



# Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #7/2016

**En este número colaboran:**

Javier S. Burgos,  
Director General de Neuron Bio

Miguel Ollero,  
Consejero y Director Financiero y de  
Operaciones de Merlin Properties

Santiago Ojea,  
Presidente de Estrella Galicia

Ignacio Marco-Gardoqui,  
Consejero de empresas cotizadas

Miguel Ángel Iglesias,  
Vicesecretario del Consejo de  
Administración de DIA

*Gobierno Corporativo*  
*Beneficios tangibles*

**Deloitte.**









**Cuestión de Confianza #7**  
**Año 2016**

**Dirección**  
Germán de la Fuente  
Juan Antonio Bordas

**Consejo editorial**  
Miembros del Centro  
de Excelencia de Gobierno  
Corporativo

**Coordinación**  
María Ramón  
Lucía Sánchez-Tejado

**Diseño y Maquetación**  
David Pulido

**Fotografía**  
Inés Carapeto Gómez  
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.

Tras el nacimiento de “Cuestión de Confianza” en 2011, crecientes retos y oportunidades siguen surgiendo año a año en el ámbito del Gobierno Corporativo tanto para la empresa cotizada como no cotizada. Este séptimo número de la revista, que hoy le presentamos, es un gran reflejo de ello.

En sus páginas, expertos de primer nivel tratan temas tan diversos como, por ejemplo, la reforma de la Regulación de Auditoría de Cuentas, la nueva reforma del Código Penal que ha tenido lugar en 2015; la gestión de riesgos en modelos de relación relevante con terceras partes; el riesgo de conducta, también conocido como “*Conduct Risk*”; o cómo hacer frente a los retos más importantes en la gestión del liderazgo. Todo un abanico de artículos y entrevistas que son un termómetro del aumento progresivo de las responsabilidades de los administradores y miembros de los Consejos de Administración empresariales.

Es innegable que la gobernanza de las empresas ha cambiado mucho respecto a años anteriores. Decidir y gestionar se ha tornado mucho más complejo ante el cambio de parámetros básicos del entorno: apertura de mercados, tecnologías disruptivas, nuevos baremos de valoración de marcas, mayores requerimientos legislativos, etc. De ahí, la aportación real y pragmática de las prácticas de Buen Gobierno, ámbito que, puesto en valor y entroncado con el negocio, permite obtener un cuadro de mandos desde donde monitorizar las variables del negocio y de sus riesgos, además de aumentar el grado de confianza y seguridad de los *stakeholders* de la empresa.

Esperamos que la lectura de las siguientes páginas sea de su interés y utilidad. Por último, agradecer, a todos los que han colaborado en este número de la revista, su inestimable aportación y, a todos nuestros lectores, su confianza e interés por nuestra publicación y el haberla posicionado como todo un referente en su ámbito.

**Germán de la Fuente**  
Socio Director de Audit & Risk  
Services de Deloitte

**Juan Antonio Bordas**  
Socio. Director del Centro de Excelencia  
de Gobierno Corporativo de Deloitte





Carta de Presentación

Germán de la Fuente, socio Director de Audit & Risk Services de Deloitte y Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte



Termómetro | What's hot

6 Nueva Regulación de Auditoría de Cuentas:  
Reforzando el papel de las Comisiones de Auditoría  
Cleber Beretta Custodio y Silvia López Magallón, socio Director Nacional de Práctica Profesional y Directora Técnica de Auditoría de Deloitte, respectivamente



14 "La entrada en el MAB ha supuesto un salto de dimensión en cuanto a madurez"  
Entrevista a Javier S. Burgos, Director General de Neuron Bio



Imprescindibles  
22 Gestión de riesgos en la "empresa extendida"  
Oscar Martín Moraleda, socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte



Mercados Financieros  
28 El Riesgo de Conducta y el Consejo de Administración  
Gloria Hernández Aler y Patricia Martínez, socia y asociada senior, respectivamente, de Regulatory and Compliance de Deloitte



La Empresa Cotizada  
34 "Nuestra decisión de optar por el modelo anglosajón de gestión, basado en una transparencia absoluta, ha sido un acierto y vamos a seguir por ese camino"  
Entrevista a Miguel Ollero, Consejero y Director Financiero y de Operaciones de Merlin Properties



La Empresa Familiar  
40 "Para que algún miembro de la familia se incorpore como gestor en el Grupo, tiene que hacerlo compitiendo con profesionales ajenos a la familia y de acuerdo con unas reglas y unos requisitos de formación y experiencia muy exigentes"  
Entrevista a Santiago Ojea, Presidente de Estrella Galicia





- 48** **El Consejo y sus Comisiones**  
"El Consejo tiene que pensar en la empresa como un ente vivo cuyo objetivo es perdurar"  
Entrevista a Ignacio Marco-Gardoqui, Consejero de empresas cotizadas



- 54** **Los líderes: Variable clave en la fórmula del éxito del negocio**  
Joan Pere Salom Vallejo y Miguel Ángel Miranda Martín, socio y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente



- 60** "DIA dispone de una política de selección de Consejeros donde se recogen sus principios rectores, la metodología a seguir durante el proceso de selección y los requisitos individuales"  
Entrevista a Miguel Ángel Iglesias, Vicesecretario del Consejo de Administración de DIA



- 66** **Herramientas del Consejo**  
Guía Práctica para Consejeros de Comisiones de Auditoría  
Helena Redondo, socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte



- 70** **Tendencias internacionales**  
Reflexiones de un CIO sobre la ciberseguridad  
Ricardo Martínez y Guillermo Rodríguez Suárez, socio y senior manager de Riesgos Tecnológicos de Deloitte, respectivamente

- 78** **Rincón de lectura**

- 80** **Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo**  
Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

- 82** **Eventos | Cursos**





Termómetro  
What's hot







# *Nueva Regulación de Auditoría de Cuentas Reforzando el papel de las Comisiones de Auditoría*

*Entre las novedades que la nueva Regulación de Auditoría de Cuentas prevé destacan especialmente aquellas que tienen que ver con el papel de los Comités de Auditoría de las Entidades de Interés Público (cotizadas o no). Dicha regulación marcará un antes y un después en relación con la gestión del proceso de auditoría de cuentas, con la forma con que los Consejeros se relacionarán con los auditores de cuentas y la comunicación por parte de los auditores a los accionistas y otros usuarios de la información financiera del resultado de su auditoría de cuentas a través de su informe de auditoría.*

*“Las Entidades de Interés Público, cotizadas o no, tendrán en general que contar con una Comisión de Auditoría y su funcionamiento pasará a estar bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) como ya ocurre en determinados países de la Unión Europea”*

La reforma de la Regulación de Auditoría de Cuentas que a partir del próximo 17 de junio de 2016 entrará en vigor se basa en la existencia de dos textos legales que regulan aspectos complementarios de la actividad de auditoría de cuentas y que en los próximos años convivirán en sus respectivos ámbitos de actuación de manera interrelacionada:

- El Reglamento (UE) nº 537/2014, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014, sobre los requisitos específicos para la auditoría legal de las Entidades de Interés Público, y
- La Ley 22/2015, de 20 de julio, de auditoría de cuentas por la que se realiza la adaptación de la legislación española a los cambios incorporados a la Directiva 2014/56/UE, de 16 de abril de 2014 por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE de 17 de mayo de 2006 relativa a la auditoría legal de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas.

De hecho, es precisamente la co-existencia de dos textos legales con rango normativo similar la primera de las grandes novedades de la nueva Regulación de Auditoría de Cuentas. Así, dependiendo del tipo de entidad (Entidades de Interés Público o no) en la que se desarrolle la actividad de auditoría de cuentas, serán de aplicación unas reglas de juego u otras.

Por ello, cobra especial interés como primer paso el análisis de la definición de Entidad de Interés Público al ser este el factor que va a decidir que normas aplican a las distintas entidades. En este sentido y dentro del volumen de reformas realizadas en los últimos meses en relación con la normativa de auditoría de cuentas



**Cleber Beretta Custodio y Silvia López Magallón**

Socio Director Nacional de Práctica Profesional y Directora Técnica de Auditoría de Deloitte, respectivamente



el art. 15 del Reglamento de desarrollo del Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas que establece la definición de cuáles son las Entidades de Interés Público se ha visto modificado recientemente.

De acuerdo con el nuevo contenido del citado artículo, ya en vigor en su casi totalidad<sup>1</sup>, son Entidades de Interés Público las presentadas en la tabla adjunta.

La Reforma normativa que hemos vivido (y que no está totalmente concluida a espera, entre otras cuestiones, del Reglamento relacionado con la nueva Ley de Auditoría) tiene como uno de sus objetivos principales mejorar la transparencia y la información financiera y no financiera a la que acceden los mercados. En este sentido, las reformas no sólo están orientadas a la labor del auditor de cuentas sino también a reforzar las estructuras de Gobierno Corporativo de las distintas entidades y la forma de relacionarse entre las entidades, los auditores, las autoridades supervisoras y los mercados.

Así, las Entidades de Interés Público, cotizadas o no, están sujetas de acuerdo con la nueva Regulación a la obligación de contar con una Comisión de Auditoría<sup>2</sup>, con algunas excepciones previstas en la propia regulación. Es decir, y esta es ya una de las primeras novedades normativas, según la nueva Regulación dichas entidades privadas, que hasta ahora no tenían obligación legal de contar con una estructura definida que contemple este órgano de gobierno, tendrán que constituir el mismo y su funcionamiento estará bajo la supervisión de la Comisión

Entidades de Interés Público
Las entidades de crédito, entidades aseguradoras, así como las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales o en el mercado alternativo bursátil pertenecientes al segmento de empresas en expansión.
Las empresas de servicios de inversión y las instituciones de inversión colectiva que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 5.000 clientes, en el primer caso, o 5.000 partícipes o accionistas, en el segundo caso, y las sociedades gestoras que administren dichas instituciones.
Los fondos de pensiones que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 10.000 partícipes y las sociedades gestoras que administren dichos fondos.
Las fundaciones bancarias, las entidades de pago y las entidades de dinero electrónico.
Aquellas entidades distintas de las mencionadas en los párrafos anteriores cuyo importe neto de la cifra de negocios y plantilla media durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, sea superior a 2.000 millones de euros y a 4.000 empleados, respectivamente.
Los grupos de sociedades en los que la sociedad dominante sea una de las entidades contempladas en los apartados anteriores.

Nacional del Mercado de Valores (CNMV).  
Todavía está por definir si la forma de relación de las sociedades no cotizadas con la CNMV se hará, como en Alemania, a través de la remisión de un informe elaborado por la Comisión de Auditoría o por el Consejo de Administración a instancia de esta, en el que se expliquen las políticas de Gobierno Corporativo implantadas y como se ha dado respuesta a los requerimientos previstos en la legislación en vigor, así como en las recomendaciones que al respecto se hayan emitido.

Las citadas funciones de la Comisión de Auditoría, tras la reforma del artículo 529 quaterdecies del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, de

(1) La Consulta de Auditoría nº 2 publicada en el BOICAC 103 que se puede consultar en la página web del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas establece la interpretación doctrinal emitida por dicho regulador en relación al régimen transitorio de la definición de Entidad de Interés Público.

(2) Véase Disposición Adicional tercera de la Ley 22/2015, de 20 de julio de auditoría de cuentas.

forma resumida y clasificadas en cuatro grandes áreas conceptuales a efectos ilustrativos junto con alguna reflexión respecto a las implicaciones prácticas que dichas funciones pueden suponer son las siguientes:

Resumen de las funciones mínimas previstas en TRLSC	Área Conceptual de Responsabilidad	Algunas implicaciones prácticas
Informar a la Junta General de Accionistas sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la Comisión ha desempeñando en ese proceso.	Deber de información a otros órganos de la entidad.	<p>Conveniente que se produzca una interacción continua con el auditor de la entidad a lo largo de todo el proceso de la auditoría de cuentas y una evaluación por parte de la Comisión de Auditoría que permita cumplir con la misión de información.</p> <p>Sería conveniente:</p> <p>a) tener desarrollados e implantados procedimientos de captación de información por parte del auditor alineados, aunque no limitados, con los requerimientos de comunicación entre el auditor de cuentas y el órgano encargado del Gobierno Corporativo de la entidad (en este sentido, el Auditor de Cuentas ya tiene como obligación determinados aspectos de comunicación según la Norma Internacional de Auditoría aplicable en España la NIA-ES 260) que la normativa de auditoría de cuentas prevé como obligatorios.</p> <p>b) tener desarrollados procesos de análisis de la información y preparación de la información escrita o verbal a la Junta General de Accionistas.</p>
Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad para la preparación de la información financiera, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el Auditor de Cuentas las debilidades de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar la independencia del auditor.	Supervisión de control interno de la entidad.	<p>Requiere por un lado un trabajo propio e interno de la Comisión de Auditoría en la entidad, quien deberá contar con un conocimiento adecuado de los sistemas de control interno existentes en la entidad y con algún tipo de evaluación en relación a su diseño y de su eficacia operativa. En esta labor de evaluación la Comisión de Auditoría podrá, sin duda, apoyarse en expertos internos o externos que podrán suministrar una metodología.</p> <p>Obviamente el proceso lo que busca, como no puede ser de otra forma, es la mejora continua y constante de la operativa de la entidad y de la preparación de la información financiera que se requiere y se emite hacia el público.</p> <p>Con independencia del proceso de evaluación que la Comisión de Auditoría pueda realizar dentro de sus funciones, está previsto que en relación con este aspecto y aun considerando el limitado alcance que el trabajo de auditoría de cuentas tiene en relación con la evaluación de control interno, exista una clara interacción con el auditor y este informe de cualquier debilidad significativa que se haya detectado en el control interno de la entidad a lo largo del trabajo de auditoría de cuentas.</p>



Resumen de las funciones mínimas previstas en TRLSC	Área Conceptual de Responsabilidad	Algunas implicaciones prácticas
Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración dirigidas a salvaguardar su integridad.	Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera de la entidad.	Sin cambios significativos en su contenido más allá de la presentación de recomendaciones o propuestas al órgano de administración.
Elevar al Consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección de conformidad con lo previsto en el Reglamento (UE) nº 537/2014, de 16 de abril, así como las condiciones de contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.	Supervisión y control del proceso de auditoría de cuentas de la entidad.	Requiere la interacción continua desde fases incluso previas a la designación del auditor de cuentas de la entidad con el mismo hasta prácticamente la emisión del informe: selección, nombramiento, contratación del auditor, planificación del trabajo, ejecución del mismo, así como preservar la independencia en el ejercicio de su funciones.  Para ello tienen que existir canales de comunicación ágiles, tanto escritos como verbales, presentaciones, reuniones de trabajo, etc. entre la Comisión de Auditoría y el auditor de cuentas, sin perjuicio de la existencia de las comunicaciones escritas que la regulación de auditoría de cuentas prevea (Informe adicional para el Comité de Auditoría o las obligaciones de comunicación que se prevén en las normas de auditoría–NIA-ES 260 “Comunicación con los Responsables del Gobierno de la Entidad”, entre otras).
Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza a su independencia, para su examen por la Comisión y cualquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de auditoría, cuando proceda la autorización de los servicios distintos de los prohibidos en la normativa en vigor (Ley de Auditoría y Reglamento Comunitario), así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría.	Supervisión y control del proceso de auditoría de cuentas de la entidad.	El principal cambio en relación a esta función con clara implicación práctica en el quehacer diario de una Comisión de Auditoría se centra sin duda en la necesidad de establecer un sistema de información y pre-aprobación de servicios distintos de la auditoría de cuentas que vaya a realizar el auditor de cuentas (siempre dentro de los servicios permitidos por la normativa) que permita a la Comisión de Auditoría realizar un análisis previo informado de los mismos como herramienta de refuerzo del control preventivo en relación con la independencia del auditor.
Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida.	Deber de información a otros órganos de la entidad.	Sin cambios significativos en su contenido.
Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos sociales y en Reglamento del Consejo.	Deber de información a otros órganos de la entidad.	Sin cambios significativos en su contenido.

