

# Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #5/2014

## El buen gobierno corporativo En continua expansión

### En este número colaboran:

**Rafael Cámara**, socio director de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte y miembro del Grupo de Expertos de la CNMV para la reforma del Código Unificado de Gobierno Corporativo

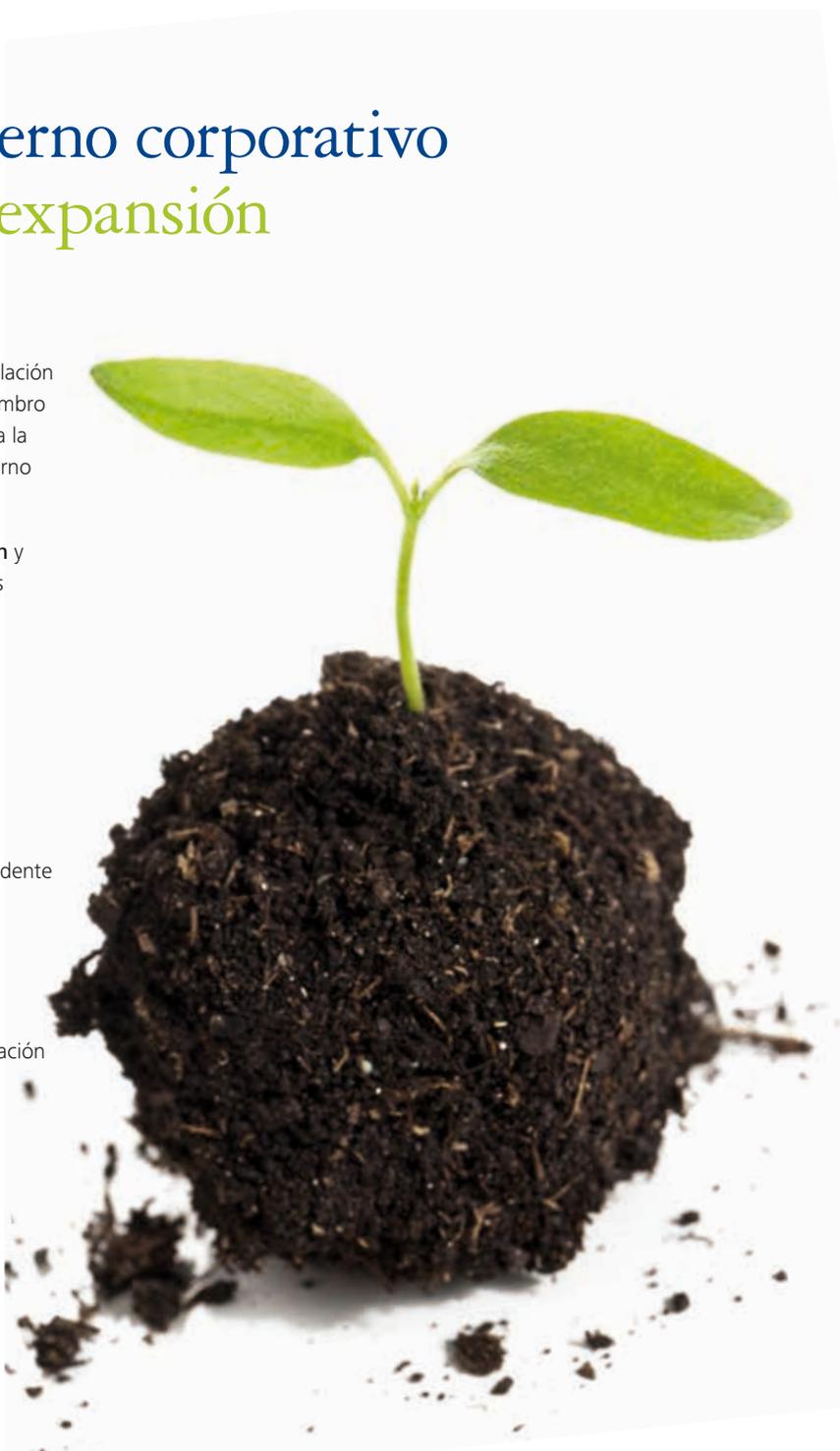
**Sylvia Enseñat, Pilar López Aranguren y Teresa Serrano**, presidenta y miembros de la Junta Directiva de ASCOM, respectivamente

**José de la Gándara**, CEO de Famosa

**Manuel Suárez**, director corporativo de finanzas de Logista

**Juan Corrales Garavilla**, consejero delegado de Conservas Garavilla y presidente del Consejo de International Seafood Sustainability Foundation (ISSF)

**Isabela Pérez Nivelá**, General counsel, miembro del Comité de Dirección y vicesecretaria del Consejo de Administración de Coca-Cola Iberian Partners







Ya han pasado tres años y cinco números desde el nacimiento de esta revista editada por el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte en España. Tres años en los que el número de lectores ha ido creciendo progresivamente y en los que hemos seguido contando con la presencia de destacados expertos. Participación realmente inestimable para que “Cuestión de Confianza” siga cumpliendo con la misión para la que fue creada: servir de herramienta de utilidad para administradores y miembros de los consejos de administración de las compañías sobre tendencias y mejores prácticas en el ámbito del gobierno corporativo. Desde aquí, una vez más, darles las gracias a todos aquellos que colaboran con nosotros.

Desde el año 2013 las novedades legislativas en materia de gobierno corporativo han sido numerosas. Se está pasando de un marco en el que el gobierno corporativo se enunciaba en grandes principios, en códigos y en recomendaciones de seguimiento más o menos voluntario, a un esquema en el que, cada vez más, se solicita obligado cumplimiento de requisitos detallados y rigurosos. En esta etapa de “avalancha” regulatoria, la transparencia de la información y su forma de reportarla es clave para generar confianza en los inversores, para que éstos puedan gestionar adecuadamente los riesgos y aprovechar las oportunidades que presentan los mercados globalizados y para garantizar la sostenibilidad de las empresas en el medio y largo plazo.

En esta nueva etapa, será cada vez más necesario el desarrollo y puesta en marcha de un sistema de *reporting* integrado que explique con claridad de los objetivos que se quieren alcanzar en los ámbitos económicos, sociales y mediambientales. Asimismo, se deberá dar respuesta a los requerimientos cada vez más exigentes en materia de buen gobierno, gestión de riesgos, prevención de fraude, control interno de la información financiera y no financiera y los requerimientos de una auditoría adecuada.

Lo que está claro, más allá de los requerimientos normativos, es la cada vez más incuestionable aportación de valor del buen gobierno corporativo para cualquier tipología de empresa. Este ámbito se reafirma día a día como una herramienta de profesionalización de la gestión de los distintos niveles y órganos de gobierno de las sociedades, lo que queda en evidencia a lo largo de las entrevistas y artículos que recogen las siguientes páginas. Deseamos que todos ellos sean de su interés.

#### **Cuestión de Confianza #5 Año 2014**

##### **Dirección**

Germán de la Fuente  
Juan Antonio Bordas

##### **Consejo editorial**

Miembros del Centro  
de Excelencia de Gobierno  
Corporativo

##### **Coordinación**

María Ramón  
Rocío Rivillas

##### **Diseño y Maquetación**

David Pulido

##### **Fotografía**

Tone Azcárate

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

**Germán de la Fuente**

Socio director de Auditoría  
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 auditoría y Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte



## 6 Termómetro | What's hot

**“No se trata de hacer un nuevo Código Unificado de Buen Gobierno, sino de actualizar el existente”**

Entrevista a Rafael Cámara, socio director de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte y miembro del Grupo de Expertos de la CNMV para la reforma del Código Unificado de Gobierno Corporativo



## 12 Imprescindibles

**“ASCOM servirá como punto de referencia para todas las empresas que quieran implantar en sus organizaciones la figura del responsable de Compliance”**

Entrevista a Sylvia Enseñat, Pilar López Aranguren y Teresa Serrano, presidenta y miembros de la Junta Directiva de ASCOM, respectivamente



**18 “La seguridad tal y como yo la entiendo es un factor dinamizador y central en la gestión del cambio en entornos industriales. La base de su potencia como motor de la transformación es que resulta fácilmente asumido e interiorizado por todos”**

Entrevista a José de la Gándara, CEO de Famosa



## 24 Mercados Financieros

**El entrenamiento de los consejeros de las entidades de crédito**

Francisco Ambrós y Gloria Hernández Aler, socios de las áreas de FSI y de Regulatorio Financiero de Deloitte, respectivamente



## 30 La Empresa Cotizada

**“Al volver a ser una entidad cotizada, resulta fundamental prestar especial atención a las relaciones con nuevos stakeholders, así como realizar un constante seguimiento del precio de la acción”**

Entrevista a Manuel Suárez, director corporativo de finanzas de Logista



**36** **La Empresa Familiar**  
 “Aspectos fundamentales en materia de gobierno corporativo, ser auditados, ser transparentes, formar parte del ISSF, etc., implica tomar medidas que tienen su costo, su repercusión en lo que es el día de la empresa, pero sólo hay un camino hacia delante”  
 Entrevista a Juan Corrales Garavilla, consejero delegado de Conservas Garavilla y presidente del Consejo de International Seafood Sustainability Foundation (ISSF)



**44** **El Consejo y sus Comisiones**  
**Nuevas Normas de Auditoría (NIA-ES): El papel del Consejo de Administración**  
 Cleber Custodio y Silke Mora, socio Director de la práctica profesional y del Centro de Excelencia de IFRS para España y senior manager del área técnica de auditoría de Deloitte, respectivamente



**60** **¿Quién debe decidir la retribución de los consejeros?**  
 Enrique de la Villa, socio responsable de Human Capital de Deloitte



**66** **“El conocimiento del negocio resulta imprescindible para un asesoramiento en derecho fiable, preventivo y no meramente reactivo”**  
 Entrevista a Isabela Pérez Nivelá, *General counsel*, miembro del Comité de Dirección y vicesecretaria del Consejo de Administración de Coca-Cola Iberian Partners



**72** **Herramientas del Consejo**  
**Cómo fortalecer la gestión de riesgos y cumplimiento a través de un análisis automatizado masivo de información**  
 Oscar Martín Moraleda, socio de riesgos de tecnología de la información de Deloitte



**78** **Tendencias internacionales**  
**La Comisión de Gobierno Corporativo**  
 Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

**82** **Eventos | Cursos**

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

**86** **Rincón de lectura**

6



12



18



24



30



36



44



60



66



72



78



Termómetro  
What's hot

## Rafael Cámara:

“No se trata de hacer un nuevo Código Unificado de Buen Gobierno, sino de actualizar el existente”



**Rafael Cámara**

Socio director de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte y miembro del Grupo de Expertos de la CNMV para la reforma del Código Unificado de Gobierno Corporativo

Rafael Cámara, es miembro de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo creada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para la reforma del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG).

