, manteniendo una comunicación fluida; contar con aplicaciones tecnológicas que faciliten el volcado de datos empresa-auditor y, por último, tener una buena reputación en el mercado con una trayectoria que lo avale. Para nosotros, también es importante tener definido un calendario de reuniones periódico, donde se pongan de manifiesto puntos sobre los estados financieros, que identifiquen potenciales problemas y evitemos sorpresas. La Comisión de Auditoría tiene una gran responsabilidad en la aprobación de cuentas y con los accionistas de la empresa, de ahí que el entendimiento de cada punto del Informe de Auditoría sea clave para realizar nuestra labor.



Entrevista realizada por Miguel Barroso Rodilla, socio de Risk Advisory de Deloitte. mbarroso@deloitte.es



Todo en los

El Big Data ha llegado a la Auditoría Interna. Ser capaces de manejar y analizar grandes volúmenes de datos puede transformar esta función y convertirla en una herramienta fundamental en la toma de decisiones empresariales que lleven a las compañías al camino del éxito.

está *datos*



Félix Moro, socio de Risk Advisory de Deloitte.
fmoro@deloitte.es

“Con la integración del Big Data en Auditoría Interna conseguimos lo que, en Deloitte, denominamos una auditoría orientada”

Una de las conclusiones más preocupantes de la Encuesta Global a directores de Auditoría Interna, elaborada por Deloitte el año pasado, es la falta de relevancia de la función de Auditoría Interna en un gran número de entidades. Solo el 28% de los Directores de Auditoría Interna consideraba que su función tenía un gran impacto en sus organizaciones mientras que, para el 16%, la función no tenía ningún tipo de influencia.

Los Consejos de Administración, Comités de Auditoría y la Alta Dirección de las empresas, necesitan una Auditoría Interna robusta, que dé un paso al frente en un contexto disruptivo y con un mayor número de riesgos en el entorno. Eso supone que la función debe estar presente en los procesos críticos de la organización (estrategia, inversiones, etc.), aportando un valor que, entre otros objetivos, facilite la toma de decisiones de la Alta Dirección.

En este sentido, en un periodo como en el que nos encontramos, con mayores riesgos y, por tanto, con más

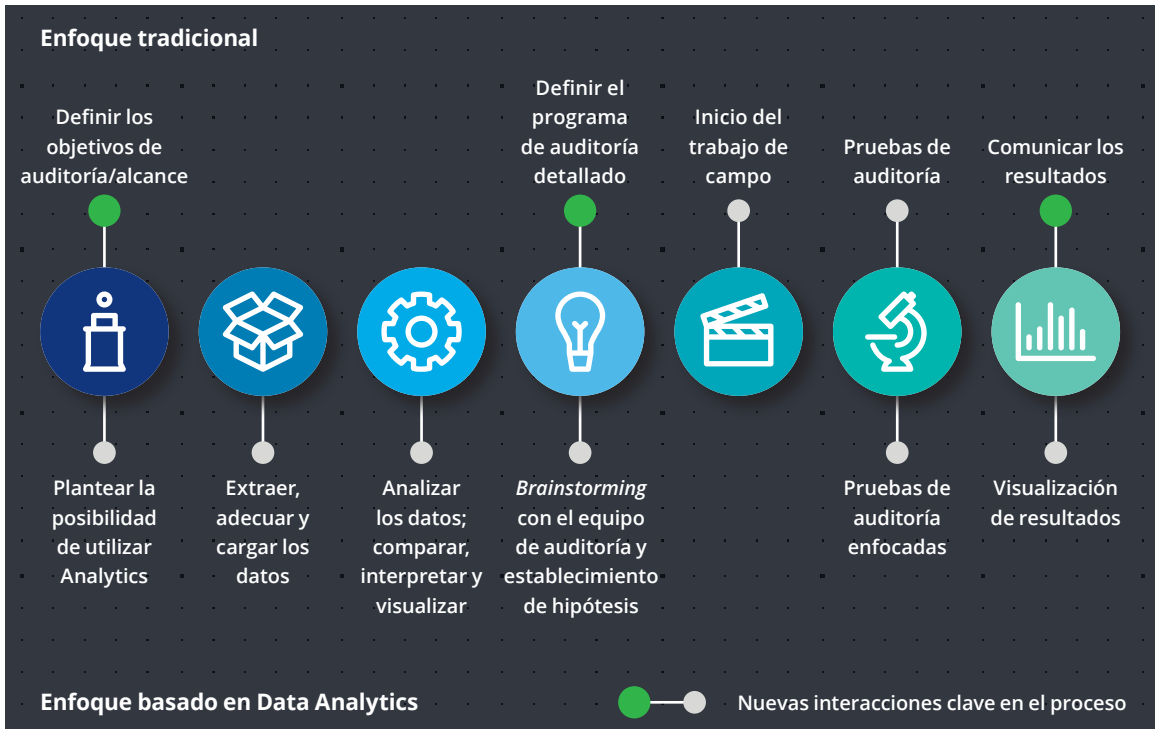
oportunidades, tomar la decisión correcta en el momento adecuado es cada vez más importante. La información tiene un ciclo de vida muy corto, cuanto más tiempo transcurre desde que está disponible, menor valor tiene. Por esta razón, tener la capacidad de analizar toda la información posible, tanto externa como interna, y hacerlo lo más rápido posible, es vital.