*“Los cambios regulatorios realizados, o que en un futuro próximo nos aguardan, persiguen un incremento de la transparencia de las actuaciones llevadas a cabo por el auditor de cuentas y de la Comisión de Auditoría a través de una mayor y mejor información a los accionistas, usuarios de la información y reguladores sobre el trabajo ejecutado”*

A estas modificaciones se añadirá en un futuro cercano (auditoría de cuentas anuales correspondientes a ejercicios iniciados a partir de 17 de junio de 2016) lo que sin duda es la gran modificación en la forma de comunicar los resultados de una auditoría, en terminología inglesa el “long form report”, con la introducción de un nuevo concepto susceptible de comunicación: los “Aspectos Clave de la Auditoría” (Key Audit Matter-KAM).

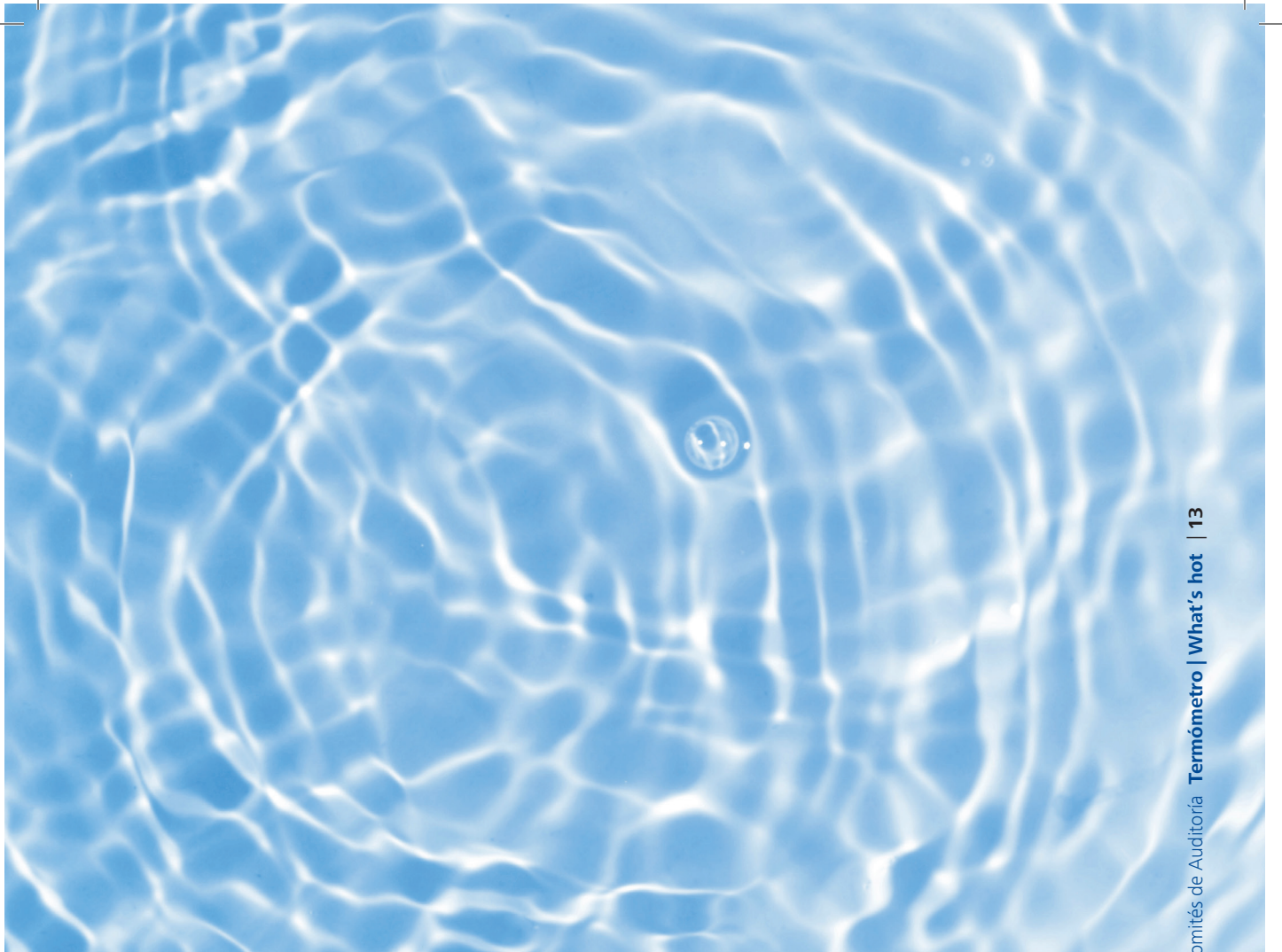
Los KAM serán aquellos aspectos que, a juicio del auditor, sean los de la mayor importancia en la auditoría de las cuentas anuales de la entidad y que serán seleccionados entre las cuestiones que a lo largo del trabajo hayan sido comunicadas a la Comisión de Auditoría o, en su caso, al Consejo de Administración. Una vez más vuelve a ser imprescindible establecer canales de comunicación ágiles y adecuados entre los responsables del Gobierno Corporativo de las entidades y los auditores de cuentas.

El auditor en el proceso de selección de los KAM sobre los que informará en el informe de auditoría tendrá en cuenta:

- Áreas de trabajo evaluadas como riesgos significativos dentro de la planificación del trabajo.
- Áreas en las que el auditor haya tenido que aplicar en mayor medida el juicio profesional para alcanzar una conclusión, incluyendo estimaciones contables realizadas por la entidad en las que intervenga un alto grado de incertidumbre.
- El efecto de hechos o transacciones significativos que han tenido lugar durante el ejercicio auditado.

De acuerdo con el contenido de la normativa internacional que regula los KAM a la hora de incluir la información de cada uno de ellos en el informe de auditoría será preciso, en primer lugar,





explicar los motivos por los que el auditor ha considerado que el aspecto en concreto es de la mayor importancia para su trabajo como para incluirlo en el informe de auditoría, explicar asimismo el impacto que, en su caso, ha tenido el aspecto en cuestión en el trabajo de auditoría (principales procedimientos de auditoría realizados para dar respuesta al aspecto puesto de manifiesto y su conclusión) y una referencia, en su caso, a la nota de la memoria de las cuentas donde el lector puede localizar la información relativa al aspecto sobre el que se está informando.

Este formato de informe ya está siendo utilizado en países como Reino Unido, desde hace al menos dos años, o Sudáfrica, que ha comenzado a emitir informes de auditoría de acuerdo con la nueva normativa internacional recientemente.

En resumen, todas las novedades de las que a lo largo del presente artículo se han mencionado y que responden a cambios regulatorios realizados, o que en un futuro próximo nos aguardan, persiguen un incremento de la transparencia del resultado de la auditoría a través de una mayor y mejor relación entre los auditores de cuentas y los responsables del Gobierno Corporativo de las entidades.

Artículo realizado por Cleber Beretta Custodio y  
Silvia López Magallón, socio Director Nacional  
de Práctica Profesional y Directora Técnica de  
Auditoría respectivamente de Deloitte

✉ [clcustodio@deloitte.es](mailto:clcustodio@deloitte.es)  
✉ [slopezmagallon@deloitte.es](mailto:slopezmagallon@deloitte.es)  
☎ +34 915 145 000

*Javier S. Burgos:*  
*"La entrada en el MAB ha*  
*supuesto un salto de dimensión*  
*en cuanto a madurez"*



**Javier S. Burgos**  
Director General de Neuron Bio



*Neuron Bio desarrolla y gestiona biosoluciones y proyectos en el campo de la biotecnología para su aplicación en la industria farmacéutica y alimentaria, a través de sus áreas especializadas. Es propietaria de una amplia y diversificada colección de moléculas de alto valor, compuestos neuroprotectores, nueve solicitudes de patentes (dos de ellas aprobadas en la Unión Europea y una en EEUU) y plataformas exclusivas para el descubrimiento y desarrollo de fármacos. Tiene instalaciones en Granada y Madrid conectadas con centros de investigación universitarios, oficina en EEUU, y cotiza en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) cuya capitalización ha llegado a los 16 millones de euros.*

*Javier S. Burgos, su Director General, nos explica cómo ha cambiado el Gobierno Corporativo de la entidad como consecuencia de su incorporación al Mercado Alternativo Bursátil y cuáles son los retos más importantes a los que se han enfrentado.*

*“Probablemente, en nuestro caso, el mayor cambio que supuso la salida al MAB se asocia a la mayor visibilidad de la empresa y a la monitorización diaria de los accionistas e inversores”*

**¿Qué factores impulsaron a Neuron para tomar la decisión de cotizar en el MAB?**

Pensamos que en los momentos de crisis hay que adaptarse a las circunstancias lo más rápido posible, y entre las posibilidades de financiación en España, en ese momento, se encontraba el acceso al Mercado Alternativo Bursátil. Por tanto, el objetivo de la empresa con la salida al MAB fue buscar vías de financiación para abordar las siguientes fases de desarrollo de nuestra cartera de productos y de nuestros proyectos. Pero no solo eso; pertenecer al MAB era una forma de visibilizar a la empresa y de reconocer que los controles técnicos y financieros que habíamos implementado previamente cumplían con las necesidades y requerimientos de un mercado reglado. No hay que olvidar que Neuron Bio ha auditado sus cuentas desde el primer año de actividad con grandes firmas, tales como PwC en sus inicios o con Deloitte, desde hace unos años.

Por otra parte, Neuron Bio cuenta con una cartera de proyectos diversificada y de gran potencial económico, pero necesita tiempo para que los proyectos se concreten en resultados y, consecuentemente, también requiere poder tener un acceso rápido a la financiación para llevar a cabo dichos desarrollos. El MAB nos ha dado la oportunidad de acelerar el proceso de maduración de nuestros productos y nos ha permitido acercarnos a los procesos de comercialización de los mismos.

**¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas en el proceso de salida al MAB?**

Como decía anteriormente, en el momento de la incorporación al MAB, Neuron Bio ya tenía un importante camino andado, ya que las cuentas de la empresa estaban auditadas desde el primer año de existencia, los proyectos de I+D se gestionaban bajo la normativa UNE 166.002 y también estaban auditados, y todos nuestros procesos internos y externos estaban perfectamente regulados. Sin duda, todo ello ayudó enormemente para el salto. Probablemente, en nuestro caso, el mayor cambio que ha supuesto la salida al MAB se asocia a la mayor visibilidad de la empresa y a la monitorización diaria de los accionistas e inversores. El universo de accionistas del MAB no tiene por qué ser altamente especializado, por lo que cuando hay alguna variación del valor de la acción, suele haber muchas dudas y solicitudes de información a la compañía. Por ese motivo se han asignado recursos para la atención del accionista y se ha intentado explicar más y mejor el trabajo que desarrolla la compañía y los tiempos e inversiones que se necesitan en empresas de alta intensidad investigadora, como es nuestro caso.

**Una vez que Neuron comienza a cotizar en el MAB tiene que cumplir determinados requerimientos que impone el regulador a las compañías que cotizan, lo cual conlleva costes. ¿Cuáles son los más significativos y cuál es el volumen global de recursos que destina Neuron a cumplir estas obligaciones?**

Como digo, hemos necesitado asignar recursos de atención al accionista para clarificar y atender las demandas de información, así como dedicar un mayor esfuerzo por parte de la Dirección de la sociedad a la comunicación y puesta de manifiesto de cualquier hecho que, a nuestro juicio, sea relevante para el mercado. Además, el MAB impone a todas las empresas que deciden negociar sus títulos a través de este mercado, aparte de una cuota por la cotización, la contratación de dos figuras como son el Asesor Registrado y el Proveedor de Liquidez, de forma que se garantice una tutela en todas aquellas actuaciones que realiza la sociedad relacionadas con el mercado y se garantice la liquidez de las operaciones relacionadas con los títulos.

## Javier S. Burgos

Javier S. Burgos Muñoz es actualmente el Director General de Neuron Bio, entidad donde previamente desarrolló su trayectoria profesional como Director Científico de la División Neuron BioPharma.

Es Doctor en Ciencias por la Universidad Autónoma de Madrid y licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Valencia. Docente e investigador en el Departamento de Biología Molecular de la Universidad Autónoma de Madrid. Investigador invitado, entre otras, de la Keck School of Medicine de la University of Southern California (EEUU) y el Instituto de Ciencias Básicas de la Salud de la Universidad Federal de Río Grande del Sur (Brasil). Autor de más de 40 artículos científicos en revistas internacionales, de varios capítulos en libros y participante como inventor en ocho patentes en el campo del diagnóstico y tratamiento de la enfermedad de Alzheimer. Además ha dirigido varias tesis doctorales en el campo de la etiología de la enfermedad de Alzheimer y es miembro del comité editorial de las revistas Journal of Alzheimer's Disease, de American Journal of Neurodegenerative Disease y de Journal of Viruses.



José Antonio Farfán, socio de auditoría de Deloitte, entrevista a Javier S. Burgos



**¿Cuáles han sido los principales cambios que se han impulsado en el modelo de Gobierno Corporativo de Neuron como consecuencia de la salida al MAB?**

**¿Han aportado valor a la compañía?**

El Gobierno Corporativo de la sociedad, como no puede ser de otra manera, está íntimamente ligado a su pertenencia al MAB. No obstante, tal y como he indicado, ya partíamos de una estructura que interrelacionaba accionistas, Consejo de Administración y Dirección de la empresa. De hecho Neuron Bio, a pesar de ser una spin-off universitaria, nació directamente como Sociedad Anónima y desde el primer

momento se ha apostado por que exista una gran transparencia en la sociedad. Respecto al MAB, existe un flujo constante de información al accionista y, de hecho, durante el ejercicio 2015 se comunicaron 29 hechos relevantes de la sociedad. Esto conlleva, adicionalmente, a mantener la página web totalmente actualizada y realizar un seguimiento escrupuloso del Departamento de Atención al accionista. Pero, a pesar de todo el esfuerzo que ha requerido, la incorporación de Neuron Bio al MAB ha sido, sin lugar a dudas, una experiencia satisfactoria y productiva. Desde mi punto de vista, la joint venture generada con Repsol en el año 2012 no se hubiera dado si nuestra compañía no hubiese estado cotizando. Creo que para una gran compañía como es el caso de Repsol, asociarse con una empresa cotizada le ofrece muchas más garantías de profesionalidad que una empresa que no esté en un índice como este. De hecho, fue tan positiva la salida de Neuron Bio a bolsa, que el año pasado tomamos la decisión de sacar nuestra filial Neol Bio al MAB, lo que finalmente ocurrió el 29 de octubre de 2015.

**¿Qué logros ha conseguido Neuron gracias a su salida al MAB?**

Gracias a la incorporación al MAB hemos conseguido una importante visibilidad y notoriedad. Por otro lado la entrada en el MAB ha supuesto un salto de dimensión en cuanto a madurez. Aunque ya teníamos unos procedimientos de trabajo muy organizados, los requerimientos previos a la incorporación y los posteriores de información han hecho que reforcemos aún más nuestra estructura organizativa, lo que nos ha permitido consolidar nuestro crecimiento. Cotizar en el MAB significa, por un lado, transparencia, ya que comunicamos semestralmente nuestras cuentas y la marcha del negocio, lo cual es siempre positivo. Por otra parte, tal y como apuntaba antes, significa acceder a financiación que

*“Aunque ya teníamos unos procedimientos de trabajo muy organizados, los requerimientos previos a la incorporación y los posteriores de información han hecho que reforcemos aún más nuestra estructura organizativa, lo que nos ha permitido consolidar nuestro crecimiento”*

de otra forma sería muy difícil de conseguir, ya que la financiación bancaria hoy en día está altamente restringida, con lo cual el MAB resultaba ser una buena salida para captar capital y poder así continuar con los desarrollos de nuestros productos.