Su amplio conocimiento y experiencia le avalan. Actualmente, Rafael Cámara es co-presidente de la Comisión de Regulación en el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, entidad que presidió durante varios años, y miembro del Comité Ejecutivo en el Instituto de Estudios Económicos, además de socio de Deloitte.

Actualmente la Comisión de Expertos de la CNMV está en proceso de revisión del CUBG teniendo entre sus primeras metas reforzar la confianza en la forma en la que se comportan consejeros y administradores de las empresas cotizadas. Rafael Cámara ahonda a continuación en esta y otras cuestiones sobre hacia donde están encaminadas las reformas.

Ya no es suficiente que las empresas sean rentables, que repartan beneficios, que sus trabajadores gocen de buenas condiciones laborales... sino que también es necesario que los gestores de las compañías se comporten de forma más abierta ante otras cuestiones que pueden ser diferentes a las tradicionales



**Juan Antonio Bordas**

Socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte, realiza la entrevista

**Usted, como miembro del Grupo de Expertos de la CNMV para la reforma del CUBG, ¿por qué cree que ha sido necesaria en este momento?**

Estamos observando que los requerimientos en materia de gobierno corporativo han ido acrecentándose en el entorno económico actual: ya no es suficiente que las empresas sean rentables, que repartan beneficios, que sus trabajadores gocen de buenas condiciones laborales... sino que también es necesario que los gestores de las compañías se comporten de forma más abierta ante otras cuestiones que pueden ser diferentes a las tradicionales, y es en esto en lo que se está poniendo énfasis.

Los primeros trabajos en España en materia de gobierno corporativo fueron los del Código Olivencia, en 1998; después en el año 2006 se hizo una revisión del mismo por el llamado Código Conthe, habiendo transcurrido desde entonces 8 años con los consiguientes cambios en el entorno, que hacen necesaria una nueva revisión del Código, una puesta al día.

Además se han producido una serie de circunstancias adicionales importantes, como las reformas normativas en Europa en la materia o las reformas propuestas por el Comité de Basilea para las instituciones financieras, que son especialmente representativas después de la crisis internacional vivida, y que ha traído una crisis de confianza en el mercado.

Esta confianza en la forma en la que se comportan los consejeros y administradores de las compañías cotizadas es la que hay que reforzar, siendo ésta la razón fundamental para hacer la reforma en este momento.

No se trata de hacer un nuevo Código Unificado de Buen Gobierno, sino de actualizar el existente.

### ¿Cuáles son las principales reformas que se están abordando en este sentido?

Las primeras reformas que se han abordado han sido de carácter normativo: así, en primer lugar se han definido reformas incorporadas a la Ley de Sociedades de Capital, que establece modificaciones sustanciales de carácter legal sobre temas como la idoneidad de los consejeros o la política de retribuciones.

En términos no normativos, que es la labor que ha estado realizando el Grupo de Expertos en materia de Gobierno Corporativo, se han revisado y puesto al día determinadas cuestiones, para los que se constituyeron tres grupos:

Un primer grupo de asuntos generales, de carácter metodológico, que ha tratado cuestiones como la Responsabilidad Social Corporativa y la forma de “cumplir o explicar”, para hacer más eficaz el cumplimiento por parte de las entidades españolas de los criterios de gobierno corporativo.

Un segundo grupo que ha abordado cuestiones relacionadas con el Consejo de Administración, como la composición, forma de actuación y número de las Comisiones o cuáles son los criterios de idoneidad de los consejeros más allá de los marcados por la Ley de Sociedades de capital.

Finalmente, un tercer grupo encargado de revisar el funcionamiento de las Juntas Societarias, para abordar la necesidad de establecer alguna recomendación adicional en materia de gobierno corporativo en cómo se toman las decisiones en las mismas, introduciendo elementos novedosos como puede ser la aplicación de las nuevas tecnologías en la toma de decisiones, como el voto telemático.

### En concreto, ¿qué temas destacaría como más novedosos en esta revisión?

Los aspectos más novedosos, o que pueden resultar conceptualmente más distintos es que en el nuevo paradigma de gobierno corporativo se hace especial énfasis en dos cuestiones:

La primera en el control de riesgos, en la necesidad de que el Consejo de Administración conozca, gestione y maneje una política de riesgos coherente y que permita conocer y gestionar en todo momento la situación de los riesgos, bien sean de carácter reputacional, regulatorio, medioambiental..., que pueden tener impacto en la compañía y en los intereses de los stakeholders.

#### Rafael Cámara

Rafael Cámara es socio responsable del área de Regulación y de Políticas Públicas de Deloitte desde 2004. Además es co-presidente de la Comisión de Regulación en el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, miembro del Grupo de Expertos de Gobierno Corporativo en la Comisión Nacional del Mercado de Valores y miembro del Comité Ejecutivo en el Instituto de Estudios Económicos.

Anteriormente ha ocupado el cargo de vocal del Comité Consultivo en la Comisión Nacional del Mercado de Valores, de presidente en el Instituto de Censores Jurados de Cuentas y de vicepresidente en la Federation of European Accountants FEE. Asimismo ha trabajado en el Ministerio de Hacienda como Secretario General de Política Fiscal, Territorial y Comunitaria (UE) de 2003 a 2004; en las Juntas Generales de Álava como portavoz del Grupo Popular en Economía y Hacienda en 1996; en el Tribunal Vasco de Cuentas Públicas como auditor jefe de 1995 a 1996, y como Letrado de la Oposición de 1992 a 1995. También ha sido diputado en el Congreso de los Diputados desde 1996 al 2003. Rafael Cámara es Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto.



Una segunda cuestión es la introducción de criterios no sólo financieros: para conocer la situación de una entidad es necesario integrar información financiera y no financiera, lo que va a dar una mayor riqueza a la información.

Estas dos cuestiones van a contribuir, sin duda, a mejorar la confianza en los mercados.

#### **¿Cuándo se espera que tengamos la revisión del Código?**

Se espera que el Código revisado esté finalizado antes de fin de año, empezándose a conocer los primeros borradores del mismo en otoño.

Es en otoño, por tanto, cuando tendremos la oportunidad de empezar a manejar las nuevas recomendaciones en materia de gobierno corporativo, de forma que se considerarán la opinión de los expertos diferentes a los que forman parte de los grupos de trabajo de la CNMV.

En este sentido, se persigue que el trabajo cuente con un consenso mayoritario de la comunidad de negocios española.

### ¿Cómo espera que reciban estas reformas las empresas españolas?

En mi opinión las recibirán con satisfacción porque las mismas reflejan lo que ya muchas de ellas están haciendo.

En este sentido, en materia de gobierno corporativo, hemos de considerar que, aunque hay que seguir trabajando, existen algunas *best practices* dentro de las compañías españolas: así, hay entidades que han avanzado mucho en materias como las memorias de sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa, el *reporting* integrado, el análisis de riesgos, la constitución de comisiones independientes sobre gobierno corporativo –ya que han ido adaptando sus criterios y sus códigos de gobierno corporativo según ha ido evolucionando el mercado y la doctrina en este tema–.

Otra entidades todavía tendrán que hacer un esfuerzo pero que es necesario, ya que va a redundar en beneficio del accionista, puesto que éste va a poder interactuar con la junta y con el gobierno de la compañía de una forma más transparente y más abierta de lo que lo hace en la actualidad; y del administrador, porque va a tener mejores guías para saber cómo cumplir o explicar las recomendaciones de gobierno corporativo.

### ¿Qué beneficio van a tener estas reformas en la sociedad?

Sobre todo el poner en valor la necesidad de que el accionista y los terceros interesados en las entidades –especialmente en las empresas cotizadas– estén seguros de que la información que reciben y la gestión de la compañía sobre la que han invertido su capital está retribuida adecuadamente desde el punto de vista económico, social, normativo...

## En otoño tendremos la oportunidad de empezar a manejar las nuevas recomendaciones en materia de gobierno corporativo, de forma que se considerarán la opinión de los expertos diferentes a los que forman parte de los grupos de trabajo de la CNMV

En conclusión, que se cumplan las normas de las industrias, ya que cada día las mismas están más reguladas: el hecho de que los gobiernos se especialicen hace que los consejeros tengan que ser cada vez más especialistas en las materias que están gestionando, lo que redundará en el beneficio del conocimiento que pueda tener posteriormente el accionista.

Esto favorece la calidad del mercado de capitales ya que se introduce en la cultura de la transparencia.

Entrevista realizada por Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

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

☎ +34 93 280 40 40

Imprescindibles

“ASCOM servirá como punto de referencia para todas las empresas que quieran implantar en sus organizaciones la figura del responsable de *Compliance*”



Sylvia Enseñat, Pilar López Aranguren y Teresa Serrano  
Presidenta y miembros de la Junta Directiva de ASCOM, respectivamente

Las reformas legislativas han situado al control de los riesgos en una empresa como punto clave y prioritario en la gestión. La figura del ‘*compliance officer*’ o responsable de cumplimiento normativo está adquiriendo una importancia creciente hoy en día.