Al mismo tiempo, nunca antes había sucedido que los negocios fueran capaces de crear miles y miles de datos que puedan ayudar a tomar decisiones. Además, la complejidad que supone analizar esta información nunca había sido tan alta. No solo por el volumen, sino también, en muchos casos, por la falta de herramientas y recursos adecuados dentro de las organizaciones. Con estas premisas, incorporar Analytics en todas y cada una de las fases del proceso de Auditoría Interna, sin duda, será uno de los grandes retos a lo que se enfrenten las organizaciones, convirtiéndose de gran ayuda para los responsables de la gestión, en un entorno volátil, incierto y complejo.

Integrar Analytics en Auditoría Interna

A la hora de abordar la integración del Big Data en las actividades de Auditoría Interna se abre una multitud de interrogantes alrededor: ¿cómo y dónde vamos a alojar las capacidades y las soluciones? ¿Cuál es la tecnología más adecuada a desplegar? ¿Cuándo debo iniciar su puesta en marcha? ¿Cuáles son los recursos más adecuados para orientar los esfuerzos?

“Los resultados de los trabajos basados en Analytics en los que se integran miembros de las áreas de negocio son mucho más efectivos”



Las respuestas a estas preguntas tendrán una incidencia no solo en cómo auditar, sino también en qué y cuándo.

Con la integración del Big Data en Auditoría Interna conseguimos lo que, en Deloitte, denominamos una auditoría orientada. Este proceso debe seguir unas pautas que aseguren el éxito del proyecto, ya que unas expectativas no alineadas con el nivel de madurez de la entidad o su capacidad, en términos de recursos, puede ser un factor que aboque el plan al fracaso.

Otro aspecto clave a destacar es que los resultados de los trabajos basados en Analytics en los que se integran miembros de las áreas de negocio son mucho más efectivos. La colaboración de los distintos equipos en el desarrollo de los trabajos, desde la definición de los objetivos, entendimiento de las operaciones, alcance y pruebas a realizar, sin duda, enriquece el trabajo de Auditoría Interna y potencia sus resultados e impacto en el negocio.

El éxito de la integración del Big Data en Auditoría Interna está vinculado a los resultados obtenidos y la medida en que estos pueden promover el cambio y la transformación dentro de la organización. En particular, resulta clave cuando la

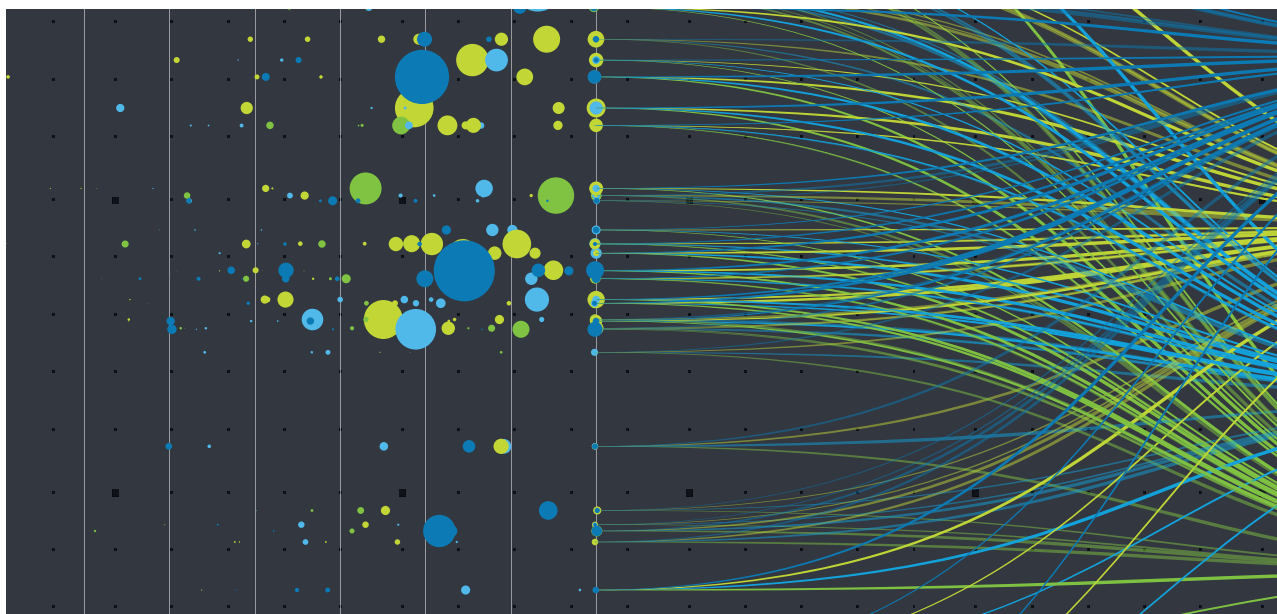
utilización de Analytics se puede traducir en una mejor información disponible para la toma de decisiones, y, finalmente, cuando se traslada a una mejora en los resultados.

Algunos de los beneficios que proporciona el Big Data en Auditoría Interna son:

- Mayor rapidez.
- Más por menos.
- Mejores auditorías.