**Para terminar, y desde la experiencia conseguida, algunas recomendaciones para los gestores de empresas que estén pensando iniciar el proceso de salida al MAB**

El MAB ha sufrido algunos vaivenes en los últimos años, pero tengo el pleno convencimiento de que es un mercado con un gran futuro. Desde luego los proyectos que tienen cabida en el alternativo son procesos de una gran potencialidad de crecimiento, y unas necesidades de recursos muy inferiores a los mercados maduros, como por ejemplo el Nasdaq. Creo también que es el caladero ideal para proyectos altamente tecnológicos. Sin embargo, y al contrario que otros índices históricos, se castiga demasiado a las empresas que priorizan sus intangibles o sus procesos de investigación respecto a indicadores financieros clásicos, lo cual es probablemente consecuencia de que no seamos lo suficientemente ambiciosos y ágiles para apostar por proyectos más arriesgados pero con una capacidad disruptiva a nivel global.

*“Cotizar en el MAB significa, por un lado, transparencia, ya que comunicamos semestralmente nuestras cuentas y la marcha del negocio, lo cual es siempre positivo. Por otra parte, tal y como apuntaba antes, significa acceder a financiación que de otra forma sería muy difícil de conseguir”*

Entrevista realizada por José Antonio Farfán,  
socio de auditoría de Deloitte

✉ [jfarfan@deloitte.es](mailto:jfarfan@deloitte.es)

☎ +34 952 075 500











# Donde germinan las ideas

Las ideas brillantes pueden servir como catalizador del éxito en los negocios, pero también conllevan riesgos. Es ahí donde la profesionalidad y la experiencia de Deloitte pueden ayudarte a dar un paso adelante. Te ayudamos a que tu idea germine y crezca.

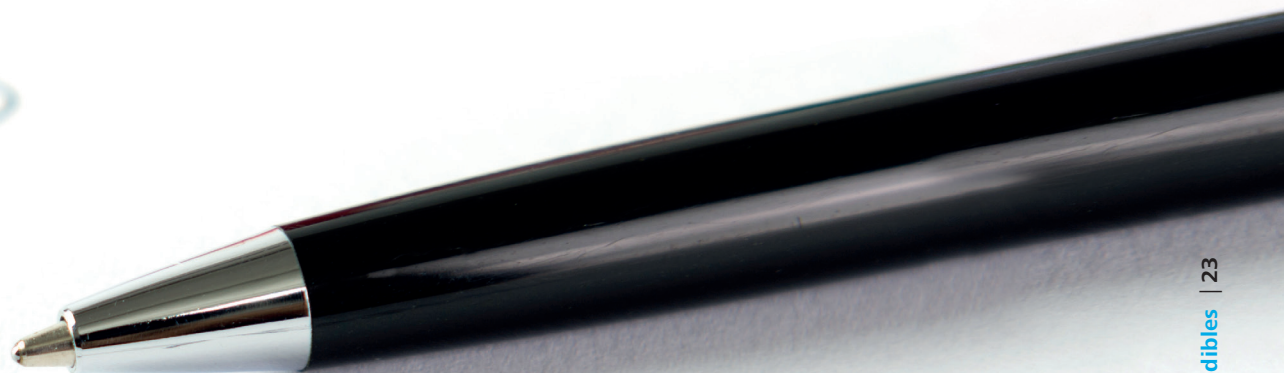
**[www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)**

**Deloitte.**

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](http://www.deloitte.com/about) si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

© 2016 Deloitte, S.L.





## *Gestión de riesgos en la “empresa extendida”*

*Cualquier organización que se identifique con un ecosistema de “empresa extendida” debería tender a incorporar en su estructura de gobierno y gestión de riesgos un modelo de referencia (Third Party Governance & Risk Management - TPGRM) que contemple los riesgos asociados a las terceras partes con las que interacciona.*



*"La complejidad de los modelos de relación con terceras partes está suponiendo que cada vez se produzcan más situaciones en las que impactos regulatorios, económicos o daños reputacionales tengan su origen en las acciones que dichas terceras partes ejercen prestando servicios en la "empresa extendida"*

#### La "empresa extendida"

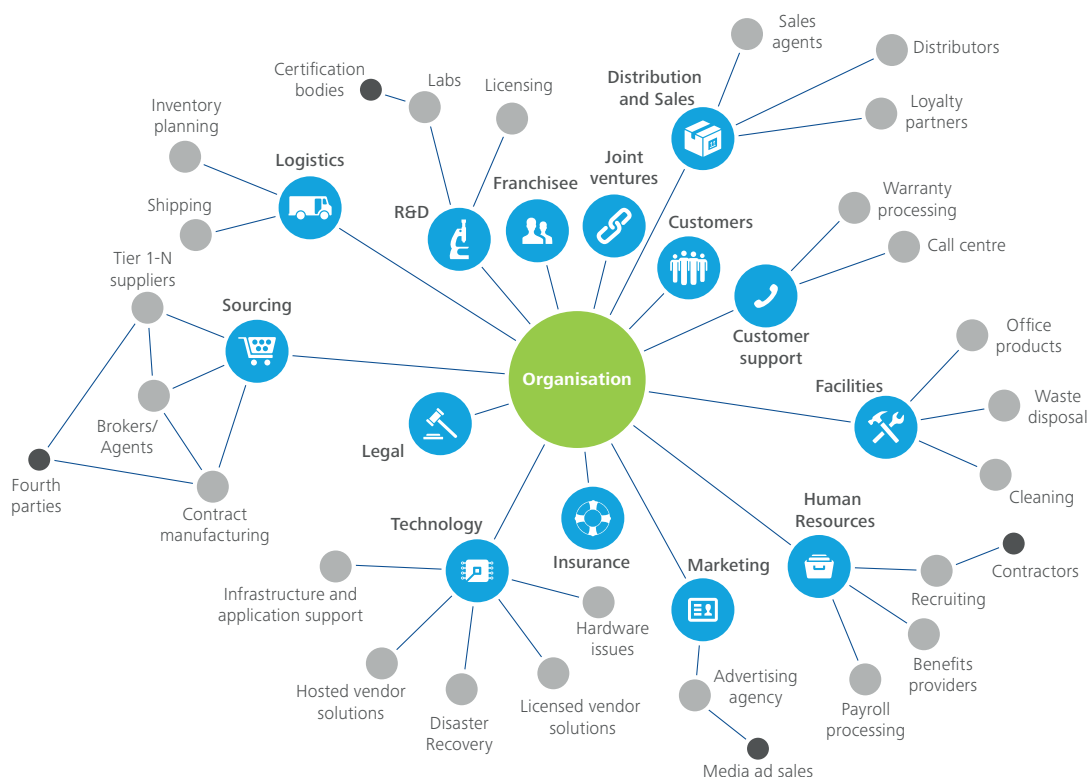
Como es bien conocido, las organizaciones cada vez dedican más esfuerzos para alinear sus objetivos estratégicos con la necesidad de mantener un adecuado entorno general de control y de Buen Gobierno, de forma que se proporcione respuesta a los requerimientos en materia de gestión de riesgos, prevención de fraude, control interno de la información financiera y no financiera y auditoría interna.

Pero, ¿qué ocurre con las organizaciones que disponen de ecosistemas donde terceras partes proporcionan servicios relevantes para su desarrollo estratégico? No hay duda de que este tipo de ecosistema, también conocido como la "empresa extendida", puede proporcionar ventajas, como reducción de costes, acceso a servicios y conocimientos especializados, innovación, flexibilidad, escalabilidad, etc.

Ahora bien, la complejidad de los modelos de relación con terceras partes está suponiendo que cada vez se produzcan más situaciones en las que impactos regulatorios, económicos o daños reputacionales tengan su origen en las acciones que dichas terceras partes ejercen prestando servicios en la "empresa extendida".

A continuación se muestra un ejemplo de hasta dónde puede llegar la complejidad de las relaciones con terceras partes:





Este contexto está conduciendo a que las organizaciones, dentro de sus modelos de Buen Gobierno y control interno, tengan que prestar especial atención a la forma en la que identifican y gestionan los riesgos asociados a dichas terceras partes.

### La oportunidad está en la gestión de riesgos

El foco en los riesgos asociados a terceras partes ha sido tradicionalmente reactivo y determinado por las personas encargadas de cada actividad externalizada. Este enfoque suele conducir a un foco exclusivo sobre ciertas áreas o funciones específicas, sin considerar una visión global de cómo la organización está gestionando los riesgos asociados a la funciones externalizadas.



**Oscar Martin Moraleda**  
Socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

En este entorno, las organizaciones están comenzando a plantearse un enfoque holístico y proactivo para la gestión de estos riesgos, de forma que puedan maximizar el valor de la empresa extendida.

Un enfoque de este tipo debe cubrir las diferentes tipologías de terceras partes involucradas, así como todas las áreas de riesgo asociadas, como son por ejemplo:

- Riesgos operativos (estándares de calidad, tiempos de respuesta, cumplimiento de indicadores, rendimiento, etc.).
- Riesgos financieros (costes incurridos, reporte de recursos dedicados, reportes de tiempos, etc.).
- Riesgos reputacionales (uso de marca, calidad, prácticas de RRHH, responsabilidad social, etc.).
- Riesgos tecnológicos (ciberseguridad, privacidad, continuidad del negocio, integridad y coherencia de la información, etc.).

- Riesgos legales o regulatorios (cumplimiento específico de normativas del sector, estándares de la organización, etc.).

Respecto a los riesgos regulatorios, reguladores a nivel nacional e internacional están incrementando su interés en cómo las organizaciones gestionan a las terceras partes con las que interaccionan. No hay que olvidar que el responsable último ante el regulador, el mercado, los clientes, etc., es la organización, no la tercera parte.

Concretamente, el sector financiero ha estado tradicionalmente sujeto a normativas específicas en torno a la gestión de los riesgos de terceras partes, las cuales van a endurecerse a corto plazo a través de reguladores como el Banco de España. Sin embargo, es cierto que similares regulaciones ya han surgido o están surgiendo para otras industrias como la farmacéutica, hospitalaria, química, distribución, alimentación, etc.

También resulta interesante mencionar que algunas de estas terceras partes a su vez delegan servicios a otras compañías, las

*“Reguladores a nivel nacional e internacional están incrementando su interés en cómo las organizaciones gestionan a las terceras partes con las que interaccionan. No hay que olvidar que el responsable último ante el regulador, el mercado, los clientes, etc., es la organización, no la tercera parte”*



*"Con un modelo de este tipo, se estará ayudando a maximizar el valor aportado por dichas terceras partes a la organización y se estará evolucionando el paradigma de la gestión de los riesgos inherentes asociados hacia un foco en todo el ecosistema de terceras partes que podrá ayudar a potenciar las ventajas de este tipo relaciones"*

cuales se convierten en "cuartas partes". Diversas regulaciones están comenzando a incluir estas "cuartas partes" también en los requisitos de riesgos a gestionar.

#### **Third Party Governance & Risk Management (TPGRM)**

Cualquier organización que se identifique con un ecosistema de "empresa extendida", debería tender a incorporar en su estructura de gobierno y gestión de riesgos un modelo de referencia (*Third Party Governance & Risk Management - TPGRM*) que contemple los riesgos asociados a las terceras partes con las que interacciona. De esta forma, no solo ayudará a estructurar el control interno por parte de las áreas gestoras de cada relación, sino que otras funciones relevantes a nivel de dirección, cumplimiento y/o auditoría interna, podrán también contribuir al Buen Gobierno de este tipo de relaciones.

Un modelo de este tipo debería, al menos, estar formado por una estructura que incluya los objetivos de la organización respecto al uso de terceras partes (como,

por ejemplo, crecimiento, innovación, reducción de costes, experiencia del cliente, gestión del cumplimiento, etc.), los riesgos a los que se enfrenta con dicho uso (operativos, legales, financieros, reputacionales, estratégicos, tecnológicos,...) y el modelo operativo detallado de gestión de esos riesgos (estructura de soporte, políticas y estándares, procesos de gestión, personas, tecnología de soporte, indicadores, etc.).

En definitiva, con un modelo de este tipo, se estará ayudando a maximizar el valor aportado por dichas terceras partes a la organización y se estará evolucionando el paradigma de la gestión de los riesgos inherentes asociados hacia un foco en todo el ecosistema de terceras partes que podrá ayudar a potenciar las ventajas de este tipo relaciones.

Artículo realizado por Oscar Martín Moraleda,  
socio de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

✉ [omartinmoraleda@deloitte.es](mailto:omartinmoraleda@deloitte.es)

☎ +34 915 145 000



Mercados Financieros







# *El Riesgo de Conducta y el Consejo de Administración*

*El concepto de Conduct Risk o Riesgo de Conducta se ha convertido en una prioridad en la agenda de reguladores y supervisores. Aún no existe una definición formal de este riesgo pero los reguladores y supervisores coinciden en situar en el Consejo de Administración el centro de este riesgo.*



## "Riesgo de Conducta y Cultura son dos términos que deben de avanzar en paralelo dentro de las organizaciones"



**Gloria Hernández Aler y Patricia Martínez**

Socia y asociada senior, respectivamente, de Regulatory and Compliance de Deloitte

La definición del Riesgo de Conducta es un importante reto regulatorio conforme han manifestado las autoridades de los principales centros y organizaciones financieras. Varios han sido los supervisores, reguladores y organismos que se han pronunciado sobre este concepto: el Financial Stability Board, el Banco Central Europeo —que pide a los bancos que tengan en cuenta este riesgo al hacer sus pruebas de estrés—, el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea —al recomendar que el Consejo de Administración defina y vigile este riesgo—, el *Joint Committee* que reúne a EBA, ESMA y EIOPA y el supervisor inglés, cuyo

nombre lleva como distintivo precisamente el término "conducta", esto es, la *Financial Conduct Authority* ("FCA").

La definición que estos organismos han dado del Riesgo de Conducta no es idéntica. Pese a ello se podría extraer de los distintos textos que se han venido publicando hasta la fecha, la siguiente: el Riesgo de Conducta es el riesgo que se genera por la actuación u omisión del Consejo de Administración, de un Administrador o de un empleado de una entidad financiera que puede causar un daño a sus clientes o al mercado. Nos encontramos así ante una definición que puede englobar una multiplicidad de comportamientos y situaciones, siendo amplísima.

El Riesgo de Conducta tiene su origen en la iniciativa anglosajona de *Treat Your Customer Fairly* ("TCF") y se mueve principalmente en el ámbito de normas de conducta como su propio nombre indica. Obsérvese sin embargo que el BCE —que es un supervisor prudencial— también se ocupa del Riesgo de Conducta —el hecho de que, como ya se ha mencionado, este riesgo tenga que ser valorado en los *stress test* indica su relevancia—. La realidad es que la línea que divide la supervisión prudencial de la de conducta es fina: el Riesgo de Conducta puede desembocar en litigios y sanciones que sea necesario provisionar o en pérdidas directas que afectan a la solvencia de las entidades, lo que se transforma, en última instancia, en un riesgo también de carácter prudencial.

Decíamos que no existe hasta la fecha una definición formal u homogénea de Riesgo de Conducta y ello es en una parte, a nuestro juicio, intencionado. En

el caso de la FCA, este supervisor ha manifestado que deliberadamente no quiere definir lo que es el *Conduct Risk*, entendiendo que el perfil de Riesgo de Conducta en cada entidad es único y que a cada organización le corresponde su definición. Por lo tanto, parece que los supervisores quieren que sea cada entidad quien defina su propio marco o *framework* de Riesgo de Conducta con base a sus características, tamaño, mercados en los que opera y negocio.

Con carácter general se incluyen dentro del Riesgo de Conducta aspectos muy variados tales como:

- el *mis-selling* de productos financieros a clientes minoristas;
- la inadecuada gestión de los conflictos de interés;
- las prácticas de venta vinculadas;
- los esquemas remunerativos de los empleados de la banca;
- los incumplimientos de las normas de Gobierno Corporativo por parte del Consejo de Administración;
- el incumplimiento de la normativa de PBC y FT y de *Sanctions*; y
- la manipulación de los mercados de valores como por ejemplo la manipulación del libor y del mercado FX.