La necesidad de crear un espacio común para los profesionales de cumplimiento normativo en España ha impulsado la reciente creación de la Asociación de *Compliance* de España, ASCOM, asociación profesional sin ánimo de lucro. Con doce miembros fundadores, la asociación nace con el doble objetivo de representar a los profesionales de esta actividad y servir de canal de interlocución con las autoridades.

Entre los miembros fundadores se encuentran Sylvia Enseñat, su presidenta, y Pilar López-Aranguren y Teresa Serrano, miembros de la junta directiva, que explican a continuación por qué nace ASCOM y qué puede aportar, entre otros temas de interés.

---

El riesgo de *Compliance* se puede definir como el riesgo de que una empresa pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado de incumplimientos de las leyes, normativas, normas internas o códigos éticos que se apliquen a su actividad



**Gloria Hernández Aler**  
Socia del área de Regulatorio Financiero de Deloitte, junto a las entrevistadas

### ¿Qué puede aportar ASCOM al buen gobierno de las sociedades?

ASCOM es la Asociación Española de *Compliance*, y el *Compliance Officer*, o responsable de cumplimiento de las empresas, es un aliado claro del Consejo de Administración. En su función supervisora, el Consejo necesita apoyarse en el responsable de cumplimiento para implantar la cultura ética y los principios corporativos dentro de la empresa, así como para velar por el seguimiento de la regulación vigente por parte de los empleados. Por ello, el responsable de cumplimiento, normalmente da cuenta de su trabajo y reporta directamente al Consejo a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por estos motivos, apoyar el desarrollo de los profesionales que se dedican a *Compliance* es impulsar la ética y el cumplimiento de las empresas españolas.

### ¿Qué es exactamente el riesgo de *Compliance*?

El riesgo de *Compliance* se puede definir como el riesgo de que una empresa pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado de incumplimientos de las leyes, normativas, normas internas o códigos éticos que se apliquen a su actividad. Por ello resulta importantísimo que el Consejo de Administración cuente con una persona, órgano o unidad dentro de la organización que vele por estos extremos.



### ¿Cómo ejerce sus responsabilidades un *Compliance Officer*?

Un responsable de *Compliance* ejerce sus funciones a través de las siguientes actividades:

- Evaluación y medición del riesgo de *Compliance* de la empresa
- Supervisión (monitorización) de las actividades llevadas a cabo en la empresa para evaluar el entorno de control
- Realización de recomendaciones y seguimiento de las medidas correctoras propuestas
- Asesoramiento a los empleados sobre cómo desarrollar su trabajo dentro de las normas internas y la legislación vigente
- Formación de empleados y directivos
- Información a la Alta Dirección y al Consejo de Administración sobre los riesgos y las deficiencias identificadas

### ¿A qué sectores y empresas se dirige ASCOM?

ASCOM se dirige a todos los sectores económicos y a todo tipo de empresas (cotizadas, no cotizadas y PYMES).

### ¿Quién forma parte de ASCOM?

Sus asociados son personas con experiencia en el ejercicio de la función de *Compliance*.

Los socios de ASCOM pueden ser personas físicas que tengan más de dos años de experiencia en *Compliance* o personas jurídicas que apoyen los fines de la asociación y que tengan interés en promover la función de cumplimiento normativo y la defensa de la ética y el cumplimiento de las normas de conducta en las empresas.

**¿Por qué en este momento habéis decidido montar la asociación?**

ASCOM nace en un momento en el que la función de *Compliance* se está instaurando en todas las empresas españolas. En principio han sido las grandes empresas y las multinacionales las que han introducido en sus organizaciones la función de cumplimiento normativo, pero a corto y medio plazo serán también las empresas de menor tamaño las que lo hagan.

La necesidad de tener un responsable de *Compliance* en las empresas se deriva de la modificación del Código Penal español que tuvo lugar en 2010 y que introdujo la responsabilidad penal de la persona jurídica. Para poder atenuar la responsabilidad penal de la empresa,

ésta debe tener planes de prevención de los delitos. Pero sobre todo es la modificación en curso del Código Penal la que supondrá un espaldarazo definitivo a la figura de cumplimiento ya que la reforma define como una eximente (no sólo atenuante) los programas de prevención de delitos e incluso establece un delito autónomo para los administradores que no hayan adoptado en sus organizaciones estos programas de prevención y control. Cuando la reforma actual esté aprobada, todas las empresas deberán contar con un órgano de verificación del cumplimiento de dichos planes de prevención. La figura del responsable de *Compliance* se generaliza, por tanto, en la estructura organizativa de cualquier empresa.

---

**ASCOM** nace en un momento en el que la función de *Compliance* se está instaurando en todas las empresas españolas. En principio han sido las grandes empresas y las multinacionales las que han introducido en sus organizaciones la función de cumplimiento normativo, pero a corto y medio plazo serán también las empresas de menor tamaño las que lo hagan

### ¿Qué puede aportar ASCOM?

Por un lado, ASCOM defenderá los intereses profesionales de los responsables de *Compliance*, fomentará y difundirá el conocimiento y valoración social de su actividad, establecerá las relaciones institucionales y servirá de canal de interlocución con las autoridades nacionales e internacionales con respecto a cualquier tema relacionado con su actividad, dotará de patrones de calidad al ejercicio profesional de *Compliance* y fomentará la creación de una bolsa de trabajo especializada para promover el mercado laboral de los profesionales expertos en cumplimiento normativo.

Por otro lado, ASCOM servirá como punto de referencia para todas las empresas que quieran implantar en sus organizaciones la figura del responsable de *Compliance*.

Entrevista realizada por Gloria Hernández Aler, socia de Deloitte

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

☎ +34 91 582 09 00

### ASCOM

ASCOM es una asociación profesional sin ánimo de lucro que surge en mayo de 2014 de la iniciativa de un grupo de personas con amplia experiencia en el ejercicio de la función de *Compliance* en España, con el objetivo de profesionalizar la función y de establecer un canal de interlocución con las instituciones.



## José de la Gándara:

“La seguridad tal y como yo la entiendo es un factor dinamizador y central en la gestión del cambio en entornos industriales. La base de su potencia como motor de la transformación es que resulta fácilmente asumido e interiorizado por todos”



José de la Gándara  
CEO de Famosa

Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, S.A., FAMOSA, nace en 1957, en el hoy conocido como Valle del Juguete en Alicante, a raíz de la unión de un gran número de pequeñas empresas jugueteras que se enfrentaron así al cambio que supuso la aparición de los juguetes de plástico, y la dificultad de abordar las inversiones necesarias para mantener la competitividad ante la nueva situación.

Cincuenta años después, la compañía es el fabricante de juguetes líder del sector en España y Portugal, con una presencia importante en más de 50 países, incluidos Francia, Italia, México y EEUU. Entre sus claves de éxito: unir tradición e innovación, el uso de procesos y materiales de la máxima calidad, el trabajo en equipo, la pasión por su negocio y la seguridad tanto de sus productos como de sus actividades.

Uno de los valores que inspiran la cultura empresarial de Famosa es el de la seguridad, sobre el que comparte su visión a lo largo de las siguientes páginas, José de la Gándara, CEO de Famosa, abordando la importancia estratégica que tiene y como desarrollan este concepto de forma global en la compañía.

---

## La seguridad es un valor universal, positivo, emocional y compartido, por lo que se convierte en un motor del cambio indiscutido en el que todos los grupos de interés participan y aportan iniciativas y esfuerzo

### **Muchas compañías incluyen como uno de sus “valores” la seguridad, ¿es este el caso de Famosa?**

En efecto, la seguridad es uno de los valores que se califica como crucial en Famosa en una doble vertiente: Por una parte, los productos dirigidos a los niños cumplen, y en muchos casos exceden, todas las exigencias de seguridad, mientras que por otra, hemos establecido como prioridad la seguridad de nuestras actividades diarias.

### **La seguridad es un concepto muy amplio que puede afectar a muchas áreas de la empresa. Algunos ponen el foco en la seguridad laboral, otros en la seguridad de producto o en la seguridad de la información o en otras áreas, ¿cuál es el enfoque que le dais en Famosa?**

La seguridad en el ámbito laboral es crucial por un triple motivo: en primer lugar es un derecho de todos los que trabajamos en Famosa, de nuestros proveedores y colaboradores. Como explicamos muchas veces, se trata del derecho a volver a casa cada día sano y salvo. Pero es que, en segundo lugar, invertir en seguridad es un gran negocio. Ponderamos los costes, tanto

visibles como ocultos, de la no-seguridad, y el retorno de ser excelentes en seguridad es muy importante. Pero quizá el mayor beneficio se obtiene cuando se adopta la seguridad como una herramienta de cambio, una percha sobre la que colgar la búsqueda de la excelencia, especialmente en un entorno industrial. Pueden existir enfoques muy diferentes para alcanzar la excelencia: algunos se pueden basar en la calidad, otros en la productividad o la rentabilidad. Sin embargo, en cada uno de ellos encontraremos grupos de interés que consideran ese motor del cambio de manera indiferente o incluso pueden oponerse por considerarlo contrario a su interés particular. La seguridad es un valor universal, positivo, emocional y compartido, por lo que se convierte en un motor del cambio indiscutido en el que todos los grupos de interés participan y aportan iniciativas y esfuerzo.

Por otra parte, la seguridad de los productos es, especialmente en un sector dirigido a la población infantil, un valor intrínseco de obligado cumplimiento. Nosotros tratamos de ir más allá, el cumplimiento de la legalidad debe ser el suelo, nunca el techo de la seguridad de nuestros juguetes.