Mejorar el acceso a los datos y desarrollar el conocimiento clave, antes de realizar el trabajo de campo, relacionar y comparar el *performance* de una entidad con referencias externas son acciones que reducirán los tiempos de análisis y significará que se está poniendo el foco en lo que realmente es importante y, así, se evitará tener que limitarnos a confirmar lo obvio.

Para aquellos trabajos recurrentes, Analytics permite un enfoque más eficiente mediante el que se puede hacer lo mismo consumiendo menos recursos, algo que es posible gracias a la automatización de pruebas y a la inclusión de alertas y herramientas de visualización que permiten abarcar poblaciones masivas.



“El cambio debe empezar en la selección de un líder capaz de establecer y contagiar una visión concreta de lo que se busca”

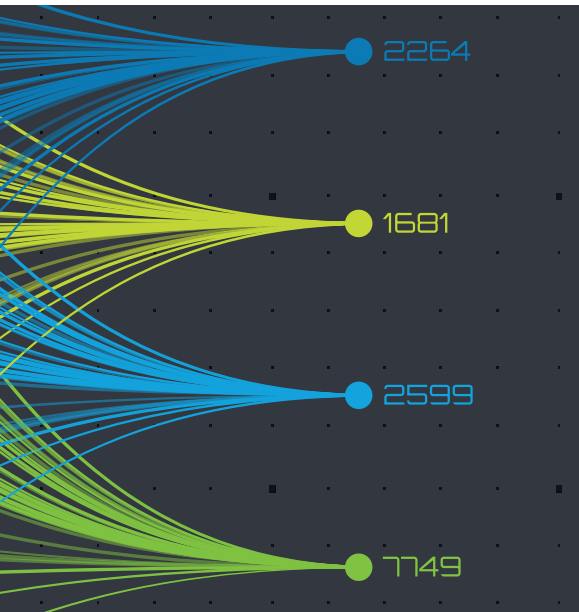
La combinación de datos internos con datos externos, enriquece y proporciona granularidad a los resultados del trabajo y al entendimiento de los riesgos. Los análisis comparativos, *benchmarking* y el análisis de tendencias permiten un mayor conocimiento del negocio y, por tanto, aseguran unos resultados de mayor impacto para los *stakeholders*.

En definitiva, estamos ante una herramienta que permite un asesoramiento en tiempo real, un valor diferencial para una Alta Dirección que necesita apoyarse en la información crítica para la toma de decisiones.

El inicio del viaje

Una de las partes más complejas para la integración del Big Data en Auditoría Interna es, precisamente, saber por dónde empezar. Llevar a cabo una transformación de esta envergadura en la Auditoría Interna no es una decisión que se pueda tomar a la ligera y debe hacerse siempre con una hoja de ruta clara, en la que se contemple un escenario con todas las dificultades posibles.

Este proceso debe empezar por la selección de un líder capaz de establecer y contagiar una visión concreta de lo que se busca y que, además, sea el responsable final de la toma de decisiones en cada una de las etapas. La estrategia debe tener forma de hoja de ruta, que describa y fije la visión y objetivos a 2 y 3 años vista, y una propuesta de procesos que recojan y prioricen todos los pasos a dar para integrar el Big Data en Auditoría Interna. Quedarán reflejados algunos aspectos: desde tecnología, recursos humanos, hasta los pasos que se darán para identificar, localizar y extraer los datos necesarios para su explotación a través de Analytics.



Los pasos a dar contienen 3 hitos principales:

01. Evaluación y diagnóstico de las capacidades actuales. Un análisis no solo en lo referido a Auditoría Interna, sino de forma transversal en los negocios de la organización, obteniendo los *inputs* necesarios para identificar los retos y oportunidades a los que se enfrenta la organización.
02. Establecimiento de una hoja de ruta. Esta tendrá una estructura a largo plazo en la que se incluirá la estrategia y visión de lo que la organización espera de Analytics, priorizando los distintos proyectos para alcanzarlo.

03. Ejecutar y monitorizar el plan. Iniciar el programa y ejecutar los distintas actividades contempladas en la hoja de ruta, monitorizando el grado de éxito de la implementación de acuerdo a unos KPIs.

Personas, datos, procesos y tecnología son los bloques fundamentales sobre los que construir la estrategia. Por lo tanto, descuidar uno de ellos supondrá poner en peligro la estabilidad del edificio que estamos intentando construir, aunque siempre sigamos un orden de prioridades (con la tecnología en último lugar) para acercarnos a ellos. Una vez iniciado el cambio conviene realizar evaluaciones periódicas de cada uno de los pilares y aplicar cambios en cualquiera de ellos cuando resulte necesario, con el fin de no ver amenazado el éxito final.

El cambio de mentalidad que implica esta transformación de los procesos en todos los estamentos de las empresas es, posiblemente, uno de los mayores obstáculos a los que tendremos que enfrentarnos. Romper la rutina y la inercia establecida por años de costumbre no será tarea fácil, especialmente en las compañías más tradicionales. Sin embargo, debemos mantener presente siempre que la Auditoría Interna basada en el análisis de datos va más allá de lo tradicional y nos permite una mejor evaluación y gestión de los riesgos, así como proporcionar valiosos *insights* para la administración de las compañías.