Se trata pues de bloques diversos y que, en general, ya están siendo abordados desde una perspectiva de *compliance* o gestión de riesgos por las entidades financieras. Ninguna de las materias antes relacionadas es en sí novedosa. La cuestión es que, tal

vez, el análisis, seguimiento y control que se hace de ellas es fragmentado y opera por silos. El Riesgo de Conducta pretende obtener una visión global de estos aspectos y requiere por ello de la elaboración de indicadores y de métricas de seguimiento, es, digamos, una visión de *compliance* homogénea de cualquier riesgo que una conducta puede causar dentro de una organización.

Para controlar el Riesgo de Conducta y haciendo un resumen de las "recetas" que se recogen en los *papers* publicados por los distintos organismos a los que nos hemos venido refiriendo en este trabajo, se invita a las entidades a que cuenten con:

- (i) estructuras de gobierno sólidas (pasar de los esquemas formales de gobierno a esquemas que impliquen realmente un cambio cultural);
- (ii) estructuras de *compliance* sólidas;
- (iii) estructuras de gestión de riesgos sólidas.

Esto es, la mayoría de la literatura publicada recomienda para gestionar el Riesgo de Conducta un marco de Gobierno Corporativo y de control interno robusto. Esto es una recomendación que viene de atrás, no es realmente novedosa, como veíamos que tampoco lo son los bloques que abarca.

Centrándonos en el punto (i) relativo a las estructuras de gobierno sólidas, entre las responsabilidades del Consejo de Administración de las entidades financieras, debe encontrarse el definir el Riesgo de Conducta de su organización basándose en las características de su negocio y demás circunstancias que lo definen.

*“La FCA ha manifestado que deliberadamente no quiere definir lo que es el Conduct Risk, entendiendo que el perfil de riesgo de conducta en cada entidad es único y que a cada organización le corresponde su definición”*



El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS, por sus siglas en inglés) publicó en julio 2015 una revisión de sus principios de Gobierno Corporativo para bancos elaborados en 2010 (Principios del BIS).

Según los Principios de BIS, el Consejo de Administración en materia de Riesgo de Conducta debe de dar ejemplo (“*tone at the top*”) y seguir muy de cerca la gestión que hace la Alta Dirección para inculcar dentro de la organización una cultura de cumplimiento sólida. Y cultura es un término importantísimo en la esfera del Riesgo de Conducta. A este respecto, los Códigos Éticos y de Conducta deben trascender del papel y realmente deben “calar” dentro de la organización para facilitar la protección de los clientes.

La cultura corporativa es un elemento clave del entorno de cumplimiento y de gestión del Riesgo de Conducta. Para impulsar una cultura corporativa sólida, el Consejo de Administración debe:





- promover la toma de conciencia del riesgo y promover que las distintas divisiones y unidades de negocio se avengan a estándares de riesgo predefinidos y no tomen riesgos excesivos, no apoyando conductas riesgosas;
- confirmar que se han tomado las medidas necesarias para que los valores y principios éticos se comuniquen a los empleados y actuar como sponsor de esos valores; y
- asegurarse de que tanto la Alta Dirección como todos los empleados conocen el régimen de sanciones disciplinarias en caso de incumplimiento de los valores corporativos.

Los valores corporativos que han de impulsarse por el Consejo de Administración deben poner de relieve que resulta crítico mantener discusiones honestas y abiertas sobre los problemas que se plantean dentro de la organización y escalarlos a los niveles más altos. En este

sentido, los empleados deben tener a su disposición instrumentos para comunicar las actuaciones cuestionables o no éticas de forma confidencial (canal de denuncias o canal ético).

Todo lo anterior lleva a que los Consejos de Administración realicen una reflexión sobre cuál es el Riesgo de Conducta en su organización y definan los mecanismos de gestión y seguimiento encomendando, ya sea a cumplimiento normativo o a otra función en la organización, la labor de medirlo a través de indicadores y reportárselo de manera que el Consejo de Administración pueda seguir este riesgo e ir alienándolo con la cultura que quiere que impere en su organización.

Artículo realizado por Gloria Hernández Aler y Patricia Martínez, socia y asociada senior de Regulatory and Compliance de Deloitte, respectivamente

✉ [ghernandezaler@deloitte.es](mailto:ghernandezaler@deloitte.es)

✉ [pamartinez@deloitte.es](mailto:pamartinez@deloitte.es)

☎ +34 91 514 50 00

*“La novedad del Riesgo de Conducta no es su contenido sino que pretende obtener una visión global e integrada de distintos riesgos que en la actualidad se tratan de forma vertical o en silos”*



*Miguel Ollero:*

*“Nuestra decisión de optar por el modelo anglosajón de gestión, basado en una transparencia absoluta, ha sido un acierto y vamos a seguir por ese camino”*



**Miguel Ollero**

Consejero y Director Financiero y de Operaciones de Merlin Properties

*MERLIN Properties SOCIMI, S.A., tiene como principal actividad la adquisición y gestión de activos inmobiliarios terciarios en la Península Ibérica. Tras su salida a bolsa en 2014, hoy forma parte del selectivo IBEX35.*

*Su estrategia principal de la compañía está encaminada a la generación de ingresos recurrentes para el accionista y la creación de valor en los activos de su cartera.*

*Actualmente cuenta con 1.020 activos en propiedad, 1,9 millones de m<sup>2</sup> de superficie bruta alquilable y una tasa de ocupación del 94,8% por dar algunos datos.*

*Su Consejero y CFO, Miguel Ollero, nos cuenta a continuación, entre otros temas, qué ha significado pasar a ser una empresa cotizada, cuál cree que deber ser el papel de los Consejeros y los principales retos para las Socimis.*



*“Y ese es precisamente el papel que creo deben tener los Consejeros: analizar en profundidad las operaciones, monitorizar los riesgos de la compañía desde todos los ángulos, debatir de forma constructiva y aportar su experiencia”*



**Helena Redondo y Antonio Sánchez-Covisa**  
Socios de Deloitte, realizan la entrevista

**El pasado mes de diciembre Ismael Clemente, Presidente y Consejero Delegado de Merlin Properties manifestaba que “entrar en el Ibex sería el colofón a un año magnífico”. ¿Qué está suponiendo para Merlin estar en el selectivo?**

Además del orgullo personal que supone para todo el equipo de Merlin haber logrado entrar en el IBEX, creemos que el efecto positivo más importante es para los inversores al dotar de mayor liquidez al valor y ratificar la decisión de aquellos que confiaron en Merlin desde su salida a bolsa. Esto se ha producido, además, sin disponer de un contrato de liquidez para cuidar el valor.

Por otro lado, entrar en el IBEX incrementa nuestra exposición pública y nos hace ser más conscientes de nuestra responsabilidad ante el mercado.

**Para Merlin, ¿cómo afecta tener una elevada presencia de inversores internacionales en su accionariado?**

La Oferta Pública de venta (OPV) se realizó en junio de 2014 y estuvo dirigida a inversores cualificados, por lo que, considerando la situación del mercado en aquel momento, era lógico que más de un 80% de la oferta fuera cubierta por inversores internacionales.

Desde el primer momento, en el equipo gestor de Merlin fuimos muy conscientes de que debíamos actuar con la mayor transparencia posible y acudir a todos los foros que pudieran tener interés en conocerlos. Así, con motivo de la salida a bolsa, presentamos nuestro proyecto en ciudades como Londres, Amsterdam, Nueva York, Boston y Toronto y, a partir de ahí, hemos visitado a todos aquellos que nos lo han solicitado en París, Frankfurt, Dublín, Edimburgo, Copenhague, etc.

## Miguel Ollero

Miguel Ollero es Consejero y CFO de Merlin Properties. Licenciado en Derecho y Administración de Empresas con especialización en Finanzas por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid – ICADE, cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector inmobiliario.

Ha trabajado en Arthur Andersen, FCC Construcción, Deutsche Bank M&A y en RREEF, donde ejerció de Director General. En RREEF, el fondo de Real Estate de la entidad alemana, ha participado en operaciones con un gran valor agregado, desde inversiones Core hasta Opportunity, así como la gestión de activos adquiridos. Asimismo ha desempeñado un papel fundamental en la estructuración y constitución de cinco vehículos de inversión para la Península Ibérica y Marruecos, en cooperación con la división de Private Wealth Management de Deutsche Bank.

### **¿Cuáles han sido las principales lecciones aprendidas en relación a la planificación y proceso de salida a bolsa?**

Creemos que nuestra decisión de optar por el modelo anglosajón de gestión, basado en una transparencia absoluta, ha sido un acierto y vamos a seguir por ese camino. Contamos además con un equipo gestor pequeño pero muy experimentado, profesional e integrado que hace más fácil superar los retos que tenemos por delante.

### **¿Cómo ha afectado la salida a bolsa en la actividad diaria del CFO? ¿y en sus responsabilidades?**

Siempre he sido muy consciente de las responsabilidades que supone la Dirección Financiera y de que nuestro foco debe ser trabajar en tres áreas fundamentales: activos, deuda y acción. Como empresa cotizada, además, debemos ser capaces de cumplir con la regulación del mercado en su sentido amplio. Esto significa disponer de un sistema de control interno adecuado, hacer un seguimiento sistemático de nuestros riesgos y contar con una función de supervisión que asegure que estamos haciendo las cosas bien.

### **Las responsabilidades del Consejo de Administración son cada vez mayores, ¿cómo debe ser el perfil de los Consejeros de una empresa como Merlin? ¿cuál debe ser su papel?**

En Merlin tenemos la suerte de contar con un Consejo muy participativo y con un alto nivel de involucración; en los Consejos y en las Comisiones se suele debatir de manera abierta y los Consejeros aportan un punto de vista independiente, basado en su experiencia, que es muy útil para el negocio. A pesar de la dificultad que han entrañado algunas de las decisiones a tomar, siempre han aportado un punto de vista constructivo. Y ese es precisamente el papel que deben tener los Consejeros, en mi opinión: analizar en profundidad las operaciones, monitorizar los riesgos de la compañía desde todos los ángulos, debatir de forma constructiva y aportar su experiencia.

**¿Cuáles son los principales retos y claves a medio y largo plazo de las Socimis? ¿Podemos esperar la aparición de nuevas Socimis en el mercado?**

Las Socimis no son un fenómeno coyuntural sino que deben contribuir a completar las opciones del mercado, darle más transparencia y profesionalidad, al nivel que lo hacen en EEUU, Reino Unido o Francia. Lo previsible es que sigan apareciendo nuevas socimis especializadas en distintos nichos del mercado. Su principal reto es aportar valor a los accionistas, cumplir con

compromisos de crecimiento y rentabilidad y mejorar la transparencia del mercado bajo un entorno regulatorio previsible y estable.

**¿Cuál va a ser el posicionamiento de Merlin antes estos retos?**

Merlin ha venido cumpliendo de forma anticipada los compromisos de la OPV en términos de inversión, rentabilidad y generación de caja. Para seguir en la senda marcada, nuestra principal actividad, desde el punto de vista operativo, va a ser una gestión proactiva de la cartera actual mientras que, desde el punto de





vista financiero, queremos alcanzar una calificación crediticia que nos permita financiarnos en las mejores condiciones.

**¿Qué factores son, en su opinión, más importantes para tener un crecimiento sostenido?**

En mi opinión, contamos con un gran equipo de profesionales que trabaja con mucha ilusión y unos activos de calidad “Core” y “Core Plus”. Si a esto le sumamos una estructura financiera equilibrada, unos costes muy competitivos y una cultura de gestión que evita los riesgos innecesarios,

creo que contamos con bases muy sólidas para apuntalar un crecimiento sostenido. No obstante, los factores externos también son muy importantes y, en ese sentido, será muy importante que se despejen las incertidumbres políticas y que España mantenga la senda de crecimiento del último año.

Entrevista realizada por Helena Redondo y Antonio Sánchez-Covisa, socios de Deloitte

✉ hredondo@deloitte.es

✉ asanchezcovisa@deloitte.es

☎ +34 915 145 000

*“Lo previsible es que sigan apareciendo nuevas socimis especializadas en distintos nichos del mercado. Su principal reto es aportar valor a los accionistas, cumplir con compromisos de crecimiento y rentabilidad y mejorar la transparencia del mercado bajo un entorno regulatorio previsible y estable”*



## *Santiago Ojea Rivera:*

*"Para que algún miembro de la familia se incorpore como gestor a la empresa, debe competir con profesionales ajenos a la familia, de acuerdo con unos requisitos de formación y experiencia muy exigentes"*



**Santiago Ojea Rivera**

Presidente de Corporación Hijos de Rivera S.L.

*Los orígenes de Estrella Galicia se remontan a 1906, fecha en la que José María Rivera Corral funda la primera fábrica de cerveza y hielo en A Coruña. La evolución de la empresa ha seguido en manos de la familia Rivera a lo largo de toda su historia y en los 90, con la cuarta generación al frente, comienza un proceso imparable de diversificación en productos y servicios y expansión nacional e internacional que llega hasta nuestros días.*

*Hoy, con un amplio portfolio que va desde la cerveza, al agua mineral, las sidras o los vinos, con presencia en todo el territorio nacional y más de 35 países de todo el mundo, la empresa sigue dando grandes pasos hacia delante pero siempre fiel a los valores que la acompañan desde sus inicios.*

*A lo largo de las siguiente páginas Santiago Ojea Rivera, presidente del Grupo, desvela algunas claves de su éxito y el papel del Gobierno Corporativo en su compañía.*



*“Las claves de nuestro negocio han sido valores como la unión familiar, la estabilidad, entendida como visión a largo plazo, o la búsqueda y fomento del talento”*

**A lo largo de más de 100 años, Estrella Galicia no solo se ha consolidado a nivel regional, donde es una enseña líder, sino que en los últimos tiempos ha logrado una gran expansión a nivel nacional e internacional y un incremento de la notoriedad si cabe aún mayor. ¿En qué medida ha ayudado a lograr ese crecimiento sostenido el hecho de ser un grupo familiar?**

Creo que, efectivamente, el hecho de ser una empresa familiar ha sido una palanca de éxito fundamental para nuestro crecimiento. Si echamos la vista atrás, esta empresa ha vivido diversas vicisitudes familiares que han requerido de una estabilidad en la propiedad. El sentimiento de los accionistas como partícipes de un legado nos ha hecho cerrar filas en momentos difíciles, nos ha exigido capacidad de adaptación a cada momento y mantener la visión de este proyecto a largo plazo.

A pesar de nuestro carácter familiar, desde un principio hemos apostado por la profesionalización del Grupo, buscando el mejor talento directivo y desarrollando un modelo incipiente de Gobierno Corporativo en el que hemos sabido recoger los principales valores que nos han traído hasta aquí.

Analizando nuestra historia reciente, nos hemos dado cuenta de que hubo momentos en los que el proyecto podría no haber tenido continuidad y que las claves de habernos mantenido en el negocio han sido valores como la unión, la estabilidad, entendida como visión a largo plazo, y la búsqueda y el fomento del talento de las personas como base de nuestros proyectos de éxito.

**En empresas familiares no siempre es fácil incorporar a profesionales de alto nivel. En ocasiones les atrae este entorno de empresa familiar pero en otros consideran que pueden tener alguna dificultad para su desarrollo profesional. ¿Cómo han equilibrado durante estos años la gestión de propiedad, familia y dirección?**

Es un equilibrio difícil y complejo, y con intereses a veces antagónicos. Actualmente en la compañía existe una organización familiar con gobierno propio. Se trata de un modelo de gobierno que ya no se centra únicamente en aspectos puramente mercantiles sino que está realizando una labor sobre el gobierno de las compañías del Grupo que cuentan con una estructura directiva mucho más compleja.