**Una de las áreas más relevantes en gobierno corporativo es la gestión de riesgos, uno de cuyos objetivos es mantener los riesgos en un nivel aceptable. ¿Cómo relacionáis en Famosa la gestión de riesgos con el valor de la seguridad?**

Dentro de nuestro proceso anual de planificación estratégica hacemos una valoración de los riesgos que identificamos que pueden afectar a la empresa. De ellos seleccionamos los diez principales (Top 10 Risk, T10R) y aplicamos medidas preventivas y paliativas dentro de nuestras posibilidades económicas, para lo que nos resultan muy útiles conceptos desarrollados en el ámbito de la seguridad: probabilidad de ocurrencia, daño máximo potencial y daño previsible, etc.

#### **José de la Gándara**

José de la Gándara es actualmente consejero delegado y director general de la empresa de juguetes Famosa. Entró a formar parte de la empresa alicantina en 2008. Anteriormente ejerció de director general de la empresa Saint-Gobain Placo Ibérica, de materiales de construcción, desde 2003 hasta 2008; ocupó el mismo cargo en la empresa de mobiliario Flex Equipos de Descanso desde 1999 hasta 2003 y de la compañía de material de construcción Uralita Comercial, de 1995 a 1998. José de la Gándara se licenció en Ingeniería de Caminos en la Universidad Politécnica de Madrid y realizó un Máster en Dirección Financiera y Control en el IE.

**En vuestra experiencia, ¿cómo puede ayudar la seguridad al negocio a ser más competitivo? ¿Puede ser un elemento transformador del negocio?**

Según lo comentado anteriormente, creo que éste es el aspecto clave de la importancia de la seguridad tal y como yo la entiendo: es un factor dinamizador y central en la gestión del cambio en entornos industriales. La base de su potencia como motor de la transformación es que resulta fácilmente asumido e interiorizado por todos los grupos de interés sin que nunca surjan voces discordantes. Nadie se opone a la seguridad. Con ello la gestión de cambio gana en rapidez, adhesión de las personas y fiabilidad.



**Helena Redondo**

Socia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de Deloitte, realiza la entrevista

**Probablemente la seguridad sea uno de los temas que más puede unir a la empresa con los empleados, los clientes y los proveedores y obtener su compromiso. En Famosa, ¿qué iniciativas tenéis con los distintos grupos de interés para conseguir ese objetivo común de operaciones más seguras?**

Existen numerosos instrumentos en la organización que permiten la participación de todos los grupos de interés en la gestión de la seguridad. Es importante que todos se sientan propietarios, y con ello corresponsables, del desempeño en seguridad. Todo empieza con el Comité de Seguridad, en el que está implicado todo el Comité de Dirección (sí, incluyendo al Director Financiero o de Ventas, la seguridad en oficinas o en carretera son también prioritarias) y los responsables de fábricas y almacenes. Desde este Comité se lanzan políticas, estándares de obligado cumplimiento, iniciativas, etc. También se analizan los accidentes con baja que hayan podido ocurrir.

Los Comités de Prevención sirven para que sindicatos y trabajadores participen en el despliegue de las políticas y para trasladar propuestas de mejora.

Es muy importante también remarcar que en Famosa el responsable de seguridad de cada equipo, en el nivel que sea, es el jefe y eso conlleva una obligación de participación y cumplimiento a todos los niveles. La seguridad se convierte así en una condición de empleo.

**¿Qué planes tenéis para seguir desarrollando la seguridad en Famosa en las distintas geografías en las que estáis presentes?**

Desde que iniciamos nuestro nuevo enfoque de seguridad en las instalaciones de Alicante hemos reducido el nivel de accidentes laborales radicalmente. Utilizamos distintas métricas, pero yo resaltaría que nuestro IF1 (número de accidentes con baja de los últimos 12 meses por millón de horas trabajadas) ha bajado de 35 a 0. Hemos alcanzado más de un año completo sin accidentes. Y como consecuencia los indicadores de productividad, calidad, eficiencia de la fábrica y almacenes han mejorado enormemente, tal y como era de esperar.

Actualmente llevamos alrededor de dos años con un programa similar en la fábrica de Monterrey (México) y los niveles de mejora empiezan a ser muy esperanzadores. Confío en que en dos años más podamos poner la fábrica al nivel de la de Alicante en seguridad y en resultados económicos.

Por último estamos muy interesados en trasladar esta experiencia a nuestros *vendors* en China. Hemos comenzado a hacerlo y estamos seguros de que con ello les ayudaremos a mejorar su competitividad, y naturalmente eso sería algo muy beneficioso para nosotros también.

Entrevista realizada por Helena Redondo, socia de Deloitte

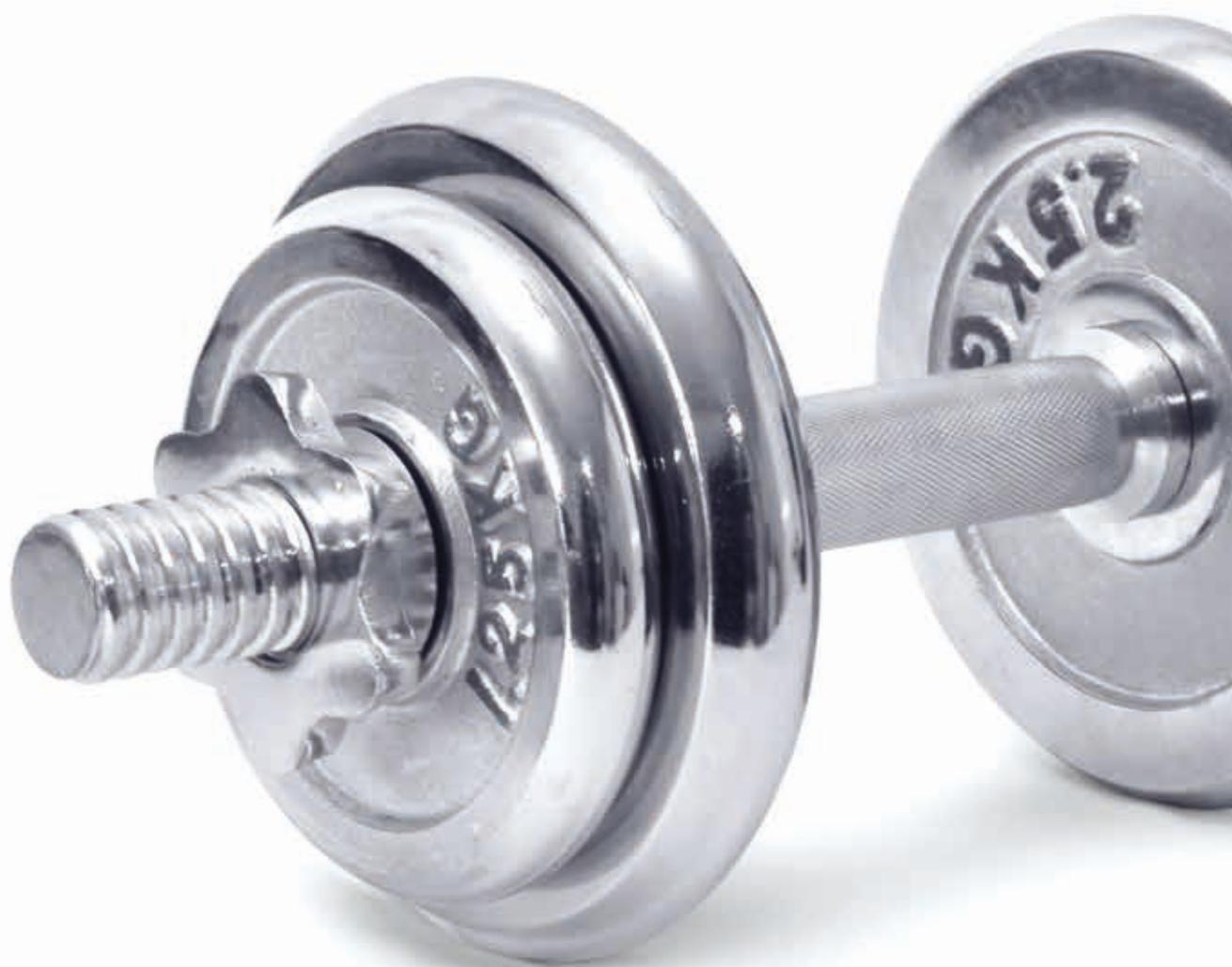
 hredondo@deloitte.es

 +34 91 514 50 00

---

Existen numerosos instrumentos en la organización que permiten la participación de todos los grupos de interés en la gestión de la seguridad. Es importante que todos se sientan propietarios, y con ello corresponsables, del desempeño en seguridad

Mercados Financieros





# El entrenamiento de los consejeros de las entidades de crédito

Hasta hace relativamente poco tiempo, el perfil de consejero requería fundamentalmente que el candidato, aparte de ser, desde luego, honorable, contara con una trayectoria dilatada para poder aportar su experiencia al Consejo de Administración. Sin embargo, en la actualidad, la experiencia dilatada y la honorabilidad, si bien son requisitos necesarios, no son suficientes.

Las nuevas tendencias regulatorias exigen cada vez más responsabilidades al Consejo de las entidades de crédito y, para poder afrontar estas responsabilidades, los perfiles de los administradores son cada vez más exigentes. En este entorno, el entrenamiento del consejero juega un papel clave.

## La normativa que ha proliferado en los últimos años ha endurecido el estándar de responsabilidad exigible a los consejeros de las entidades de crédito



**Francisco Ambrós y Gloria Hernández Aler**

Socios de las áreas de FSI y de Regulatorio Financiero de Deloitte, respectivamente

La crisis financiera, que comenzó en 2007, ha alterado la percepción de los agentes económicos hacia el sector financiero. La crisis ha afectado a los modelos de negocio y a los procesos operativos de las entidades de crédito que, en el actual entorno de comienzo de la recuperación, deben incardinar dentro de su evolución comercial los aspectos del buen gobierno corporativo.