“Romper la rutina y la inercia establecida por años de costumbre no será tarea fácil, especialmente en las compañías más tradicionales”



Gestión de riesgos

El último estudio de Deloitte explora el riesgo como creador de valor en las empresas.

Recientemente, Deloitte ha realizado una encuesta a directivos y miembros del Consejo de distintas empresas a nivel mundial para averiguar si confían en los logros alcanzados a través de la gestión de riesgos de sus organizaciones.

CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING



y creación de valor



Xavier Angrill, socio de Risk Advisory de Deloitte.
xangrill@deloitte.es

“Consejeros y directivos de primera línea de las empresas encuestadas señalan el rol de la gestión del riesgo en la generación de valor en la empresa”

La encuesta dirigida a los consejeros y principales directivos tiene como objetivo entender mejor cómo ven las capacidades de su organización para equilibrar el riesgo y la creación de valor.

El informe pone al descubierto el exceso de confianza en el potencial y conciencia de riesgo.

Pero, ¿están los *stakeholders* exagerando el poder de la gestión del riesgo en la organización?

Los resultados de la encuesta muestran cómo las compañías pueden utilizar la gestión del riesgo no solo para generar valor, sino también como una ventaja competitiva para mejorar el rendimiento de las empresas. De hecho, casi 9 de cada 10 encuestados considera que la generación de valor debería ser un foco clave en la gestión del riesgo. Sin embargo, solo 1 de cada 5 está dando los pasos necesarios para implementar las mejoras.

De los resultados, se observa cómo las empresas necesitan establecer una alineación más estrecha entre la creación de valor y el riesgo: las organizaciones cuyos programas de gestión de riesgos se centran en la creación de valor citan una serie de áreas donde sus acciones están proporcionando beneficios significativos. Estas áreas incluyen la fidelización de los clientes; el incremento de la resiliencia operativa; la identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio; el aprovechamiento de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías y la mejora en la gestión de costes.

3 de cada 5 encuestados afirman que sus organizaciones son altamente vulnerables a la innovación y la disrupción a la que se enfrenta, en la actualidad, el panorama empresarial global. El estudio explora estas brechas y cómo las organizaciones pueden utilizar la gestión del riesgo para crear, así como para proteger el valor de la empresa.



LAS EMPRESAS NECESITAN ESTABLECER UNA ALINEACIÓN MÁS ESTRECHA ENTRE LA CREACIÓN DE VALOR Y EL RIESGO



LAS EMPRESAS NECESITAN HACER MÁS PARA ESTABLECER Y OPTIMIZAR EL PAPEL DEL RESPONSABLE DE RIESGOS (CRO - CHIEF RISK OFFICER)



LAS EMPRESAS DEBEN ENCONTRAR RESPUESTAS A SUS RIESGOS MÁS ESTRATÉGICOS

¿En que áreas de su compañía está generando valor la gestión de riesgos?

	Hoy	En tres años
Mejora de la fidelización de clientes	38%	34%
Incremento de la resiliencia operativa	32%	21%
Identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio	30%	25%
Aprovechamiento de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías	23%	24%
La mejora de la gestión de costes	21%	28%
Aceleración del tiempo de comercialización	20%	18%
Asegurar el éxito de las fusiones	20%	26%
Optimizar el retorno del capital	9%	7%
Incremento de la confianza de los grupos de interés	5%	11%

Ciertamente, la mayoría de las empresas ha mejorado su enfoque de gestión de riesgos desde la crisis económica mundial de 2008-2009. Pero, sin duda, históricamente gran parte de la gestión del riesgo ha sido, y aún es, un ejercicio puramente reactivo o de chequeo. Este hecho es particularmente curioso al considerar las fuerzas disruptivas que hay en juego en la actualidad.

Las empresas están comenzando a elevar y vincular estrechamente las conversaciones sobre el riesgo con la estrategia empresarial e impulsar un rendimiento superior. Los altos ejecutivos se están volviendo más proactivos y reflexivos al evaluar los riesgos y utilizarlos para diferenciar y crear valor, además de protegerlo.

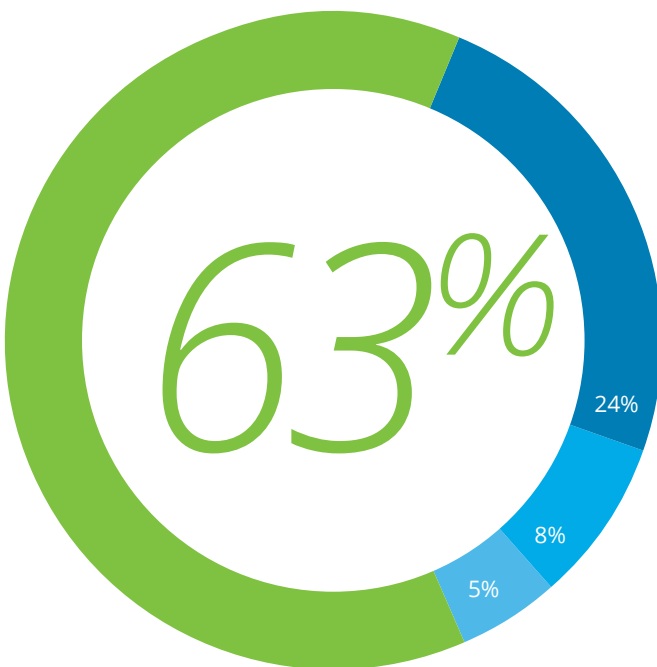
Para que las organizaciones construyan una alineación más estrecha entre la creación de valor y el riesgo, debe elevarse el papel del responsable de gestión del riesgo para aumentar las sinergias entre los consejeros, la primera línea directiva de la compañía y dichos responsables de gestión de riesgos.