La elevada cualificación del equipo directivo hace que las normas tengan que ser mucho más precisas y detalladas. En el pasado, los directivos eran profesionales muy cualificados, pero primaba más la

confianza, la proximidad, tener un cierto talento y la capacidad de gestión. Estos valores se mantienen en la actualidad, porque son elementos fundamentales en una empresa familiar, pero desde el momento en que se incorpora talento ajeno a la familia, la forma de gestionar es totalmente distinta y este es un aspecto que actualmente tenemos muy claro y que ha supuesto la toma de decisiones muy duras en el seno de la familia.

En la actualidad, para que algún miembro de la familia se incorpore como gestor a la empresa, debe competir con profesionales ajenos a la familia y de acuerdo con unos requisitos de formación y experiencia muy exigentes. No es que hayamos vetado a los miembros de la familia, pero hemos puesto el listón muy alto por dos motivos fundamentales. El primero es que no debe gestionar alguien que no está capacitado para hacerlo. Y el segundo es un mensaje claro a toda la organización de que lo que prima por encima de todo no son los apellidos sino la capacidad personal. Lo contrario sería desmotivador para la retención del talento.

**La sensibilización que existe en el Grupo por el Gobierno Corporativo llegó en momentos de estabilidad y no como consecuencia de una crisis interna. ¿Quién impulsa más el Gobierno Corporativo: los Accionistas, el Consejo o la Dirección?**

Todos, la propiedad, el Consejo y la dirección. Nosotros hemos tenido la gran suerte de que todos estos ámbitos nacen de una reflexión y de una convicción de un conjunto de personas que realmente consideran que hay valor en el Gobierno Corporativo e impulsan los pasos en esa dirección.



## Santiago Ojea Rivera

Santiago Ojea Rivera es Presidente del Consejo de Administración de Hijos de Rivera S.A, cargo que ostenta desde el año 2011. Asimismo, es Presidente del Consejo de Administración de Corporación Hijos de Rivera S.L. e Hijos de Rivera S.A.U.

Su trayectoria profesional en Hijos de Rivera S.A. comenzó en 1992 asumiendo distintas responsabilidades técnicas en la compañía. De 1999 a 2007 lideró la Dirección del departamento Industrial hasta que fue nombrado Director General Adjunto y Director General de Hijos de Rivera, S.A., cargos que ocupó hasta 2011.

Es ingeniero industrial por la Universidad Pontificia Comillas-ICAI de Madrid y Oficial de la Armada por la Escuela Naval Militar de Marín. Asimismo, posee el título ADECA (Alta Dirección de Empresas de la Cadena Alimentaria) del Instituto San Telmo.

**Algunas corrientes de opinión ven las prácticas de Buen Gobierno como algo impuesto, burocrático y, por tanto, no lo ponen en valor ni se entronca con el negocio con el objetivo de darle sentido y una visión desde la propiedad y la alta dirección para tener un cuadro de mandos donde, además de monitorizar las variables del negocio, se introduzcan variables de riesgo para gestionar los riesgos del negocio. ¿Cuál es su opinión al respecto?**

Ante el Buen Gobierno hay dos enfoques. El primero consiste en llenar una serie de papeles que sean argumentarios de defensa ante cualquier incidencia. El segundo se basa en incorporar esa nueva forma de ver las cosas a la cultura de la organización, en definitiva, sacarle provecho en beneficio del negocio.

Bajo mi punto de vista, es importante cumplir la ley, por supuesto, pero también encontrar un punto de convergencia de forma que no se vea como un mero cumplimiento legal sino como un elemento que aporta un plus a la organización. Es un camino más difícil pero supone la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cuando un enfoque cala en el ADN de una organización, es más difícil una vuelta atrás porque, aunque quisieras retroceder, la propia organización no te permitiría hacerlo. En definitiva, existe un camino de valor y otro que es una repuesta a una necesidad y, para mí, este segundo es una elección equivocada ya que no aporta tanto valor al futuro.

**¿Qué opinión le merece la existencia y el papel de los Consejeros independientes?**

En la dinámica en la que está nuestro Grupo, los Consejos aportan valor en tanto en cuanto existan diferentes perfiles. Un perfil dominical, que responde a los intereses del propietario, es positivo. Un perfil ejecutivo también es positivo y, desde luego, el de Consejero independiente —entendiendo por independiente no sólo personas de valía, sino también de alta cualificación en determinados ámbitos cuya relevancia estaría determinada por el momento de desarrollo y desempeño en la Compañía— es algo fundamental.

Encontrar este mix es nuestro objetivo. En las empresas familiares hay cierto pudor a incorporar Consejeros ajenos a la familia pero es una dinámica sobre la que es importante debatir y entender el valor que aportan, así como ofrecer un mensaje de confianza sobre los beneficios que se obtienen.



*“Ante el Buen Gobierno hay dos enfoques. El primero consiste en llenar una serie de papeles que sean argumentarios de defensa ante cualquier incidencia. El segundo se basa en incorporar esa nueva forma de ver las cosas en la cultura de la organización, en definitiva, sacarle provecho en beneficio del negocio”*

Es un proceso que debe hacerse con templanza y con consenso, escogiendo bien a las personas. Las familias tienen la visión de proyecto y de futuro, pero el talento no se reparte por apellidos. Hacer uso del talento en cualquier ámbito es saludable y bueno para los proyectos. En esta dinámica estamos nosotros.

Pero toda esta reflexión en el grupo familiar no sale sola, hay que provocarla. Es importante llegar al consenso a través de metas intermedias y mediante el análisis de resultados anteriores, de forma que se genere autoconfianza en el camino que emprendemos. La familia tiene que tener vocación, no solo de accionistas y rentistas, sino también de involucración en el proyecto de una u otra forma, ya sea en el ámbito de la gestión, en el ámbito del gobierno,... pero una empresa familiar tiene que ser abierta, no endogámica ni cerrada exclusivamente al perímetro de la familia.

**Su compañía ha avanzado un gran camino en el ámbito del Gobierno Corporativo con la definición de mapas de riesgos, la creación de un Comité de Auditoría, una Comisión de Remuneraciones y Nombramientos, etc. ¿En qué medida piensa que un Buen Gobierno Corporativo puede potenciar una imagen de marca y la reputación de la misma?**

En las empresas en general, pero en particular en las de gran consumo, tener un producto bueno y competitivo es fundamental, pero la empatía con la gente y la reputación es algo que no puede ser ficticio. No se puede trabajar con ese objetivo sino que es un reconocimiento que se obtiene haciendo las cosas bien y dándolas a conocer con humildad.

La reputación es un intangible difícil de construir, que se va generando en el tiempo cuando se hacen las cosas

*“Una de las grandes ventajas de la empresa familiar es no estar tan obligados por el corto plazo y poder sentar las bases que darán frutos a más largo plazo”*

bien, y es muy fácil de destruir cuando se decepciona a la gente. La reputación es una convicción interna que, además, es un motor muy poderoso para la competitividad de una empresa. Sus frutos no se recogen a corto plazo pero es un camino en el que cada generación pone su grano de arena. La reputación de cien años se construye gracias a que mucha gente ha creído en este proyecto. Es algo muy poderoso que hace a las empresas y a los proyectos muy resistentes.

**Decía que dar a conocer las cosas bien hechas es importante. En este sentido, su compañía está haciendo muchas cosas y teniendo mucho éxito desde el punto de vista de marketing de producto con mucha notoriedad pero, ¿cree que están aprovechando la palanca de lo que están haciendo bien en términos de Gobierno Corporativo y control interno para darlo a conocer?**

Los ciclos de maduración de las acciones de gobierno son más largos y no hay que tener prisa en darlas a conocer. El Grupo está comunicando lo que ha conseguido en estos años en el ámbito de la calidad,



Santiago Ojea Rivera entrevistado por Miguel Barroso y Vanesa García

de la responsabilidad social, del marketing, del mercado, etc. Ahora nos encontramos en una fase de construcción y de trabajo interno y ya llegará, en su momento, la ocasión de darle visibilidad al resultado de ese trabajo.

En los proyectos va primero la concepción, las ideas, la planificación, los objetivos, las metas y el trabajo. Una vez cerrada esa etapa, llega el momento de poner en valor externamente ese trabajo. Siempre hemos evitado contar las cosas antes de hacerlas.

**Otro de los avances que tienen como Grupo, no obligado, es el mantenimiento de un departamento de auditoría interna. ¿Qué papel desempeña en términos de análisis, diseño y supervisión de su modelo de control interno?**

El departamento de auditoría interna tiene como función construir los controles internos para ver que los estados contables reflejan la realidad de lo acontecido. No obstante, su labor no acaba ahí sino que ayuda a mejorar procedimientos, tiene funciones de seguimiento y de control, etc. El control es, sin duda, un aliado del equipo que gestiona.

Asimismo, tiene otra labor muy importante: proponer recomendaciones en cuanto a oportunidades de mejora. La auditoría interna es una fuente de oportunidades que



no siempre tenemos en la consideración adecuada y a la que no siempre se les saca todo el provecho que se podría.

**¿En qué pilares enfocan ahora su crecimiento?**

Principalmente en la cultura cervecera, la calidad y el posicionamiento Premium de nuestros productos, la expansión nacional e internacional, las marcas propias y papel de la distribución de marcas propias y ajenas.

Una de las grandes ventajas de la empresa familiar es no estar tan obligados por el corto plazo y poder sentar las bases que darán frutos a más largo plazo. Cuando salimos de Galicia en los años 90 fue un camino duro y a día de hoy el éxito está ahí. Esto ha sido un proceso de muchos años. Pensar de aquí a 15 o 20 años supone establecer unas bases para trazar un camino que permita que las siguientes generaciones puedan valorar esa iniciativa, que puedan recogerla y continuarla. A su vez, ellos deberán hacer lo mismo con otra proyección también a 15 o 20 años.

**¿Cree que eso es un factor de estabilidad a más largo plazo más característico de las empresas familiares frente a las empresas que no lo son?**

El tipo de gestión de una empresa familiar no se centra solo en el corto plazo sino que convive permanentemente con

*“Las personas que están al frente de una empresa familiar tienen siempre en mente qué va a pasar en la siguiente generación y ponen las bases para que el camino continúe”*

la proyección a futuro y la necesidad de pensar en el mismo, algo que en la dinámica de otras compañías puede no ser posible. Las personas que están en un momento determinado al frente de una empresa familiar tienen siempre en mente qué va a pasar en la siguiente generación y ponen las bases para que el camino continúe. Eso, indiscutiblemente, confiere a la compañía una visión a más largo plazo.

Entrevista realizada por Miguel Barroso y Vanesa García socio y senior manager de Deloitte, respectivamente

✉ mbarroso@deloitte.es

✉ vgarciaabuin@deloitte.es

☎ +34 981 12 46 00

*Ignacio Marco-Gardoqui:  
"El Consejo tiene que pensar  
en la empresa como un ente vivo  
cuyo objetivo es perdurar"*



**Ignacio Marco-Gardoqui**  
Consejero de empresas cotizadas



*Ignacio Marco-Gardoqui ha desarrollado una larga carrera en el ámbito de la empresa y la docencia. Actualmente es Consejero de Viscofan, Progénika Biopharma, Minerales y Productos Derivados, Tubacex e Iberdrola Ingeniería y Construcción (Iberinco). Es presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Viscofan y miembro de su Comisión de Auditoría y, también, presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Tubacex.*

*Su trayectoria profesional, su doble condición de Consejero independiente en unas empresas y dominical en otras, su experiencia tanto en empresas familiares como cotizadas, su vertiente docente y de comentarista económico del Grupo Vocento –con el que colabora desde hace 25 años–, configuran un perfil profesional único y con una fuerte visión de conjunto.*

*Las siguientes páginas ahondan en su visión sobre la situación, desarrollo y normativa sobre Gobierno Corporativo y el papel fundamental de la gobernanza como un factor de competitividad y de éxito en cualquier empresa.*

*“El perfil y la profesionalización de cada Consejero es realmente uno de los puntos más determinantes y diferenciadores y donde estoy viendo una gran evolución en los últimos años”*



**En los últimos años asistimos a un proceso muy activo en regulación en materia de Gobierno Corporativo. ¿Cómo han vivido este cambio las empresas? ¿Qué aspectos destacaría?**

Dirigir y gestionar una empresa es hoy un proceso mucho más complejo que hace unos años. Por eso, en líneas generales, creo que el aumento de la regulación ha sido positivo al añadir método, establecer procesos y comisiones y definir responsabilidades.

Respecto a cómo han vivido este cambio las empresas y la aplicación práctica de toda esta regulación, considero que existen dos realidades distintas dependiendo del tamaño de la compañía. En las grandes, la profesionalización de los Consejos es evidente y el Gobierno Corporativo es, cada vez más, una herramienta de aportación de valor. Por contra, en las empresas de menor tamaño, este ámbito sigue percibiéndose básicamente como una cuestión de mero cumplimiento normativo. Y, en mi opinión, la causa está en la redacción de la



Pablo Mugica e Ignacio Lezaun, socios de Deloitte, entrevistan a Ignacio Marco-Gardoqui

normativa, basada más en la casuística de las grandes firmas que en las necesidades y peculiaridades de las de menor tamaño.

Esto, unido al componente excesivo de elusión de responsabilidades de la regulación actual, no favorece al objetivo prioritario de la normativa que debería ser mejorar la gobernanza de todas las compañías y dotarlas de herramientas para su sostenibilidad en el largo plazo.

**En su doble condición de Consejero dominical en algunas empresas e independiente en otras –figura esta con la que no estaban acostumbrados a convivir de manera natural los órganos de gobierno en nuestro entorno empresarial–, ¿cómo ve la evolución en los últimos años de los Consejeros y de su rol en el Consejo?**

El papel fundamental de un Consejero, sea independiente o dominical, es aportar valor y el de un Consejo, pensar en la empresa como un ente vivo cuyo objetivo es perdurar. Por ello, es necesario elegir

para este rol personas con experiencia, conocimientos, preparadas, capaces y honradas. Ser Consejero supone controlar lo que sucede en todo lugar, analizar y considerar multitud de información y relacionarte con mucha gente.

La diferencia principal entre un Consejero dominical de uno independiente es que el primero cuenta con una participación de la empresa. Así, en principio, el Consejero independiente prioriza más la creación de valor y largo plazo y tiene un papel clave de contrapeso y salvaguarda de los intereses minoritarios. Pero mi experiencia me demuestra que si los Consejeros, sean dominicales o independientes, reúnen todos los requisitos que indicaba que debían tener, en general, suele haber consenso entre ellos sobre las decisiones importantes a tomar.

El perfil y la profesionalización de cada Consejero es realmente uno de los puntos más determinantes y diferenciadores y donde estoy viendo una gran evolución en los últimos años.





**El perfil de los Consejeros y su mayor preparación es, de hecho, también un aspecto que trata de favorecer la nueva normativa. El último código unificado de febrero de 2015 hace referencia incluso a aspectos formativos de los Consejeros. ¿Cómo valora este punto?**

Como comentaba es fundamental. Pero no sólo a lo que respecta a aspectos formativos sino en un sentido amplio. Considero importantísimo ir más allá y evaluar anualmente las características individuales de cada Consejero en relación a las necesidades concretas de su empresa. De hecho es una iniciativa que estamos llevando a cabo en una de las empresas de

la que soy Consejero, para definir mejor la capacidad del Consejo e identificar si existen carencias. Los Consejos deben ser lo más completos posible aunando competencias muy distintas, desde financieras hasta estratégicas, por poner dos ejemplos.

**Una de las facultades indelegables del Consejo de Administración, según establece la Ley de Sociedades de Capital, es la aprobación de la política de responsabilidad social corporativa. ¿Cómo valora el recorrido que se está haciendo en esta línea?**

Existe mayor inquietud respecto a este tema pero creo que se podría y se debería hacer más. Debe haber una

## Ignacio Marco-Gardoqui

Ignacio Marco-Gardoqui es Consejero de Viscofan, Progénika Biopharma, Minerales y Productos Derivados, Tubacex, e Iberdrola Ingeniería y Construcción (Iberinco). Paralelamente es presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Viscofan y miembro de su Comisión de Auditoría y, también, presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Tubacex.