El crecimiento de las entidades de crédito debe retomarse. En esta nueva senda de crecimiento los planes estratégicos, de expansión internacional y comerciales deben impulsarse y supervisarse por Consejos de Administración que sean conocedores de los riesgos a los que la entidad se enfrenta, así como del entorno regulatorio y económico altamente cambiante en el que se mueven.

La regulación producto de la crisis pone el centro de gravedad en el Consejo de Administración y en sus comités o comisiones especializadas a los efectos de garantizar la adecuada asunción de riesgos, la fijación del plan estratégico y la definición del marco de gobierno corporativo que ha de regir a la entidad de crédito. Además, la regulación hace responsable directamente al Consejo de Administración en caso de fallos o debilidades en estos aspectos y atribuye al supervisor bancario (Banco de España y Banco Central Europeo) la competencia para vigilar el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo implantadas dentro de las entidades de crédito.

Este cambio operado por la normativa requiere una profunda transformación del rol del consejero. Sólo, conociendo y entendiendo completamente el negocio, el entorno regulatorio y los riesgos de sus respectivas entidades, los consejeros podrán desempeñar de forma adecuada su cargo y reducir su responsabilidad. En otras palabras, los miembros del Consejo de Administración deberán adquirir, mantener y profundizar en sus conocimientos y habilidades para cumplir con sus responsabilidades. La formación juega un papel clave en este proceso y así lo entienden el legislador y supervisor europeo:

- En primer lugar, la *Guía de la EBA de 2011, de gobierno interno de las entidades de crédito*, recoge la necesidad de garantizar “*que los miembros [del Consejo] tengan acceso a programas de formación personalizados que deben tener en cuenta las diferencias entre el perfil de conocimientos que necesita la entidad y los conocimientos reales que poseen los miembros*”. Adicionalmente, esta guía proporciona ejemplos de áreas a tratar en los programas de formación para el Consejo de Administración, tales como: herramientas y modelos de gestión de riesgos de la entidad, novedades regulatorias, cambios en la organización, productos complejos, nuevos productos o mercados, etc.

- En segundo lugar, la *Guía de la EBA de 2012, sobre la evaluación de la adecuación de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave* dispone que las entidades deberán contar con una política de selección y evaluación de los miembros del órgano de administración que establezca, como mínimo, entre otros aspectos, “*la forma en la que la entidad de crédito ofrecerá oportunidades de formación, en caso de que los miembros de su órgano de administración tengan necesidades específicas de aprendizaje y desarrollo*”.

---

La CRD IV incide en la necesidad de que las entidades dediquen los oportunos recursos a la formación de sus consejeros

- La *Directiva 2013/36/UE, de 26 de junio, relativa al acceso a la actividad y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión*, más conocida en la industria como la “*DRC IV*”, tras exigir que el Consejo de Administración posea colectivamente los conocimientos, competencias y experiencia adecuados para comprender las actividades de la entidad y sus principales riesgos (en línea con lo establecido en nuestro país por el Real Decreto 256/2013, de 12 de abril), incide en la necesidad de que las entidades dediquen los oportunos recursos humanos y financieros a la integración y formación de los consejeros.

A juicio de Deloitte, la formación debe diseñarse de forma personalizada para cada Consejo de Administración, teniendo en cuenta la particularidad de cada entidad y de los consejeros que lo integran. Igualmente, junto con la formación continua al Consejo en su totalidad deben diseñarse: (i) cursos de acogida para nuevos consejeros y, muy especialmente, para los consejeros independientes que pueden requerir de formación específica en materia bancaria y financiera, de un conocimiento más profundo del funcionamiento de la entidad o de ambos, y (ii) cursos específicos para los consejeros que integren las comisiones especializadas del Consejo tales como la Comisión de Nombramientos, de Remuneraciones, de Auditoría, Ejecutiva, de Riesgos, etc.



Desde Deloitte hemos diseñado un *curriculum* de formación al Consejo de Administración para las entidades de crédito que es completamente adaptable a las necesidades de cada organización y que se ha elaborado atendiendo a los últimos requerimientos regulatorios y exigencias de los organismos supervisores.

Artículo realizado por Francisco Ambrós y Gloria Hernández Aler, socios de Deloitte

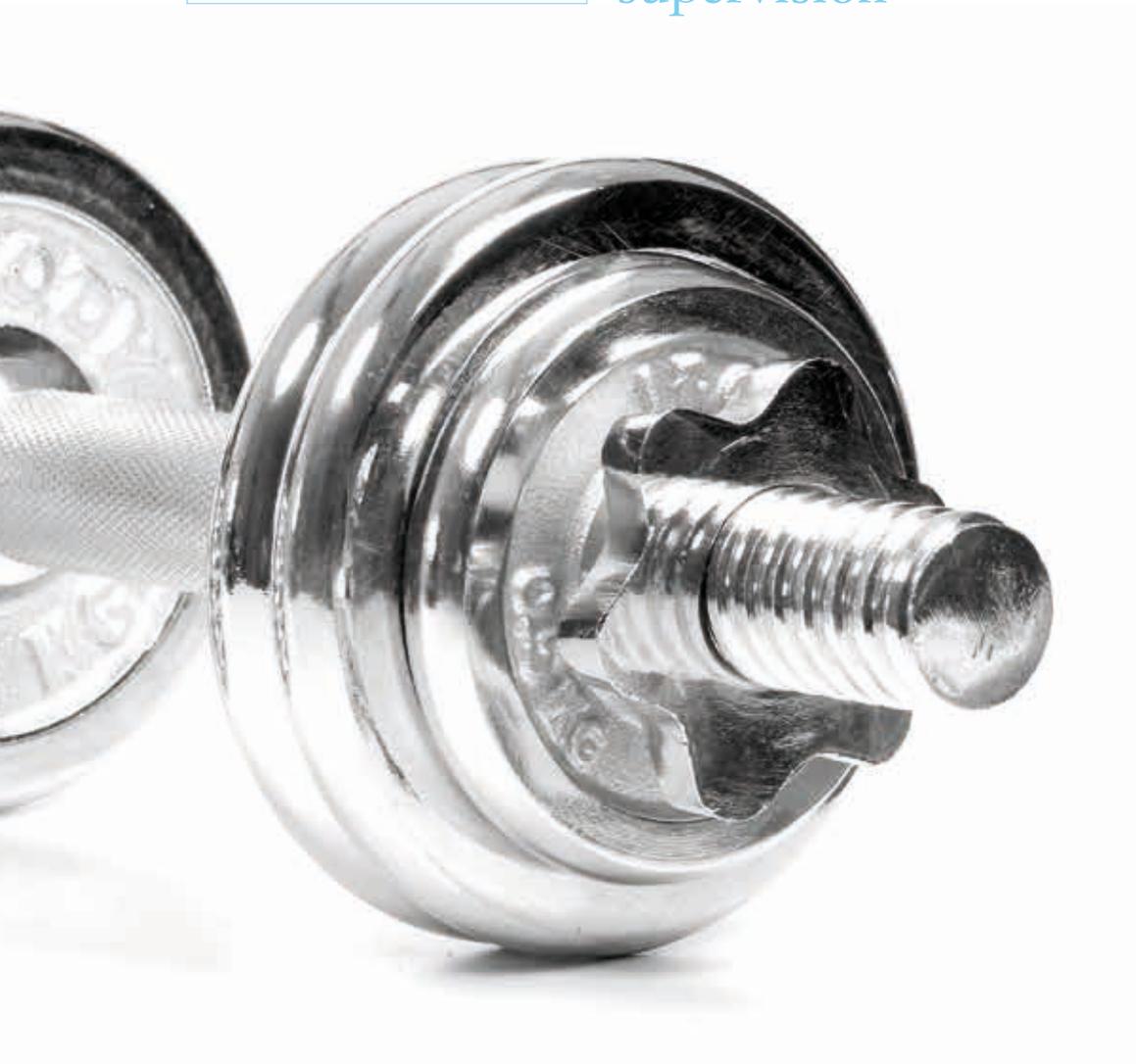
✉ [iambros@deloitte.es](mailto:iambros@deloitte.es)

☎ +34 93 280 40 40

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

☎ +34 91 582 09 00

## La idoneidad y formación del Consejo preocupa tanto al Banco de España como al Banco Central Europeo quedando dentro de su esfera de supervisión



Empresa Cotizada

## Manuel Suárez Noriega:

“Al volver a ser una entidad cotizada, resulta fundamental prestar especial atención a las relaciones con nuevos *stakeholders*, así como realizar un constante seguimiento del precio de la acción”



**Manuel Suárez**

Director corporativo de finanzas de Logista

La primera andadura bursátil de Logista –antigua Tabacalera y hoy en día uno de los grupos logísticos líderes con amplia presencia en Europa– empezó en 2000. Un recorrido que se interrumpió ocho años más tarde cuando Imperial Tobacco la adquirió a través de la compra de Altadis.

Este año, Logista ha vuelto a salir a bolsa. Manuel Suárez, director corporativo de finanzas de la compañía, nos explica a continuación cómo ha sido este proceso, desde su planificación hasta el impacto organizativo que ha tenido, además de los que considera sus principales pros y contras.

Logista es un Grupo que nació con la vocación de estar cotizado, como efectivamente ocurrió hasta la compra por nuestro actual accionista mayoritario. Pese a la exclusión de cotización en aquel momento, siempre se mantuvo el objetivo de volver al mercado

#### ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la reciente IPO?

Una operación de salida a bolsa es un proceso muy complejo que se inicia mucho antes del primer día de cotización. Por este motivo resulta imprescindible una buena planificación del mismo, en la que la anticipación para identificar los aspectos clave es crítica. Al mismo tiempo, dada la complejidad que mencionaba antes, se hace necesaria la involucración de muchas partes (accionistas, equipo gestor, organismo supervisor, distintos asesores), y mantener una extraordinaria coordinación a lo largo de todo el proceso es un aspecto esencial para su éxito.