Las empresas necesitan hacer más para fortalecer y optimizar el papel de los responsables de gestión de riesgos. Efectivamente, el papel del responsable de gestión de riesgos de la empresa se ve, cada vez más, como un socio. Así, casi un 60% de los encuestados dice que sus responsables de gestión de riesgos (CRO) deben participar más en el establecimiento de la dirección estratégica de la empresa y, de esta manera, alinear en consecuencia las estrategias de gestión de riesgos de sus empresas.

“El 87% de los encuestados ve la gestión del riesgo como un generador de valor aunque solo un 18% está dando los pasos necesarios para implementar mejoras”

El 63% de los encuestados afirma que en sus empresas los responsables de gestión de riesgos (CRO) tienen una función a tiempo completo, mientras que un 25% indica que el papel está siendo realizado por otro ejecutivo. Así, el estudio sugiere que las organizaciones pueden no haber definido con exactitud el rol del responsable de gestión de riesgos de su empresa o no haberse beneficiado aún de los resultados de su figura.

¿Tiene su empresa un responsable en la gestión de riesgos a tiempo completo o un profesional equivalente?



- Sí
- No, aunque la función es realizada por otro directivo
- No, aunque se está valorando crear el puesto
- No, y no está planificada la creación del puesto

Además, el estudio señala que las empresas deben avanzar en las respuestas a sus riesgos y oportunidades más estratégicas: las empresas dicen que se están enfocando en una amplia gama de riesgos estratégicos, recurrentes, emergentes o tácticos pero, ¿son estas las cuestiones correctas?

Se les pidió a los encuestados que nombraran los tres principales riesgos que creían que tenían un mayor impacto en su estrategia de negocios. Sostenibilidad, innovación/disrupción y regulación fueron los más señalados por los encuestados.

La innovación y disrupción empresarial representan una amenaza y una oportunidad significativas para las empresas de hoy.

Pero en lugar de expresar angustia, los encuestados muestran confianza en la capacidad de sus procesos de gestión de riesgos para aprovechar las fuerzas de la innovación/disrupción para generar valor.

Así, el 71% señala que sus equipos de gestión de riesgos ayudan activamente a los responsables de operaciones con la identificación de riesgos disruptivos y el 70% cree que la función de gestión de riesgos en su empresa hace un trabajo efectivo generando *input* o, incluso, liderando el ajuste de la estrategia de negocio.

Estos resultados también muestran cómo solo el 17% de los encuestados cita la ciberseguridad como riesgo crítico para su negocio; el 9%, los problemas geopolíticos y el 7%, la reputación de su marca. Asimismo, el 70% de las empresas indicó que las funciones de gestión de riesgos de sus compañías están estrechamente

“Los principales grupos de interés de las empresas quieren un responsable de gestión de riesgos con mayor peso en la estrategia empresarial”

ligadas al riesgo de marca y reputacional. Esto puede significar que los riesgos de ciberseguridad, los riesgos geopolíticos, reputacionales y de marca son importantes para ellos, pero las empresas creen que sus procesos y estrategias para la mitigación del riesgo están resultando eficaces (y, por lo tanto, estos riesgos ya no tendrán un gran impacto en la estrategia de negocio).

En una era tan volátil e incierta, Deloitte cree que las empresas no pueden permitirse la complacencia. Los altos ejecutivos de las empresas deben recalibrar y fortalecer sus programas de gestión de riesgos para asegurar una alineación sólida con la estrategia de sus negocios y vincularlos a la creación y diferenciación de valor.

Dado el ritmo de cambio y estos hallazgos, está claro que una dosis saludable de autorreflexión, acompañada de una puesta en marcha de acciones concretas, es imprescindible para aprovechar el poder de la gestión del riesgo y lograr así el liderazgo en el mercado.

En su estrategia comercial, ¿dónde tiene mayor impacto el riesgo?

	Hoy	En tres años
Sostenibilidad	34%	29%
Innovación/disrupción	33%	28%
Regulación	22%	20%
Fusiones y adquisiciones	22%	21%
Datos demográficos de clientes	20%	21%
Alianzas estratégicas	21%	34%
Propiedad intelectual	18%	14%
Precios/márgenes	17%	15%
Concentración de clientes y mercados	17%	19%
Talento	17%	22%
Ciberseguridad	17%	11%
Proveedores	16%	18%
Acciones de la competencia	13%	10%
Cambio del modelo comercial	14%	19%
Geopolíticos	9%	8%
Reputación de la marca	7%	7%

Sobre Taking aim at value: Avoid overconfidence and look again at risk

Forbes Insights, en nombre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, encuestó a más de 300 consejeros y directivos de primera línea, excluyendo a los responsables de gestión de riesgos, a lo largo de América, Europa y Asia. Las principales industrias encuestadas incluyen los sectores de bienes de consumo, manufacturing, sector farmacéutico, financiero, energía, tecnología, media y telecomunicaciones. La encuesta cubre un rango de empresas con más de 1.000 millones de dólares de ingresos, incluido un 23% que supera los 20.000 millones de dólares.