Anteriormente, también ha pertenecido, entre otros, a los Consejos de Administración de Schneider Electric España, Técnicas Reunidas, Banco del Comercio, IBV, Banco de Crédito Local y ha sido presidente del Consejo de Naturgás.

Asimismo, es comentarista económico del Grupo Vocento desde 1991, miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto y pertenece a la junta directiva de la Santa y Real Casa de Misericordia de Bilbao.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Deusto), inició su actividad profesional en Bruselas en la DG III de las Comunidades Europeas. Ha sido Director Comercial de Tubacex Taylor Accesorios (Grupo TUBACEX), Secretario General de la SPRI (Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial dependiente del Gobierno Vasco) y Director General del Ente Vasco de la Energía (EVE). Ha sido también Director Ejecutivo de Morgan Stanley, Director de Banca Privada de La Caixa y profesor de la Universidad Comercial de Deusto.



mayor concienciación. Existen multitud de iniciativas que, sin ser lesivas para la cuenta de resultados de las empresas –sean del tamaño que sean– ni requerir excesiva dedicación en tiempo, se pueden llevar a cabo para mejorar tanto la imagen de la compañía como la que la sociedad tiene de las empresas y de la figura de los empresarios.

En el momento de seleccionar las iniciativas de RSC a llevar a cabo, se deben siempre priorizar las relacionadas con el negocio de la empresa. Es importante que sean directas y eficientes y que se comuniquen apropiadamente.

**En cuanto a la empresa familiar, usted que conoce de primera mano su realidad, ¿qué papel puede jugar el Gobierno Corporativo en estas compañías a la hora de afrontar sus retos fundamentales –sucesión familiar, clarificación propiedad-gestión, crecimiento, innovación, etc.–?**

Los criterios de gestión en la empresa familiar son los mismos que en cualquier empresa. La diferencia estriba básicamente en el ámbito de la gobernanza pura.

Un esquema de gobernanza de una empresa cotizada está más despersonalizado –funciona con independencia de la rotación de las personas– y, por lo tanto, más estructurado. En las empresas familiares los límites entre empresa y persona están más difusos, lo que conlleva, en muchos casos, a que el desarrollo de los distintos ámbitos de Gobierno Corporativo dependan en mayor medida del momento de vida de la empresa y de las personas que la lideran.

En la empresa familiar, la introducción de iniciativas de gobierno de Gobierno Corporativo en la gobernanza está más sujeta a una justificada y bien demostrada aportación de sus beneficios.

Entrevista realizada por Pablo Mugica e Ignacio Lezaun, socio director de Deloitte en la Zona Norte y socio responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte en la Zona Norte, respectivamente


✉ ilezaun@deloitte.es

✉ pmugica@deloitte.es

☎ +34 944 447 000

*“Los Consejos deben ser lo más completos posible aunando competencias muy distintas, desde financieras hasta estratégicas, por poner dos ejemplos”*





# *Los líderes* *Variable clave* *en la fórmula* *del éxito del negocio*

*El liderazgo: una variable a priori intangible que provoca efectos concretos y directos en los resultados de las organizaciones. ¿Cómo identificarlo, potenciarlo y sacarle el mayor partido? Se trata de un reto que afecta de manera global a todos los niveles de la organización, siendo una pieza clave del engranaje de éxito de las compañías. El departamento de RRHH, a través de palancas estratégicas como programas de desarrollo y evaluación, planes de sucesión y el uso de analíticas predictivas, juega un papel esencial para superar el reto y convertir a los líderes en un activo diferencial y de gran valor añadido en la compañía.*

# “El liderazgo es la principal preocupación para cerca del 90% de los líderes globales de RRHH y de negocio”

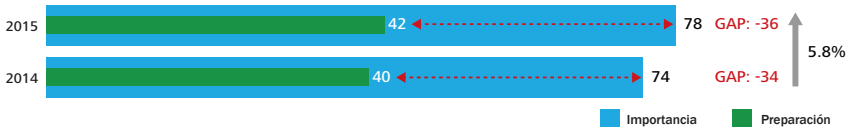
¿Cómo ser más competitivos? ¿Cómo marcar la diferencia en el mercado? ¿Cómo maximizar el valor generado para los accionistas? Según el estudio de Deloitte “The Leadership Premium” <sup>1</sup>, el liderazgo tiene un impacto diferencial, medible y tangible en el éxito de las compañías. Tanto es así que el 80% de los analistas de mercado declara tomarlo como una variable clave a la hora de valorar las compañías. De hecho, la efectividad del equipo de directivos es más importante para los analistas cuando miden el éxito de una compañía que las previsiones de ingresos y que el análisis de los ratios financieros. Las compañías son conscientes de esta realidad, y según el estudio de

Deloitte “Tendencias Globales en Capital Humano 2015” <sup>2</sup>, el liderazgo es la principal preocupación para cerca del 90% de los líderes globales de RRHH y de negocio.

Sin embargo, el estudio muestra que existe una importante brecha de capacidad<sup>3</sup> entre la relevancia otorgada a la creación de políticas de liderazgo eficientes, y la capacidad de las compañías para llevarlas a cabo. Esto se traduce en importantes retos para el éxito del negocio.

Las compañías más punteras, conscientes del impacto estratégico de las políticas de liderazgo, están transformando su modelo de gestión de directivos hacia el diseño de programas específicos, innovadores y alineados con los objetivos del negocio. En esta línea encontramos casos como el de una compañía líder en el sector de las telecomunicaciones, que acompañó su estrategia de negocio disruptiva con una transformación radical de sus políticas de desarrollo y generación de compromiso para su primera y segunda línea de líderes. Conocedores del impacto en negocio de estas posiciones, declaran que “Estos líderes impactan

Cambios en las deficiencias relativas a la capacidad de liderazgo entre 2014 y 2015



El cambio porcentual y las flechas denotan un incremento en la magnitud relativa a la brecha de capacidad de liderazgo.

Fuente: Deloitte University Press | DUPress.com

(1) “The Leadership Premium” es un estudio de Deloitte basado en encuestas y entrevistas realizadas a analistas de firmas líderes de banca de inversión y fondos de capital riesgo de EEUU, Reino Unido, China, India, Japón y Brasil.  
(2) El estudio de Deloitte “Tendencias Globales en Capital Humano 2015” es una encuesta realizada a más de 3.300 líderes de negocio y RRHH de 106 países.  
(3) La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es una puntuación basada en la diferencia entre el índice de “preparación” e “importancia” de cada tendencia. Los valores negativos sugieren un déficit en capacidad, mientras que valores positivos sugieren un superávit de capacidad.



*a 1,5 millones de clientes cada año, entonces necesitamos que ellos inspiren a sus equipos para producir resultados y ofrezcan un servicio de primera clase en cada 'momento de la verdad'.*" A través de programas como el lanzamiento de una herramienta de feedback 360, programas de alto rendimiento para candidatos a la sucesión, o píldoras formativas de 2 días para el top management, la compañía está consiguiendo un equipo de líderes diferenciales y de alto valor añadido para el éxito de la compañía.

Si consideramos adicionalmente una visión de futuro y largo plazo, el liderazgo se posiciona como una de las principales garantías del éxito de las compañías, específicamente a través de la efectiva gestión de la sucesión. Pero, ¿están las compañías realmente preparadas respecto a esta cuestión? Según el estudio de Deloitte de *"Tendencias Globales en Capital Humano 2015"* solo el 10% de las compañías cree que tiene un programa de sucesión excelente, y más de la mitad declara no contar con un programa de sucesión o que su programa es débil. Y no se trata solo de una prioridad para la estabilidad y continuidad del negocio, sino que es una variable de impacto en la eficiencia, pues el coste de contratación de un nuevo empleado es 1,5 veces mayor al de la retención<sup>4</sup>.

La involucración de la Alta Dirección, y en especial de órganos estratégicos de alto nivel como la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R), resulta esencial para la construcción de planes de sucesión efectivos, adaptados y sostenibles. Pero no cualquier tipo de plan es válido: las organizaciones más destacadas están

transformando sus actuales planes de sucesión hacia programas integrales de movilidad de talento. Estos programas parten de la identificación de los puestos clave atendiendo al valor del mismo (impacto, complejidad, conocimiento requerido, presupuesto gestionado, etc.) y a la estrategia a medio y largo plazo de la organización. Este elemento se considera un pilar clave para evitar situaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad y consecución de los objetivos de la compañía a futuro.

Una vez identificadas las posiciones clave, la selección de los candidatos debe ser objetiva y basada en datos predictivos del éxito como el desempeño y potencial. Pero los programas de sucesión más efectivos no acaban con la selección de los candidatos, sino que toman la forma de programas de desarrollo integrales. Las mejores prácticas en el mercado incluyen formaciones presenciales tanto de carácter técnico como competencial, programas de mentoring y tutorías, programas de

*"Las organizaciones más destacadas están transformando sus actuales planes de sucesión hacia programas integrales de movilidad de talento"*

(4) Deloitte Lead, Bersin by Deloitte, 2014.

*“Las nuevas herramientas tecnológicas de análisis y predicción de datos ofrecen a las compañías enfoques innovadores para ayudar a acelerar el liderazgo”*



**Joan Pere Salom Vallejo y Miguel Ángel Miranda Martín**  
Socio y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente

formación especializada, *job shadowing* (acompañamiento y aprendizaje por observación), y una multitud de técnicas que convierten la sucesión en un elemento natural de los planes de carrera de los empleados.

Por otro lado, contar con buenos Consejeros y ejecutivos que lideren la organización es de vital importancia para garantizar el éxito de la misma, pues son ellos quienes diseñan y aprueban la estrategia corporativa y sobre los que recae la toma de decisiones de mayor calado. Sin embargo, y a pesar de esta realidad, no ha sido hasta la entrada en vigor de la Ley 31/2014, de 31 de diciembre cuando se ha regularizado la evaluación de este colectivo.

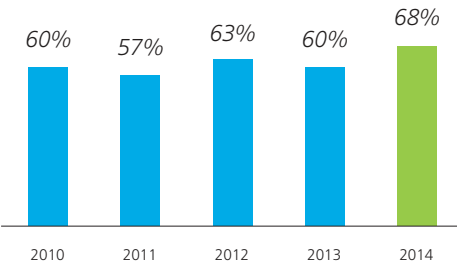
Actualmente, el diseño e implantación de métodos de evaluación objetivos para valorar la labor de los Consejeros y de la alta dirección se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, que parten de un índice poco alentador: solo se realiza la evaluación del CEO en el 70% de los casos analizados (64% en Ibex-35)<sup>5</sup>. Esta falta de objetividad afecta también al aspecto retributivo, de hecho, la retribución del CEO es determinada de forma realmente objetiva solamente en el 68% de las compañías (73% del Ibex-35). Así, el establecimiento de programas de evaluación y seguimiento del desempeño de los líderes se ha convertido en uno de los retos más importantes de las compañías.

Como impulsor de la eficiencia y objetividad de las políticas dirigidas a las posiciones de liderazgo de las organizaciones, cada vez son más las compañías que hacen uso de analíticas predictivas. Las nuevas herramientas tecnológicas de análisis

(5) Índice Spencer Stuart 2015.

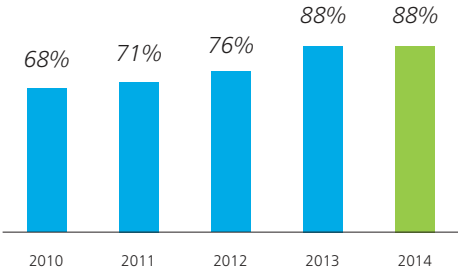
Evaluación del CEO y evaluación del Consejo

Evaluación del CEO (Bonus definido de forma objetiva)



Fuente: Índice Spencer Stuart de Consejeros

Evaluación del Consejo



y predicción de datos ofrecen a las compañías enfoques innovadores para ayudar a acelerar el liderazgo, evaluando mejor las cualidades de los líderes, entendiendo los patrones de carrera de los líderes exitosos, y definiendo qué elementos tienen en común los líderes más efectivos. Por ejemplo, ahora las compañías pueden usar datos predictivos para identificar las experiencias y antecedentes de trabajo de los mejores líderes. Pueden también diseñar formaciones y programas de desarrollo que preparen mejor a los líderes para aprender de sus experiencias, e incluso usar herramientas de evaluación para medir el incremento en capacidades que les permita alcanzar niveles superiores. Sin embargo, aún existe un amplio margen de mejora en el uso de analíticas, pues de acuerdo con el estudio de Deloitte, a pesar de que 3 de cada 4 empresas considera importante el uso de analíticas, tan solo el 8% de ellas consideran que son fuertes en esta área<sup>6</sup>.

Es indudable que los líderes de la organización son una palanca clave para la consecución de los resultados de negocio, y por ello el diseño y desarrollo de

políticas dirigidas especialmente para estas posiciones tiene un impacto directo en el éxito de la compañía. La implementación de programas de desarrollo específicos y globales, el diseño de planes de sucesión para altos directivos y para posiciones clave en todos los niveles, acompañado de la utilización de analíticas predictivas, son tendencias clave a la hora de hacer frente a los retos más importantes en la gestión del liderazgo. En este contexto, las políticas de Recursos Humanos cobran una relevancia crítica en los niveles más estratégicos de la organización, siendo un elemento clave a abordar en la mesa de los Consejeros este año.

Artículo realizado por Joan Pere Salom Vallejo y Miguel Ángel Miranda Martín, socio y gerente de Human Capital de Deloitte, respectivamente

✉ josalom@deloitte.es  
☎ +34 932 804 040  
✉ mmirandamartin@deloitte.es  
☎ +34 915 145 000

(6) Tendencias Globales en Capital Humano 2015, Deloitte.

*Miguel Ángel Iglesias:*  
*"DIA dispone de una política de selección de Consejeros donde se recogen sus principios rectores, la metodología a seguir durante el proceso de selección y los requisitos individuales"*



**Miguel Ángel Iglesias**

Vicesecretario del Consejo de Administración de DIA



*DIA es uno de los líderes de la distribución de la alimentación a nivel mundial especializada en la gestión de tiendas de proximidad. Con más de 7.000 establecimientos, está presente en España, Portugal, Brasil, Argentina y China, países en los que opera con distintos formatos: DIA Market, DIA Maxi, DIA Fresh, Clarel, Schlecker, El Árbol, Minipreço y La Plaza de DIA. Su facturación en 2015 alcanzó los 10.500 millones de euros.*

*En julio de 2011 la compañía salió a Bolsa y actualmente su Consejo de Administración está compuesto por nueve miembros. De ellos, siete son independientes, uno ejecutivo y uno con la calificación de "otros Consejeros externos". Miguel Ángel Iglesias, Vicesecretario de dicho Consejo, nos explica a continuación algunas claves en relación al Gobierno Corporativo en DIA.*

*“Disponemos de un sistema de gestión de riesgos a nivel grupo, ya rodado, que nos permite monitorizar continuamente los principales riesgos de la actividad, se han revisado todos los procesos de control interno y hemos implantado un modelo de ética y cumplimiento que incluye un programa de prevención de delitos y un programa antifraude”*

**En los últimos meses hemos visto una cascada de nueva regulación que afecta a los Consejeros de las empresas y a las distintas comisiones creadas. Como Vicesecretario del Consejo de una entidad cotizada, ¿cuál es tu opinión al respecto?**

Tras la crisis económica y la aparición de ciertos casos de corrupción, tanto el regulador como los grupos de interés venían demandando una gestión más responsable por parte de las empresas.

La nueva regulación en materia de sociedades de capital y Buen Gobierno Corporativo va claramente en esa dirección, potenciando el rol de la Junta General de Accionistas con competencias en asuntos de gestión, fortaleciendo el papel de supervisión y control del riesgo del Consejo de Administración, clarificando el régimen de deberes de los Consejeros y fomentando, en definitiva, una mayor diligencia, lealtad y transparencia.