#### ¿Cómo planificaron el proceso?

En nuestro caso, definimos un equipo de trabajo reducido que fuera capaz de cubrir los diferentes aspectos clave y para el que se definieron unas responsabilidades claras. Se definió un calendario objetivo, sometido a seguimiento semanal, en función, tanto del momento idóneo para



**José Luis Aller**  
Socio de Deloitte, realiza la entrevista



la compañía, como de las oportunidades previstas en el mercado. Se definieron las tareas a realizar y los responsables, pero siempre bajo un enfoque flexible dado lo impredecible de estos procesos. En todo momento uno de los objetivos clave fue que la marcha habitual de la sociedad no se viera afectada.

**¿Cuáles han sido o van a ser los principales impactos organizativos?**

Como recordaba nuestro Consejero Delegado, Luis Egido, el día de nuestra vuelta al parque, Logista es un Grupo que nació con la vocación de estar cotizado, como efectivamente ocurrió hasta la compra por nuestro actual accionista mayoritario. Pese a la exclusión de cotización en aquel momento, siempre

se mantuvo el objetivo de volver al mercado. Por este motivo, entre otros, gran parte de la estructura de organización, modelo de control y políticas se han mantenido prácticamente adaptadas a los requerimientos existentes para un grupo cotizado, así es que apenas se producirán ahora cambios organizativos, salvo, lógicamente, la reactivación de la Dirección de Relaciones con Inversores. Sin embargo, somos muy conscientes de la evolución de la normativa en cuanto a los requerimientos legales a cumplir por las sociedades cotizadas, fundamentalmente en materia de gobierno corporativo. En ese sentido, hemos comenzado ya a analizar los posibles impactos y a definir los planes de acción necesarios para dar cumplimiento a lo exigido por la normativa.





### Manuel Suárez Noriega

Manuel Suárez Noriega es Director Corporativo de Finanzas de Logista. Antes de ocupar este puesto, en el año 2000, ocupó el cargo de Director Financiero en Asturiana de Zinc (1992-2000), Director de Contabilidad y Control Interno de RJ Reynolds (1988-1992) y Analista Financiero en IBM (1982-1988).

Es Licenciado en Administración de Empresas por la Comercial de Deusto (1981).

### ¿Cómo ha afectado el proceso en sus actividades diarias? ¿Cómo tuvo que modificar su agenda y cómo delegó los temas?

Como decía antes, es un proyecto complejo y que, en nuestro caso, se ha extendido a lo largo de más de cinco meses desde el momento en que comenzó a considerarse esta posibilidad. Efectivamente, dada su importancia para la compañía, la dedicación por parte del CFO supera el 50% del tiempo durante estos meses, pero no por ello puedes perder la conexión con el día a día. En estas situaciones, se hace necesario un buen modelo de delegación que permita asignar a las personas responsables las decisiones correspondientes, limitando al mínimo la intervención de la Alta Dirección y centrándola únicamente en aspectos clave muy concretos.

### Una vez cotizando, ¿cómo se han modificado sus responsabilidades y su día a día?

Como primer aspecto, es importante resaltar el alto nivel de exigencia de la normativa aplicable para las sociedades cotizadas en materia de gobierno corporativo, sistema de gestión de riesgos y control interno. El día a día tiene que adaptarse, por tanto, para cultivar una cultura de empresa que garantice el cumplimiento de dichas exigencias normativas y una actualización constante, que asegure el conocimiento y cumplimiento de cualquier modificación de la norma al respecto. Por otra parte, al volver a ser una entidad cotizada, resulta fundamental prestar especial atención a las relaciones con nuevos *stakeholders* (inversores, analistas, *proxy advisors*,...), así como realizar un constante seguimiento de la evolución del precio de la acción en el mercado.

---

## El día a día tiene que adaptarse para cultivar una cultura de empresa que garantice el cumplimiento de dichas exigencias normativas y una actualización constante, que asegure el conocimiento y cumplimiento de cualquier modificación de la norma al respecto

### ¿Cuáles son las principales implicaciones de ser “públicos”?

Como señalaba anteriormente, Logista ahora no ha hecho sino volver al carácter de cotizada para el que fue creada, y por tanto las implicaciones de ser “públicos”, en nuestro caso, están en nuestro ADN. Siempre hemos sentido el máximo nivel de compromiso con la transparencia y la calidad de la información facilitada, y si bien volver al mercado refuerza ese compromiso, cumplir con él es algo natural para Logista.

### ¿Qué recomendaría a otros CFO que estén ante el reto de afrontar una IPO?

Considero que uno de los aspectos más importantes es la anticipación y tener una visión clara del proyecto que permita una adecuada preparación de toda la información que es necesaria (folleto, presentaciones a inversores, bancos, etc.).

### ¿Cuáles son los principales beneficios para Logista derivados de la actual situación de cotizada? ¿Y los peajes?

Como principales beneficios de volver a ser una entidad cotizada, resaltaría la mejora de reputación y de la relevancia pública, vinculada fundamentalmente a un incremento de la transparencia de todas las actuaciones realizadas y que afectan a toda la organización. Por otra parte, es importante resaltar la mayor apertura a los mercados financieros, lo cual aporta oportunidades obvias a cualquier organización.

En cuanto a los peajes que tenemos que asumir, destacaría los relacionados con el incremento de regulación y los fuertes requisitos normativos a cumplir, mencionados anteriormente.

Entrevista realizada por José Luis Aller,  
socio de Deloitte

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

☎ +34 91 443 21 68

Empresa Familiar

## Juan Corrales Garavilla:

“Aspectos fundamentales en materia de gobierno corporativo, ser auditados, ser transparentes, formar parte del ISSF, etc., implica tomar medidas que tienen su costo, su repercusión en lo que es el día de la empresa, pero sólo hay un camino hacia delante”



Juan Corrales Garavilla

Consejero delegado de Conservas Garavilla y presidente del Consejo de International Seafood Sustainability Foundation (ISSF)

Juan Corrales es el Consejero Delegado de Conservas Garavilla, empresa familiar líder de conservas de atún en España, que tras 125 años desde su fundación, ha conseguido ser una de las más potentes de todo el mundo, manteniendo la tradición familiar, la calidad y el respeto por el medioambiente. Asimismo, es el presidente del Consejo, “Chairman”, de International Seafood Sustainability Foundation (ISSF), organización que tiene como objetivo la conservación y el aprovechamiento sostenible a largo plazo de las poblaciones de atunes, la reducción de la captura accidental y la promoción de la salud de los ecosistemas marinos, y que agrupa a las empresas atuneras más importantes del mundo, a la WWF y a destacados miembros de la comunidad medioambiental a nivel mundial.

A lo largo de las siguientes páginas, Juan Corrales nos explica qué elementos son fundamentales para garantizar la sostenibilidad de la industria y cuál es la labor del ISSF.

---

Para nosotros el atún significa tres cosas: un alimento estupendo, una actividad económica, y un ecosistema que debemos mantener para garantizar nuestra propia sostenibilidad y la de las generaciones futuras. Por todo ello, el concepto de responsabilidad social corporativa de Conservas Garavilla, engloba el término de calidad responsable, relacionado con el respeto a las personas y el entorno social en el que trabajamos, la sostenibilidad de los recursos, nuestro impacto en el medio ambiente, la calidad y seguridad alimentaria de nuestros productos, y en promover hábitos y dietas saludables en nuestros consumidores

**Desde septiembre es el nuevo presidente del Consejo del ISSF.**

**¿A qué se dedica esta fundación?**

El ISSF es una fundación que se creó entre todas las empresas atuneras más relevantes del mundo, la WWF –una de las organizaciones de conservación de la naturaleza más importantes a nivel internacional presente en más de 100 países– y otra serie de destacados miembros de la comunidad medioambiental a nivel mundial. Su objetivo fundamental es promover la sostenibilidad de los recursos marinos, en concreto del atún.

Para lograrlo, el ISSF se apoya en tres pilares: ciencia, para investigar y aplicar medidas concretas que garanticen la sostenibilidad del recurso; capacidad de acción a nivel mundial gracias a la involucración en el proyecto de las principales empresas relacionadas con la explotación del atún; y, en tercer lugar, capacidad, tanto de las empresas como la fundación, de generar cambios en el entorno, influyendo tanto en las organizaciones regionales de pesca controladas por los gobiernos, como en los *retailers*, en las cadenas de supermercados, que son, de alguna manera, los que determinan las políticas de compra de estos productos.

**¿Qué porcentaje del sector del atún está representado en ISSF?**

En su año de fundación, 2009, englobaba a ocho empresas que representaban aproximadamente un 50% de la producción global de atún. Actualmente estaríamos hablando del 70%, gracias a la incorporación en los últimos años, de un número creciente de empresas españolas, sudamericanas y del suroeste asiático.

**Conservas Garavilla tiene un concepto comercial y una conciencia social muy importantes. ¿Cree que es uno de los motivos que le han posicionado como presidente del Consejo de ISSF?**

Para nosotros el atún significa tres cosas: un alimento estupendo, una actividad económica, y un ecosistema que debemos mantener para garantizar nuestra propia sostenibilidad y la de las generaciones futuras. Por todo ello, el concepto de responsabilidad social corporativa de Conservas Garavilla, engloba el término de calidad responsable, relacionado con el respeto a las personas y el entorno social en el que trabajamos, la sostenibilidad de los recursos, nuestro impacto en el medio ambiente, la calidad y seguridad alimentaria de nuestros productos, y en promover hábitos y dietas saludables en nuestros consumidores.