Programa de Consejeros

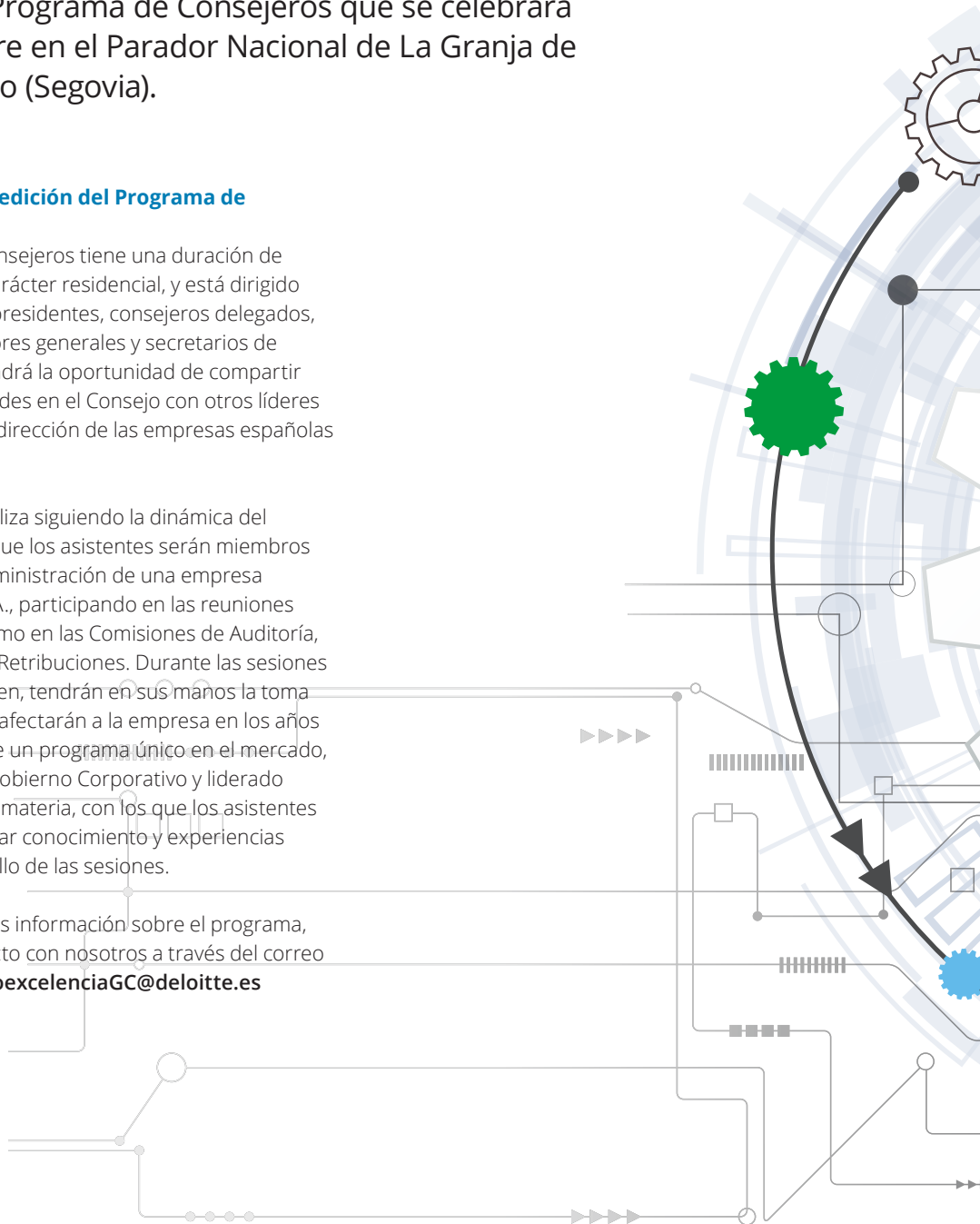
Deloitte y Spencer Stuart organizan la vigésimo quinta edición del Programa de Consejeros que se celebrará en noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