**En el caso de DIA, ¿qué medidas y actuaciones se están llevando a cabo para dar respuesta a todas estas nuevas exigencias normativas?**

Durante la primera parte del año hemos llevado a cabo los necesarios cambios en el cuerpo normativo interno de la Compañía, con el objetivo de adaptarlo



a la nueva Ley de Sociedades de Capital y al Nuevo Código Unificado de Buen Gobierno.

No obstante, nuestra normativa interna no ha sufrido cambios de calado, ya que disponíamos de una reglamentación moderna que ya incorporaba casi todos los estándares internacionales en materia de Buen Gobierno. Cabe recordar que DIA comenzó su andadura en Bolsa en 2011, momento en el que la compañía hizo una gran parte de los deberes.

Asimismo, hemos sido especialmente prolíficos en materia de *Corporate Defense*. Disponemos de un sistema de gestión de riesgos a nivel grupo, ya rodado, que nos permite monitorizar continuamente los principales riesgos de la actividad, se han revisado todos los procesos de control interno y hemos implantado un modelo de ética y cumplimiento que incluye un programa de prevención de delitos y un programa antifraude.

Desde 2011 compagino mi función de Director Jurídico y *Compliance Officer*, y puedo decir, que en los dos últimos años la función de compliance ha supuesto, en mi agenda, un porcentaje de tiempo muy elevado.

**Entre los aspectos más destacables de la nueva LSC se encuentra la definición de todas las facultades indelegables del Consejo, abarcando una gran variedad de aspectos, desde la estrategia fiscal hasta la gestión de riesgos. ¿Qué medidas se están tomando en las empresas para permitir a sus Consejeros estar actualizados en ámbitos tan diversos?**

En primer lugar, tengo que decir que la compañía, en la selección de sus actuales Consejeros, ya ha tenido en cuenta los perfiles y requisitos individuales más adecuados –en atención a su formación y cualificación profesional, experiencia y honestidad– para el buen funcionamiento y equilibrio del Consejo y sus respectivas comisiones. DIA dispone de una política de selección de Consejeros donde se recogen sus principios rectores (diversidad, no discriminación, interés y equilibrio del Consejo), la metodología a seguir durante el proceso de selección y los requisitos individuales.

No obstante, cuando es preciso, como ha sido el caso tras las recientes novedades legislativas, se ha dado la información y formación precisa, contando en su caso con expertos y especialistas externos.



*“La monitorización y revisión de los riesgos clave de la actividad de DIA y de sus indicadores de medición y seguimiento están presentes de manera recurrente en el orden del día de las reuniones del Consejo de Administración y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, con especial atención a los riesgos financieros, fiscales y a los relacionados con la ciberseguridad”*



**José Luis Aller**

Socio de riesgos responsable de la industria de bienes y consumo de Deloitte, realiza la entrevista

**Eres Vicesecretario del Consejo de una entidad cotizada y director de la Asesoría Jurídica. ¿Cuáles son los principales temas que estarán en la agenda de los Consejos en los próximos meses?**

La monitorización y revisión de los riesgos clave de la actividad de DIA y de sus indicadores de medición y seguimiento estarán presentes de manera recurrente en el orden del día de las reuniones del Consejo de Administración y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, con especial atención a los riesgos financieros, fiscales y a los relacionados con la ciberseguridad.



Asimismo, regulación y cumplimiento han sido temas especialmente relevantes durante el 2015 en la agenda del Consejo en atención a los recientes cambios legislativos, y continuarán siéndolo en atención al nivel de exigencia de nuestros Consejeros en cuanto al cumplimiento de las recomendaciones y buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo.

La supervisión del cumplimiento de nuestro recientemente aprobado II código ético y del buen funcionamiento de los canales de denuncia también estará presente durante 2016.

Por último, quiero señalar que el Consejo le da gran importancia a todo lo relacionado con la retención y desarrollo del talento, existiendo varios proyectos en curso liderados por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

**Los aspectos relacionados con la comunicación y la información a los stakeholders están evolucionando también muy rápidamente. Sin embargo, existe la impresión de que aun desglosando mucha información a veces los aspectos fundamentales no quedan suficientemente explicados. ¿Qué opinión tienes al respecto?**

Desde el ámbito de comunicación corporativa de DIA se trabaja en poder facilitar la información de los aspectos fundamentales de la actividad de la compañía y su evolución, al objeto de que llegue a los diferentes stakeholders con claridad y utilizando el lenguaje más adecuado, segmentando, en la medida de lo posible, los canales y herramientas de comunicación.

## Miguel Ángel Iglesias

Miguel Ángel Iglesias Peinado es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, diplomado en Derecho del Trabajo por la Escuela de Práctica Jurídica, y posee el Máster en Asesoría Jurídica por el Centro de Estudios Financieros (CEF). En su trayectoria profesional ha ejercido como Director Jurídico y de Relaciones Laborales de DIA España entre los años 2000 y 2004. En 2004 fue nombrado Director Jurídico del Grupo y en 2011 pasó a ser Director Jurídico, de *Compliance* y de Seguros del Grupo DIA y Vicesecretario del Consejo de Administración de DIA.

Además, creo que hay una clara voluntad de dar un paso al frente por parte del regulador, de ahí el nuevo modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo o la nueva recomendación de disponer y publicar una política de comunicación y contacto con accionistas, inversores o asesores de voto.

Por último, quiero hacer constar que estamos al tanto y seguimos con atención los trabajos que se están llevando a cabo en relación con el proyecto de *reporting* integrado.

Entrevista realizada por José Luis Aller, socio de Deloitte

✉ [jaller@deloitte.es](mailto:jaller@deloitte.es)

☎ +34 91 443 21 68





# *Guía Práctica para Consejeros de Comisiones de Auditoría*

*En el año 2012 el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte publicó una Guía para Consejeros de Comisiones de Auditoría que presentaba la regulación y las mejores prácticas que pueden ser útiles para el funcionamiento óptimo de dichas Comisiones. Ante la evolución, tanto de la regulación como de las mejores prácticas, desde su publicación, se ha considerado importante actualizar dicha Guía para que siga siendo un manual de referencia.*

*“Desde el punto de vista regulatorio, ha sido clave la aprobación de la Ley 31/2014, del 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo. Asimismo, va a ser muy relevante la nueva regulación contenida en la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas”*



**Helena Redondo**

Socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte

En el año 2012 el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte publicó una Guía para Consejeros de Comisiones de Auditoría que suponía un compendio sistemático y ordenado que, de forma clara y esquemática, presentaba la regulación y las mejores prácticas que pueden ser útiles para el funcionamiento óptimo de dichas Comisiones.

Desde su publicación, tanto la regulación como las mejores prácticas han estado en constante evolución, lo que ha aconsejado la actualización de dicha Guía para que siga siendo un manual de referencia para los miembros de las Comisiones de Auditoría.

Desde el punto de vista regulatorio, ha sido clave la aprobación de la Ley 31/2014, del 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, donde se contempla la posibilidad de que el Consejo de Administración pueda constituir comisiones especializadas, siendo obligatoria la existencia de una Comisión de Auditoría y de una, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones. En ambos casos, las comisiones estarán compuestas únicamente por Consejeros no ejecutivos, recayendo siempre la presidencia en un Consejero independiente.

Asimismo, va a ser muy relevante la nueva regulación contenida en la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, que incorpora nuevas medidas para reforzar la



independencia y la labor de supervisión de las Comisiones de Auditoría, obligatoria en el caso de todas las Entidades de Interés Público, salvo por las excepciones previstas en dicha Ley. Además de ampliar la obligatoriedad de contar con una Comisión de Auditoría a las Entidades de Interés Público, requiere que la mayoría de los miembros de dicha Comisión sean independientes y, al menos uno de ellos, sea designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materias de contabilidad, auditoría o ambas.

Por otro lado, las mejores prácticas en Gobierno Corporativo también están en continuo proceso de mejora, tanto a nivel internacional, como es el caso de las recomendaciones de la Comisión Europea o las nuevas guías sobre gestión de riesgos y control interno emitidas por el *Financial Reporting Council* de Reino Unido, como a nivel nacional, como es el caso de las recomendaciones incluidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

En estas circunstancias, la nueva Guía es una buena ayuda para distinguir los requerimientos regulatorios de las buenas prácticas y dar soporte a los miembros de las Comisiones de Auditoría en sus funciones

de supervisión de los sistemas de gestión de riesgo y control interno, de los procesos de la elaboración de la información financiera, auditoría interna, auditoría externa u otras funciones delegadas por el Consejo.

La Guía se estructura en tres apartados fundamentales:

- Composición de la Comisión
- Funciones de la Comisión
- Aspectos Organizativos

Y cuenta, además, con herramientas prácticas como ejemplos de reglamentos de la Comisión, modelos de cuestionarios y formularios para evaluar la independencia, hacer autoevaluaciones de conocimientos o de desempeño.

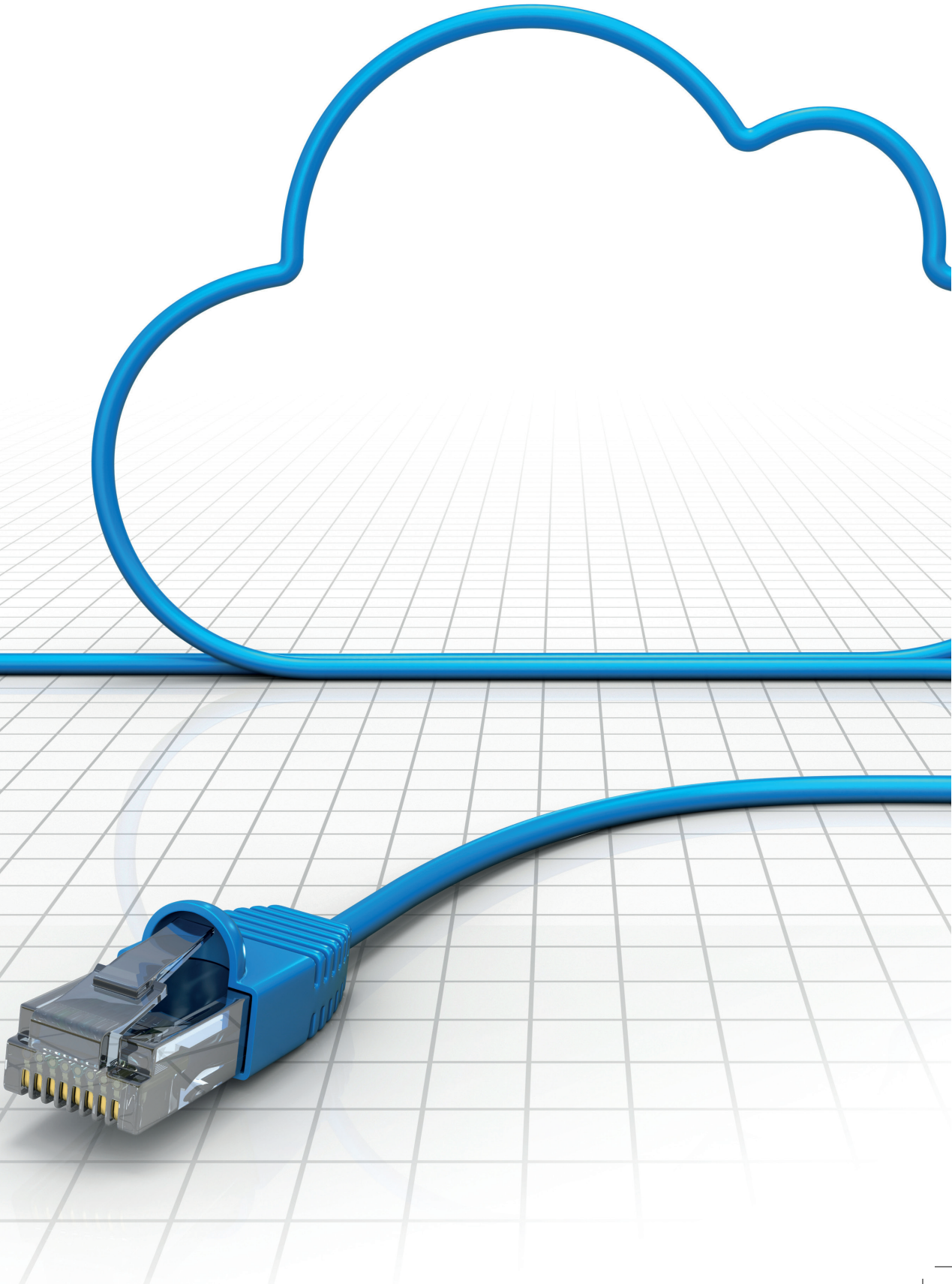
Esperamos que esta nueva Guía contribuya a hacer más fácil el desarrollo de las funciones de los miembros de las Comisiones de Auditoría y nos comprometemos a seguir enriqueciéndola en función de la evolución del entorno y la regulación.


Artículo realizado por **Helena Redondo**, socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte

✉ [hredondo@deloitte.es](mailto:hredondo@deloitte.es)

☎ +34 915 145 000







# *Reflexiones de un CIO sobre la ciberseguridad*

*¿Qué riesgos preocupan al CIO en el mundo actual? ¿La ciberseguridad preocupa a la Dirección? ¿Cómo espera la Dirección que el CIO gestione las amenazas asociadas a la ciberseguridad?*

*Son muchas las preguntas que un CIO se plantea en relación a la ciberseguridad, pero son pocas las respuestas que obtiene.*

*“Estamos ante una revolución en el uso de la tecnología, tanto por parte del negocio como por parte de los usuarios”*



**Ricardo Martínez y Guillermo Rodríguez Suárez**

Socio y senior manager de Riesgos Tecnológicos de Deloitte, respectivamente

### **¿Qué riesgos preocupan al CIO en el mundo actual?**

A lo largo de los últimos años, la evolución de la tecnología, de la que venimos siendo partícipes y promotores, ha generado un cambio en el paradigma en la sociedad empresarial. Estamos viviendo una auténtica revolución. La información se procesa, transmite y almacena con independencia del tiempo y la distancia en que se realicen y requieran las operaciones. Este escenario adquiere una gran relevancia para el mundo empresarial, ya que ha supuesto un cambio en el modelo de negocio tradicional.

Cómo llevar a cabo esta transformación, es el reto, ¿qué riesgos nos supone este cambio de paradigma?, ¿qué rumbo debemos tomar para afrontarlos?, ¿es la ciberseguridad una de las principales respuestas? Estas son algunas de las cuestiones que debemos analizar.

### **Digitalización**

La globalización del mercado y la velocidad de las operaciones derivada de la evolución tecnológica han dejado obsoleta la forma de entender el negocio. Por ello, la digitalización de nuestra organización es un proceso de transformación indiscutible que nos está permitiendo mejorar en productividad, y aumentar la eficiencia agilizando procesos.

Esta transformación no solo conlleva un modelo de negocio más eficiente, sino que representa un facilitador para la creación y promoción de nuevos servicios asegurando un posicionamiento más competitivo.



La digitalización, entre otras cosas, supone dotar a la compañía de redes de comunicaciones para la conectividad e interoperabilidad a nivel interno y externo, desarrollar e implementar plataformas digitales para la realización de actividades colaborativas, automatizar a través de aplicaciones tareas administrativas.... Todo este proceso está dando lugar a un uso cada vez más residual del papel en las oficinas aumentando la digitalización de los flujos de entrada de documentos como facturas o correspondencia, por ejemplo.

En este contexto, se nos genera un reto fundamental: cómo dar respuesta a los nuevos requerimientos tecnológicos que supone la digitalización de servicios y cómo gestionar los riesgos de seguridad que estos conllevan.

### ***Cloud Computing***

Para afrontar este reto, una de las tendencias de los últimos años es la sustitución del modelo de gestión tecnológica tradicional por servicios operados en la nube. El principal beneficio que como organización nos reporta es el ahorro de inversión en recursos, incluyendo hardware, software, centros de procesamiento de datos, redes, personal, etc. De esta manera se puede eliminar la inversión y el coste fijo de infraestructura, por un coste más eficiente. Adicionalmente, este modelo de externalización de infraestructura nos permite la asignación y el uso dinámico de recursos en función de nuestras necesidades.