Llevamos 125 años enfocándonos hacia productos sanos, saludables, seguros, prácticos y divertidos con todo este planteamiento detrás. Mi nombramiento en el ISSF creo que es un reconocimiento a lo que esta empresa ha estado haciendo durante tantísimos años. No sólo a mi labor sino a la de todos aquellos que me han precedido: familiares, empleados y demás directivos.

### Juan Corrales Garavilla

Juan Corrales Garavilla es el Consejero Delegado de Conservas Garavilla, desde 2006, y presidente del Consejo de International Seafood Sustainability Foundation (ISSF), desde 2013, organización que tiene como objetivo la conservación y aprovechamiento sostenible a largo plazo de las poblaciones de atunes, la reducción de la captura accidental y la promoción de la salud de los ecosistemas marinos.

Empezó su carrera profesional en el comercio internacional en la empresa BH de bicicletas, y en el 1994 entró a formar parte del negocio familiar de conservas. Desde entonces, Juan Corrales ha estado en diferentes posiciones dentro de la empresa, lo que le ha hecho adquirir amplios conocimientos sobre la industria atunera en los diferentes mercados del mundo. Corrales dirigió la expansión internacional de Conservas Garavilla y fue el encargado de marketing en España hasta 2006.

Juan Corrales es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto.





Mariano Cabos, socio de Deloitte, entrevista a Juan Corrales

**¿Qué aspectos prácticos son los que actualmente se incluyen en los planes de acción de ISSF?**

La investigación científica se está centrando en el estudio de las mejores prácticas, tanto de pesca como de control, que se está haciendo a nivel mundial de cara a la conservación del atún.

La industria pesquera atunera española es pionera en las formas de pescar, y ha demostrado, durante los últimos años, que está un paso por delante de las otras flotas. El estado español y el ministerio de pesca tiene un sistema único en el mundo de control de la industria pesquera, basado en tres pilares. El primero, la verificación de licencias en diferentes países; el segundo la monitorización, rumbos y actividad de todos los barcos; y el tercero, el diario electrónico de pescas. Cada uno de los barcos, operen en el océano que operen, tiene un observador independiente que

verifica que la actividad del barco está de acuerdo a lo reportado. Este sistema y su implantación a nivel mundial es una aspiración del ISSF.

A fecha de hoy, uno de los logros del ISSF ha sido que todos los barcos atuneros a nivel mundial cuenten con observadores independientes, y que tengan sistema de monitoreo permanente. Los comités científicos y el personal científico involucrado en la pesquería, lo que necesita son datos y fiabilidad en los datos de cara a poder sacar sus conclusiones.

La educación de patrones, capitanes y personas involucradas también es muy importante. En este sentido, se han hecho talleres de buenas prácticas destinados a los patrones en, prácticamente, todos los lugares del mundo involucrados en la pesca como Filipinas, Indonesia, Corea, Ecuador, Tailandia, África, etc.

---

La industria pesquera atunera española es pionera en las formas de pescar, y ha demostrado, durante los últimos años, que está un paso por delante de las otras flotas. El estado español y el ministerio de pesca tiene un sistema único en el mundo de control de la industria pesquera, basado en tres pilares. El primero, la verificación de licencias en diferentes países; el segundo la monitorización, rumbos y actividad de todos los barcos; y el tercero, el diario electrónico de pescas

**Un aspecto importante para garantizar la sostenibilidad del negocio del atún es solucionar el tema de las licencias de pesca con terceros países. ¿Qué solución puede existir?**

Uno de los problemas con los que se ha encontrado esta industria es la pesca ilegal de algunas flotas en determinados países y la falta de control sobre las licencias de pesca en terceros países. En este caso, España también es un ejemplo de buena práctica que podría extrapolarse. La secretaria general de pesca española utiliza los servicios diplomáticos españoles para validar, con los países terceros, la bondad de las licencias, que los pagos se hagan

correctamente, y que el reporte de toda la actividad pesquera de esos países terceros se haga de acuerdo con la normativa.

**Un tema preocupante en la industria pesquera es el control de la pesca accidental, *bycatch*, ¿qué posición está tomando el ISSF a este respecto?**

Uno de los principales problemas a nivel mundial de la pesca siempre ha sido la pesca accidental de especies amenazadas, como tortugas, tiburones o aquello que no es pesca objetivo. Hay determinados procesos de pesca y determinadas prácticas que permiten minimizar dichas pescas no voluntarias.

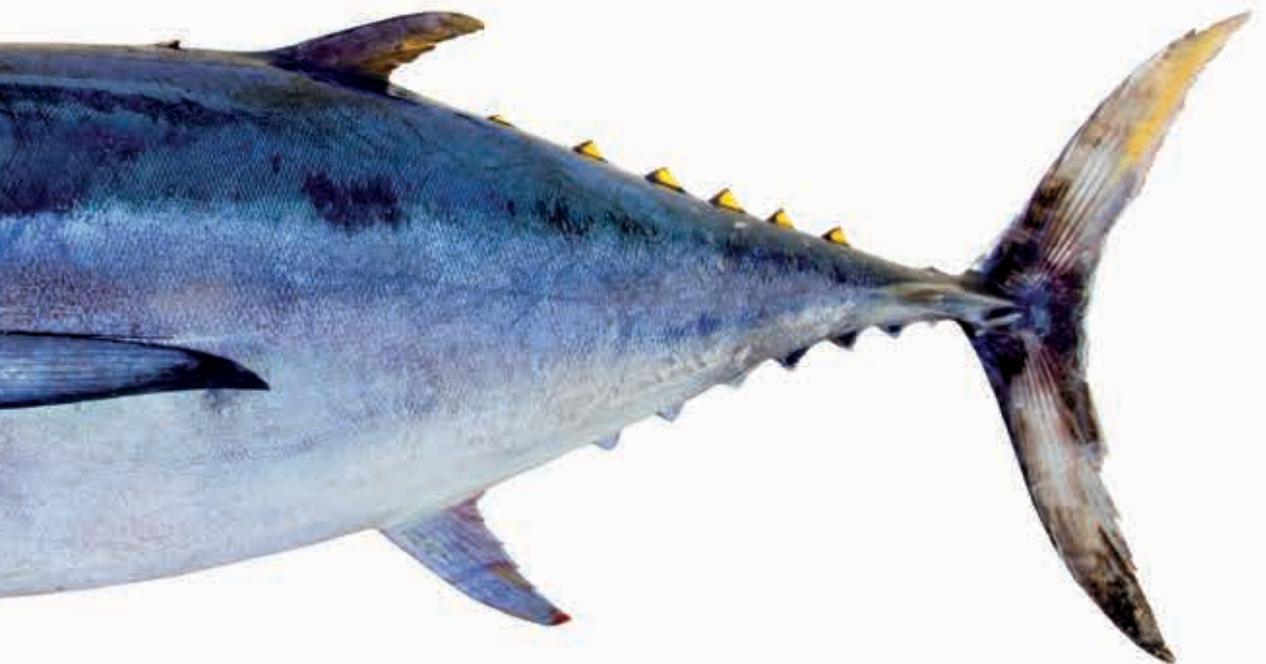
El ISSF está realizando diferentes cruceros experimentales, con científicos y especialistas, para verificar aquellas maniobras de pesca que permitan, en casos de pesca accidental, intentar rescatar a los individuos que quedan atrapados en las redes. Se requiere un esfuerzo por parte de las tripulaciones y unas formas de hacer diferentes, como nuevas redes, por ejemplo, pero los resultados están siendo muy alentadores. La cantidad de pesca accidental en este tipo de pesquerías es bastante reducida. Estamos hablando de cantidades que oscilan en torno al 1%-5%, mientras que hay otras pesquerías de arrastre que pueden llegar al 60%.

En la industria atunera hay un compromiso de cero descartes que hace que el impacto negativo de nuestra pesquería esté reducido a unos niveles que podríamos decir que

son prácticamente mínimos. Lo que es importante es conseguir que ese nivel de control y ese nivel de implantación de buenas prácticas que ya se está aplicando en determinadas flotas, sea una práctica generalizada.

#### ¿Cuál es el plan a seguir de ISSF a corto plazo?

ISSF está en un momento vital. Después de los cinco primeros años en que se ha avanzado muchísimo, ahora tenemos un nuevo plan que se acaba de aprobar. Sus tres ejes continúan siendo la sostenibilidad, la transparencia y el cumplimiento de todo a lo que nos hemos comprometido. Hay que seguir apostando por el cambio a nivel mundial en todos aquellos entornos en los que nos estamos moviendo, incluyendo gobiernos a través de sus organizaciones regionales de pesca, y retailers. Las iniciativas de ISSF tienen que estar apoyadas, no solamente por la industria sino por todos los estamentos en general.



**Y en cuanto a Conservas Garavilla, ¿dónde crees que residen las claves de vuestro futuro?**

Las claves del futuro de Conservas Garavilla está en nuestra responsabilidad social, en seguir siendo sostenible, innovadora y abierta, y en seguir aprovechando nuestra internacionalización, porque las experiencias positivas de negocio que tenemos en un determinado país son exportables a otros países. El desear un producto sano, rico y práctico acaba siendo común a todas las culturas. Tenemos frente a nosotros todo un mundo abierto y una capacidad de crecimiento muy importante por la naturaleza del producto con el que trabajamos.

Aspectos fundamentales en materia de gobierno corporativo, ser auditados, ser transparentes, formar parte del ISSF, etc., implica tomar medidas que tienen su costo, su repercusión en lo que es el día de la empresa, pero sólo hay un camino hacia delante y pasa por hacer las cosas bien, de forma constatable, auditable y transparente.