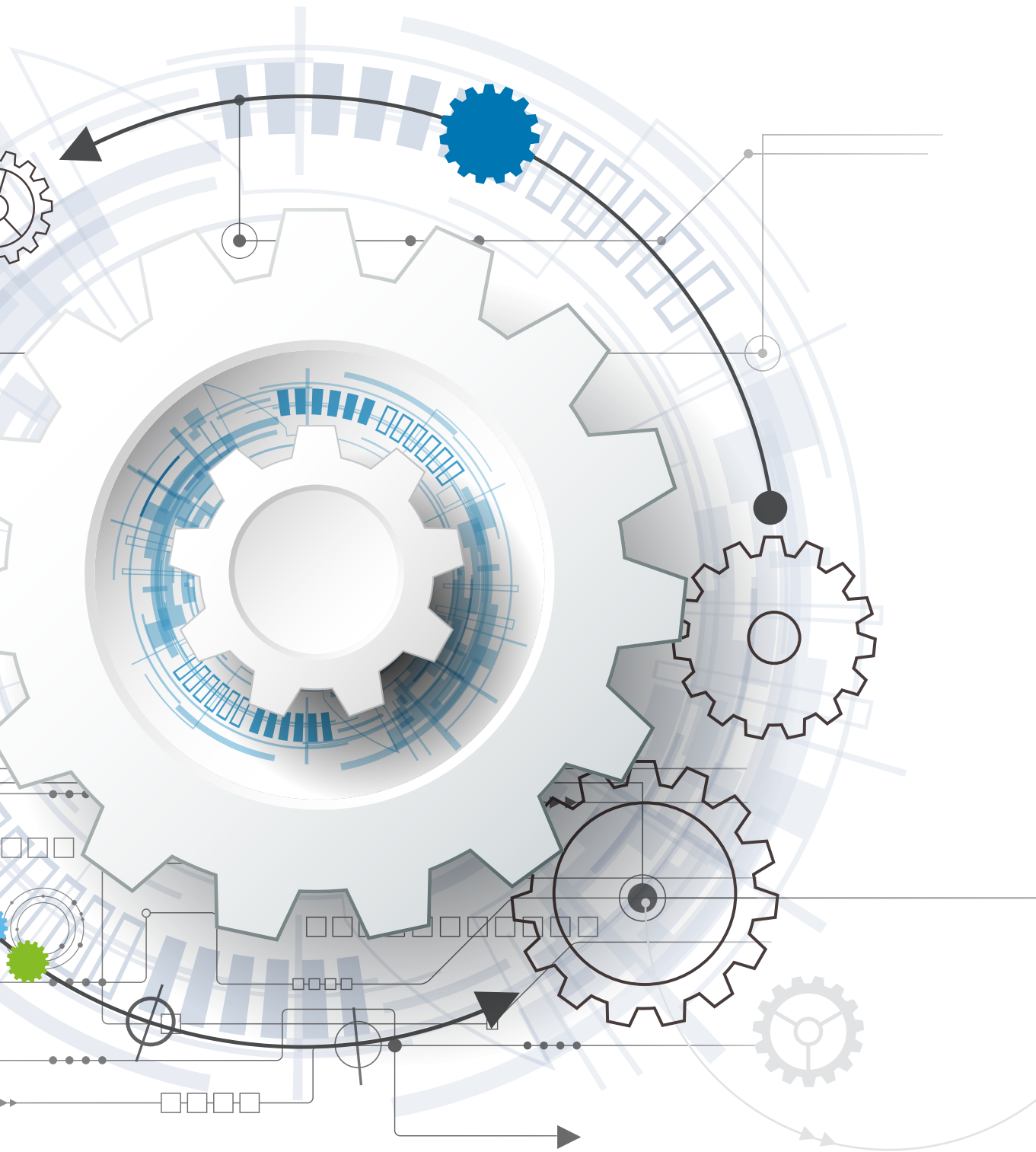
Vigésimo quinta edición del Programa de Consejeros

El Programa de Consejeros tiene una duración de día y medio, con carácter residencial, y está dirigido exclusivamente a presidentes, consejeros delegados, consejeros, directores generales y secretarios de consejos. En él, tendrá la oportunidad de compartir sus responsabilidades en el Consejo con otros líderes de los órganos de dirección de las empresas españolas más relevantes.

El programa se realiza siguiendo la dinámica del *role-playing*, en la que los asistentes serán miembros del Consejo de Administración de una empresa ficticia, ERCINA, S.A., participando en las reuniones del Consejo, así como en las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones. Durante las sesiones en las que participen, tendrán en sus manos la toma de decisiones que afectarán a la empresa en los años futuros. Se trata de un programa único en el mercado, especializado en Gobierno Corporativo y liderado por expertos en la materia, con los que los asistentes podrán intercambiar conocimiento y experiencias durante el desarrollo de las sesiones.

Si desea recibir más información sobre el programa, póngase en contacto con nosotros a través del correo electrónico: centroexcelenciaGC@deloitte.es





Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo





Nuestro Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

En los últimos años, el desarrollo normativo y número de recomendaciones, códigos y principios en materia de Gobierno Corporativo ha sufrido un fuerte crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, configurándose el Buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier grupo empresarial y/o societario.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías en estos días consiste en incorporar a su cultura empresarial y organización interna estas nuevas prácticas y recomendaciones de Buen Gobierno.

La implantación de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo, además de considerarse como un aspecto relacionado con el cumplimiento normativo, se está configurando como una palanca de creación de valor para los accionistas.

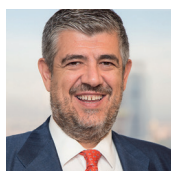
Conscientes de la importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, Deloitte ha creado el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (C.E.G.C.), liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas.

El Centro nace como una plataforma y herramienta de ayuda a los administradores y consejeros en su reto de alinear sus objetivos estratégicos con un adecuado entorno general de control, gestión de riesgos y Buen Gobierno Corporativo.

Para apoyar la implantación de buenas prácticas de gobierno que permitan una visión integral del Consejo y sus Comités, en Deloitte contamos con un equipo de profesionales altamente cualificados que ofrecen soluciones a las empresas con servicios especializados en promover la práctica efectiva y segura del Gobierno Corporativo.