Todas las ventajas que nos brinda este nuevo concepto de adquisición y mantenimiento de infraestructuras,

como el ahorro y optimización de costes tecnológicos, la flexibilidad en el dimensionamiento de recursos, y la reutilización de servicios tecnológicos, vienen de la mano con riesgos inherentes al propio concepto del cloud computing. El riesgo de que los datos se vean comprometidos, la indisponibilidad del servicio, la interceptación de comunicaciones e incluso ataques dirigidos a empresas que ofrecen soluciones de procesamiento de datos desemboca en la gestión de nuevos riesgos y por tanto un cambio en nuestra estrategia de seguridad.

### **Apertura de redes y conexiones a nuevos usuarios**

Dentro del contexto en el que nos situamos la infraestructura de comunicaciones de la organización supone un punto clave en el desarrollo de nuestras actividades. La interacción cada vez más frecuente con agentes externos como proveedores, administraciones públicas y principalmente con nuestros clientes expone nuestros sistemas. Nos supone un verdadero desafío asegurar las comunicaciones hacia y desde la red, cumpliendo con las políticas de seguridad de la organización, así como garantizar la disponibilidad de los servicios y recursos evitando accesos no autorizados procedentes de redes externas y de internet.

Aunque son claros los beneficios de la digitalización y el uso de las TICS en las compañías, los riesgos que nos suponen no son fáciles de gestionar.

**El “Hacktivismo” e imagen de la compañía**

El uso de medios digitales supone una mayor exposición de nuestros sistemas a cibercriminales. El “Hacktivismo” es uno de los riesgos que más de moda está, ya que se ha convertido en una de las formas de presión social de mayor crecimiento popularmente aceptada y uno de los riesgos que más nos preocupa debido a la impunidad que la anonimidad de la red da.

Dañar la imagen corporativa suele ser uno de sus objetivos principales. Para ello, pueden utilizarse técnicas como la modificación de la página web de la organización, introduciendo imágenes reivindicativas en web; ataques de denegación de servicio, cuya consecuencia es el colapso de los sistemas de manera temporal impidiendo desarrollar los servicios prestados; o el lanzamiento de bulos, falsas noticias o declaraciones en redes sociales, que pueden hacerse pasar como reales y fidedignas ante millones de personas o clientes.

Este tipo de ataques tienen la finalidad de intentar dañar la reputación de la organización. Y aunque el beneficio que estos ciberdelincuentes buscan, no suele ser el económico, la pérdida de confianza en nuestra empresa y el daño en la imagen de marca, nos pueden causar pérdidas cuantiosas.

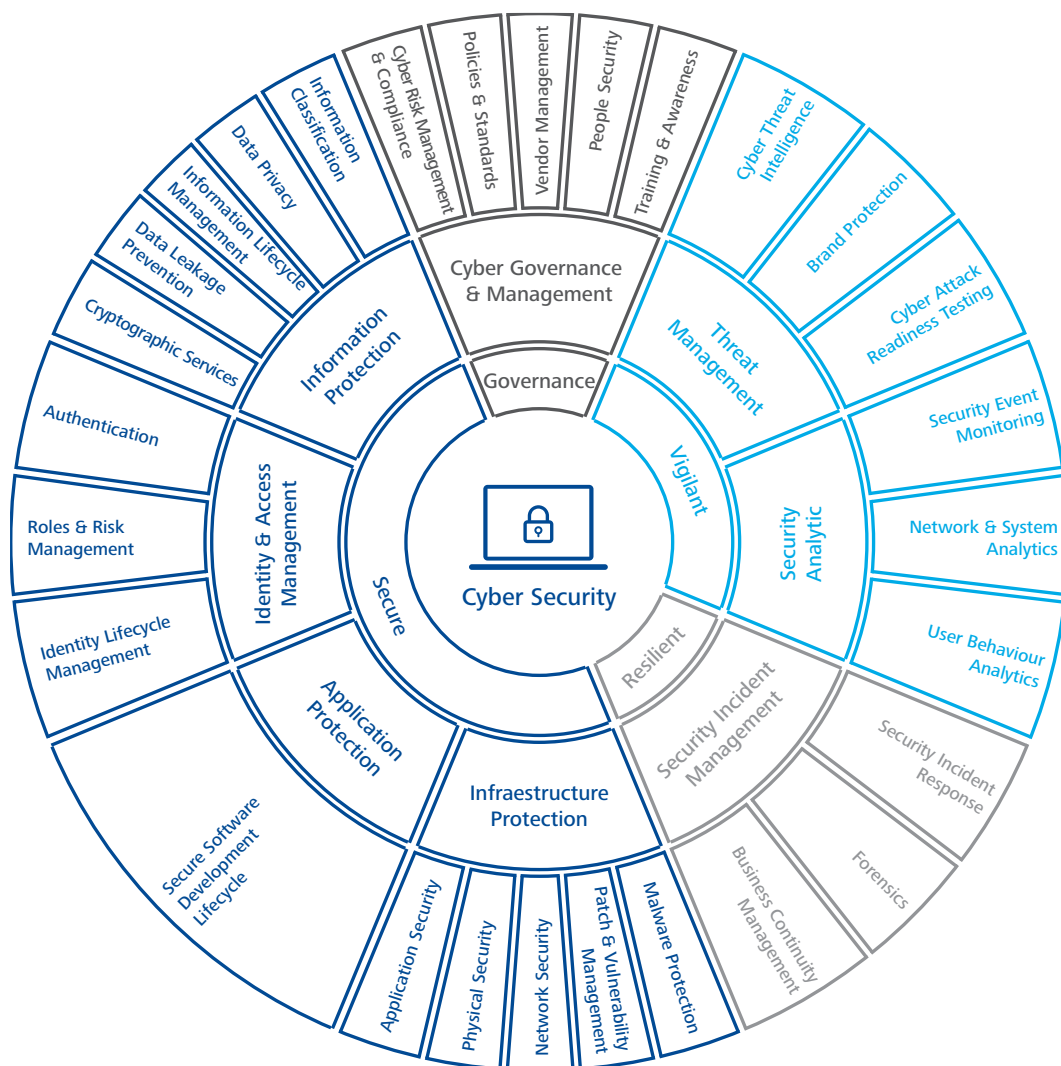
**Robo o fuga de información**

Otro de los riesgos de mayor relevancia es la fuga de información. No cabe duda que el activo más valioso de nuestra organización es la información. Nuestra cartera de clientes, el conocimiento sectorial, la propiedad intelectual y la reputación son activos fundamentales para el desarrollo de nuestro negocio y, por tanto, objetos de deseo.

El robo y venta de información a través de malware especializado es una amenaza real que hace uso de diferentes técnicas y vías de entrada, como páginas web, correos electrónicos y dispositivos de almacenamiento, entre otros, sirviendo estos para infectar y obtener información confidencial sin que en muchos casos seamos conscientes de ello.

Este riesgo es muy complejo de atacar ya que al igual que la tecnología ha cambiado el modo y forma de las actividades de nuestras organizaciones, el fraude también lo ha hecho. La ingeniería social, o el phishing explotan la confianza de nuestros empleados, suplantando compañías, organizaciones e incluso personas conocidas para poder así, a través de engaños, acceder a su objetivo.

*“La Dirección suele ser consciente de los beneficios de toda esta revolución y de cómo evolucionar el negocio para adaptarse a los cambios, pero no es tan consciente de los riesgos que corre”*



En otras ocasiones, ni siquiera es necesario un usuario malintencionado o un ataque dirigido para que se produzca una fuga de información. La movilidad de la que estamos dotando a los dispositivos de trabajo para su uso facilita su pérdida. Ni que hablar del propio error humano que suele tener el mayor índice de incidencia en estos casos.

### Concienciación de la Dirección

Cabe poner de relevancia que el mayor de los riesgos, en nuestras compañías, es la falta de compromiso y apoyo de la Dirección debido, fundamentalmente, a una falta grave de concienciación sobre los riesgos y peligro existentes al no ser estos los clásicos riesgos tangibles. En esta época, en dónde la situación

económica de negocio está cambiando a mejor, la Dirección está alerta para generar e innovar en nuevos servicios y adaptar los actuales a fin de recuperar o aumentar la cuota de mercado que se ha podido perder durante la crisis. Estas prisas para recuperar dicho negocio hace que no se analice con cuidado los riesgos que estas acciones provocan sobre los activos. Las acciones en concienciación de la Dirección parecen indispensables para conseguir los recursos necesarios adicionales a los actuales para mantener el umbral de riesgo, al menos, en los mismos niveles que se han manejado en los años anteriores.

**Solución**

No hay una solución fácil para manejar tantas variables y tanto cambio.

Disponer de un Modelo de Gestión de la Ciberseguridad es una ayuda importante para intentar no dejarnos nada en el tintero, o al menos, ser consciente de aquellas áreas que, bien por recursos económicos o humanos, no se han gestionado de la forma adecuada.

*“El disponer de un marco de gestión de la ciberseguridad, se hace indispensable para mantener un control adecuado en la compañía y de sus activos”*

El Modelo de Gestión de la Ciberseguridad debe considerar la gestión de las siguientes áreas dentro de la ciberseguridad:

- Gobierno: Cómo vamos a gestionar y gobernar la ciberseguridad en la organización.
- Vigilancia: Tanto en la gestión de las amenazas que impacten en la reputación, como en la monitorización de eventos, red y comportamiento de usuarios y clientes.
- Resiliencia: Resiliencia en la recuperación ante incidentes, agilidad en el análisis forense y gestión de la continuidad del negocio.
- Seguridad: Respecto a la protección de infraestructuras, protección de aplicaciones, gestión de accesos, y protección de los activos de información.

Una vez se dispone de un marco para la gestión de la ciberseguridad, queda tomar la decisión de qué nivel de riesgo estamos dispuestos a asumir, o mejor dicho, qué nivel de riesgo está dispuesta a asumir la Dirección. Esta decisión, en la mayoría de los casos, no es un análisis realizado por la Dirección, si no más bien una aprobación del riesgo que el CIO propone y defiende.





¿Y cómo podemos realizar este análisis para proponer un nivel de riesgo a la Dirección? Mediante los niveles de madurez en Ciberseguridad. Estos niveles de madurez, permiten tener una referencia para proponer niveles de riesgo razonables al negocio de la Compañía.

Con estos niveles de madurez, ya sólo quedaría el establecimiento de medidas de seguridad técnicas, organizativas y regulatorias a implantar para alcanzar este nivel de madurez, y con ello la necesidad

de conseguir recursos para llevarlo a cabo. Aquí tenemos el problema ya comentado de la obtención de recursos por parte de la Dirección, y ante eso solo se pueden recomendar tres medidas: concienciación, concienciación y concienciación.

Artículo realizado por Ricardo Martínez Martínez y Guillermo Rodríguez Suárez, socio y senior manager de Riesgos Tecnológicos de Deloitte

✉ [rmartinezmartinez@deloitte.es](mailto:rmartinezmartinez@deloitte.es)  
✉ [grodriguezsuares@deloitte.es](mailto:grodriguezsuares@deloitte.es)  
☎ +34 91 514 50 00





**Guía para los Consejeros de las Comisiones de Auditoría 2016**

El objetivo de esta segunda edición de la Guía es contribuir al fortalecimiento de las Comisiones de Auditoría, ofreciendo a sus integrantes un manual que, de forma clara, sistemática y ordenada, pueda servirles de referencia y consulta para el desarrollo de sus funciones.



**Estudio de Compliance 2016**

La muestra de empresas participantes en este estudio nos ha permitido obtener conclusiones sobre la realidad de la función de Compliance en las empresas con sede en España, tema de gran importancia y relevancia en la actualidad debido a la reforma de Código Penal del 2015 y a la circular 1/2016, que enfatiza la importancia de que las empresas cuenten con planes de prevención de riesgos penales, así como con un órgano o función responsable de su verificación.



**Los retos para los Consejeros 2016**

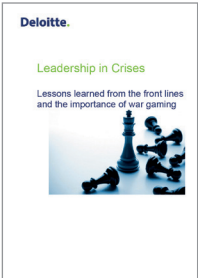
Esta publicación ilustra, desde un punto de vista internacional, cuáles son los factores clave y los retos a los que deberá hacer frente un Consejo de Administración, teniendo en cuenta que la creciente regulación en estos órganos continúa aumentando en todo el mundo, mientras que la volatilidad de los mercados internacionales crea aún más retos a los que hacer frente.

Acceda a las publicaciones a través de nuestra página web [www.gobiernocorporativo.es](http://www.gobiernocorporativo.es) o escriba un email a [centroexcelenciaGC@deloitte.es](mailto:centroexcelenciaGC@deloitte.es) para solicitar una copia de alguna de las publicaciones.



**Mujeres en los Consejos: una perspectiva global**

Este estudio, realizado a nivel internacional, es uno de los más completos a la hora de reflejar los esfuerzos recientes para aumentar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración en todo el mundo. La tendencia hacia una mayor diversidad entre Consejeros sigue acelerándose, incluso desde la última edición en 2013.



**Liderazgo en Crisis: lecciones aprendidas y la importancia de la estrategia para la batalla**

Desde el campo de batalla hasta los Consejos de Administración: Esta publicación habla sobre las situaciones de crisis imprevistas más comunes, así como sus posibles consecuencias para la Alta Dirección.



**Crisis de confianza: Perspectivas de los Consejeros**

¿Qué empresas tienen una visión clara de cómo identificar y gestionar una crisis, y cuáles están preparadas para manejar estas situaciones? Este estudio internacional, elaborado conjuntamente con Forbes, incluye las conclusiones de 317 Consejeros que comparten puntos de vista.

## 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 del 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](http://www.gobiernocorporativo.es)





**Miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo**



**Germán de la Fuente**  
Socio Director de Audit and Risk Services  
gedelafuente@deloitte.es



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



**Rafael Cámara**  
Socio Director de Regulación y Políticas Públicas. Grupo Expertos CNMV  
racamara@deloitte.es



**Luis Fernando Guerra**  
Socio Director de Deloitte Abogados  
luguerra@deloitte.es



**Gloria Hernández Aler**  
Socia. Responsable de Regulatory and Compliance  
ghernandezaler@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



**Alfonso Mur**  
Socio Director de Riesgos IT  
amur@deloitte.es



**Ricardo Martínez**  
Socio. Riesgos IT  
rmartinezmartinez@deloitte.es



**Marta García**  
Socia. Riesgos  
martgarcia@deloitte.es



**Xavier Angrill**  
Socio. Riesgos  
xangrill@deloitte.es



**Enrique de la Villa**  
Socio. Human Capital  
edelavilla@deloitte.es



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



**Juan Corberá**  
Socio. Riesgos. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona de Levante  
jcorbera@deloitte.es



**Miguel Barroso**  
Socio. Riesgos. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Noroeste  
mbarroso@deloitte.es



**Daniel Carrasco**  
Socio. Riesgos. Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo para la zona Sur  
dcarrasco@deloitte.es



**José María Elías de Tejada**  
Socio. Deloitte Abogados  
jeliasdetejada@deloitte.es



**Lucía Sánchez-Tejado**  
Responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo  
lsancheztejado@deloitte.es

Para más información acerca de nuestros servicios, por favor contacte con nosotros en [centroexcelenciaGC@deloitte.es](mailto:centroexcelenciaGC@deloitte.es)

# Programa de Consejeros

## Próxima edición 21 y 22 de noviembre 2016

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

### **Vigésimo tercera 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](mailto:centroexcelenciaGC@deloitte.es)



Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://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](http://www.deloitte.com/about) si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, tributación, consultoría y asesoramiento financiero a clientes públicos y privados en un amplio espectro de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la información que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 200.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de convertirse en un modelo de excelencia.

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.

© 2016 Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support.