Consulte la página web
del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo en
www.gobiernocorporativo.es

Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo



Germán de la Fuente
Socio director Audit and Assurance.
gedelafuente@deloitte.es



Juan Antonio Bordas
Socio. Director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo.
jboardas@deloitte.es



Helena Redondo
Socia. Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.
hredondo@deloitte.es



Cleber Custodio
Socio director de la práctica profesional y Centro de Excelencia de IFRS.
clcustodio@deloitte.es



Marta García
Socia. Risk Advisory.
martgarcia@deloitte.es



Xavier Angrill
Socio. Risk Advisory.
xangrill@deloitte.es



Ignacio Lezaun
Socio. Risk Advisory. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Norte.
ilezaun@deloitte.es



Juan Corberá
Socio. Risk Advisory. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Este.
jcorbera@deloitte.es



Javier Parada
Socio. Responsable de la industria de Productos y Servicios.
japarada@deloitte.es



Francisco Celma
Socio. Responsable de la industria de Servicios Financieros.
fcelma@deloitte.es

Para más información acerca de nuestros servicios, por favor contacte con nosotros en centroexcelenciaGC@deloitte.es



Rafael Cámara

Socio director de Regulación y Políticas Públicas. Grupo Expertos CNMV.
racamara@deloitte.es



Luis Fernando Guerra

Socio director de Deloitte Legal.
luguerra@deloitte.es



Alfonso Mur

Socio director de Risk Advisory.
amur@deloitte.es



Ricardo Martínez

Socio. Risk Advisory.
rmartinezmartinez@deloitte.es



Joan Pere Salom

Socio director de Human Capital.
josalom@deloitte.es



José Mª Elías de Tejada

Socio. Deloitte Legal.
jeliasdetejada@deloitte.es



Miguel Barroso

Socio. Risk Advisory. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Noroeste.
mbarroso@deloitte.es



Daniel Carrasco

Socio. Risk Advisory. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Sur.
dcarrasco@deloitte.es



Concepción Iglesias

Socia. Risk Advisory. Responsable de Strategy and Reputation.
coiglesias@deloitte.es



Begoña Fernández Rodríguez

Socia. Deloitte Legal.
bfernandezrodriguez@deloitte.es

Rincón de lectura

Acceda a las publicaciones a través de nuestra página web www.gobiernocorporativo.es o escriba un e-mail a centroexcelenciaGC@deloitte.es para solicitar una copia de las mismas.



01

01. Women in the boardroom A global perspective

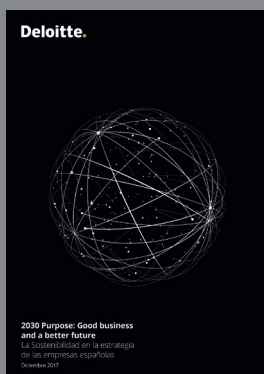
La 5ª edición del informe resume los esfuerzos en más de 60 países para aumentar el número de mujeres que ocupan asientos en la Junta. A nivel mundial, las mujeres ocupan un 15% de estos puestos, lo que supone un ligero aumento con respecto a la edición anterior. Sin embargo, solo un 4% de dichas mujeres ocupa el puesto de CEO o de presidente de la Junta.



02

02. Estudio NextGen 2017 Liderar una empresa familiar en un entorno marcado por la disrupción

La encuesta recoge las entrevistas realizadas a 268 profesionales que conforman la próxima generación de directivos de empresas familiares, ofreciendo una visión holística de los retos a los que se enfrentarán en los próximos años. Según este estudio, el 47% de los directivos encuestados espera que la disrupción afecte a su mercado, mientras que el 49% afirma ya haberla sufrido. La próxima generación de directivos de empresas familiares está, en general, muy involucrada en adaptarse a los cambios que generan una disrupción.



03

03. 2030 Purpose: Good business and a better future La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas

Este informe evalúa la vinculación del propósito de las grandes compañías cotizadas con el desarrollo sostenible y los 17 ODS y analiza su nivel de integración en la estrategia de la empresa y con su modelo de negocio. El Propósito 2030 que analiza el informe describe el vínculo entre la razón por la que existe una empresa y un objetivo social, medioambiental o económico más amplio y establece una conexión con la Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible.

04. Overcoming the threats and uncertainty Third-party governance and risk management

Las organizaciones y sus directivos dan cada vez una mayor importancia a la gestión de riesgos en la relación con terceras partes, por lo que, dentro de sus modelos de Buen Gobierno y control interno, están prestando especial atención a la forma en la que identifican y gestionan los riesgos asociados a dichas terceras partes. La segunda encuesta anual de Deloitte sobre gestión de riesgos con terceras partes evalúa las opiniones de 536 ejecutivos sobre la gestión de riesgos en sus organizaciones.



04

Deloitte.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con más de 263.000 profesionales y presencia en 150 países en todo el mundo, Deloitte orienta la prestación de sus servicios hacia la excelencia empresarial, la formación, la promoción y el impulso del capital humano, manteniendo así el reconocimiento como la firma líder de servicios profesionales que da el mejor servicio a sus clientes.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2018 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Barcelona.