Para más información: [www.iss-foundation.org](http://www.iss-foundation.org)

Entrevista realizada por Mariano Cabos, socio de Deloitte

 [mcabos@deloitte.es](mailto:mcabos@deloitte.es)

 +34 94 444 70 00

---

Las claves del futuro de Conservas Garavilla están en nuestra responsabilidad social, en seguir siendo sostenible, innovadora y abierta, y en seguir aprovechando nuestra internacionalización, porque las experiencias positivas de negocio que tenemos en un determinado país son exportables a otros países. El desear un producto sano, rico y práctico acaba siendo común a todas las culturas

El Consejo y  
sus Comisiones



# Nuevas Normas de Auditoría (NIA-ES): El papel del Consejo de Administración

Con fecha 15 de octubre de 2013, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (en adelante ICAC) emitió la Resolución por la que se publican las nuevas Normas Técnicas de Auditoría, resultado de la adaptación de las Normas Internacionales de Auditoría para su aplicación en España, que regirán el ejercicio de la actividad de auditoría de cuentas a partir del presente 2014.



---

Dentro de las principales tareas del administrador destacan el desarrollo del concepto de control interno aplicado a la entidad concreta administrada y la transparencia en la emisión de información hacia el público usuario. En este sentido, en los últimos años se observa una creciente normativización de distintas recomendaciones en el ámbito del gobierno corporativo y los sistemas de control interno con relación al proceso de preparación de la información financiera

La adaptación de las Normas Internacionales de Auditoría (que se identifican como NIA-ES) viene a integrar un nuevo bloque normativo, con un total de 35 normas (incluyendo la Norma de Control Calidad Interno de los auditores de cuentas y sociedades de auditoría, NCCI) y el Glosario de términos, que converge la normativa reguladora de la actividad de auditoría española hacia la práctica internacional. Estas normas persiguen un doble objetivo: reforzar la confianza de los inversores en la veracidad y la imparcialidad de los estados financieros publicados por las empresas a través de la mejora de la calidad de las auditorías legales realizadas, y homogeneizar las normas de ejecución de las auditorías de cuentas con las utilizadas a lo ancho de la Unión Europea.

Hoy en día dentro de las principales tareas del administrador destacan el desarrollo del concepto de control interno aplicado a la entidad concreta administrada y la transparencia en la emisión de información hacia el público usuario. En este sentido, en los últimos años se observa una creciente normativización de distintas recomendaciones en el ámbito del gobierno corporativo y los sistemas de control interno con relación al proceso de preparación de la información financiera.

Como no podía ser de otra manera, esta evolución tiene también su reflejo en la normativa internacional de auditoría que ahora se incorpora a nuestra normativa nacional, actualizando y modernizando las reglas de ejecución de los trabajos de auditoría con el objetivo de aumentar la calidad del trabajo efectuado por el auditor y, en consecuencia, proporcionar mayores garantías en relación con la información financiera emitida a los mercados.

Sin embargo, dado que las NIA-ES describen responsabilidades de todos los agentes que intervienen en la auditoría, no solamente del auditor, se vienen a incorporar de forma indirecta y con mayor detalle en la regulación española, determinadas responsabilidades que afectan a los preparadores de la información financiera: los administradores.

Así, las NIA-ES, en sus *Principios Generales y Responsabilidades* (Serie 200), se centran en establecer la responsabilidades en el marco de la auditoría de cuentas entre los distintos actores que intervienen en ella, tanto de las sociedades (dirección de la sociedad, órgano de gobierno corporativo) como de los auditores.

En el glosario de términos que incorpora el nuevo bloque normativo se define:

#### **Responsables del gobierno de la entidad**

Persona o personas u organizaciones (por ejemplo, una sociedad que actúa como administrador fiduciario) con responsabilidad en la supervisión de la dirección estratégica de la entidad y con obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas de la entidad. Ello incluye la supervisión del proceso de información financiera. En algunas entidades de determinadas jurisdicciones, los responsables del gobierno de la entidad pueden incluir miembros de la dirección, por ejemplo los miembros ejecutivos del consejo de administración de una empresa del sector público o privado o un propietario-gerente.

En la aplicación de esta definición en España habrá de estarse a las normas que resulten de aplicación a la entidad según su naturaleza jurídica. Al menos, se entenderá que se refiere, con carácter general, a los miembros del órgano de administración o equivalente de la entidad auditada.

#### **Dirección**

Persona o personas con responsabilidad ejecutiva para dirigir las operaciones de la entidad. En algunas entidades de determinadas jurisdicciones, la dirección incluye a algunos o a todos los responsables del gobierno de la entidad, por ejemplo, los miembros ejecutivos del consejo de administración o un propietario-gerente.

En la aplicación de esta definición en España habrá de estarse a las normas que resulten de aplicación a la entidad según su naturaleza jurídica. Las referencias realizadas en las diferentes NIA adaptadas para su aplicación en España a las afirmaciones o manifestaciones de la dirección incluidas en los estados financieros o a las directrices de la dirección sobre las actividades de control interno de la entidad se entenderán sin perjuicio de las que realicen los órganos de administración u órganos equivalentes de la entidad auditada que tengan atribuidas las competencias para la formulación, suscripción o emisión de dichos estados financieros, así como de la responsabilidad de estos órganos en relación con el sistema de control interno a estos efectos.

Las nuevas normas no imponen responsabilidades a la entidad auditada de forma directa, pero si parten de una premisa fundamental de que la dirección y, en su caso, los responsables del órgano de gobierno, asumen determinadas responsabilidades. De hecho, si esta premisa no se cumple por no darse las condiciones mínimas definidas que el cuerpo normativo establece, el auditor no debería aceptar el encargo, es decir, las circunstancias no le permitirían el desarrollo adecuado de un trabajo de auditoría de cuentas de acuerdo con la normativa en vigor.

Las responsabilidades que como mínimo tienen que expresamente manifestar, asumir y reconocer la dirección y, cuando proceda, los responsables del gobierno de la entidad (y el auditor obtener confirmación), según dichas normas, son:

- la preparación y presentación fiel de los estados financieros de conformidad con el marco de información financiera aplicable, o lo que es lo mismo “formulación de cuentas anuales que expresen la imagen fiel” en el lenguaje definido por la normativa mercantil española;
- la existencia de una estructura de control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales que estén libres de incorrección material, debida a fraude o error; y
- proporcionar al auditor:
  - acceso a la información de la que tengan conocimiento relevante para la preparación de los estados financieros;
  - información adicional que pueda solicitar el auditor para los fines de la auditoría; y
  - acceso ilimitado a las personas de las cuales el auditor considere necesario obtener evidencia de auditoría.



De hecho, esta premisa, es decir, la asunción de responsabilidades, debe constar en los términos expuestos anteriormente tanto en la carta de encargo o contrato de auditoría como requerimiento previo imprescindible al inicio del trabajo de auditoría como en la carta de manifestaciones que la entidad debe proporcionar al auditor con el propósito de confirmar determinadas materias dentro de los procesos de cierre del trabajo de auditoría realizada. Asimismo, las responsabilidades respecto a la preparación y presentación fiel de los estados financieros y del control interno necesario para ello, se incluye de forma explícita en el modelo de informe de auditoría, cuyo lenguaje ha sido adaptado a la normativa mercantil en vigor.

En el informe de auditoría dentro de los modelos adaptados que figuran como ANEXO a la NIA-ES 700 se incluye el siguiente literal en el apartado de Responsabilidad de los Administradores

“Los administradores son responsables de formular las cuentas anuales adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de ABC, S.A., de conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad en España, que se identifica en la Nota XX de la memoria adjunta, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error.

---

Las responsabilidades respecto a la preparación y presentación fiel de los estados financieros y del control interno necesario para ello, se incluye de forma explícita en el modelo de informe de auditoría, cuyo lenguaje ha sido adaptado a la normativa mercantil en vigor

Como parte del proceso de adaptación normativa de las NIA a nuestro país, de forma previa a su publicación, el ICAC ha identificado aquellos aspectos que fuesen contrarios al marco normativo general aplicable en España. En este sentido, en la Resolución por la que se publican las NIA-ES, se ha incluido dentro de la Disposición Cuarta, los “Criterios de Interpretación de las nuevas Normas Técnicas de Auditoría (NIA-ES)”, a los que se les ha atribuido dentro de la propia Disposición rango de principios y normas a los que se refiere el art. 6.2 del Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, constituyendo, por tanto, normativa de obligado cumplimiento. En relación con las referencias incluidas en las NIA-ES relativas a los Responsables del Gobierno y a la Dirección de la entidad, expresamente se incluye una referencia (apartado 16 de la Disposición Cuarta) en la que se indica que:

*“La terminología y definiciones incluidas en las NIA-ES referentes a los responsables del gobierno y a la Dirección de la entidad se interpretarán en cada caso conforme a lo establecido en la normativa española que resulte de aplicación de acuerdo con la naturaleza jurídica de la entidad auditada.”*

La mención anterior reconoce la existencia de distintos esquemas de responsabilidad dentro de nuestro país, dependiendo del tipo de entidad de que se trate. En este sentido, no están sometidas a los mismos esquemas de estructura de gobierno y responsabilidad las sociedades mercantiles (sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, básicamente) que otro tipo de entidades, con independencia de que puedan realizar actividades mercantiles: sociedades cooperativas, fundaciones, agrupaciones de interés económico, etc.

No obstante, lo anterior reconoce la citada Resolución el carácter preeminente de las sociedades de capital en nuestra estructura económica y, en este sentido, el citado apartado 16 de la Disposición Cuarta continua en su contenido para clarificar en opinión del Regulador de Auditoría y de Contabilidad de nuestro país, lo que la normativa en vigor de carácter mercantil ya incluye en cuanto a las responsabilidades de los órganos de administración de las entidades:

*“En todo caso, las referencias realizadas en las diferentes NIA-ES a las afirmaciones o manifestaciones de la dirección incluidas en los estados financieros o a las directrices de la dirección sobre las actividades*



**Cleber Custodio y Silke Mora**

Socio Director de la práctica profesional y del Centro de Excelencia de IFRS para España y senior manager del área técnica de auditoría de Deloitte, respectivamente.

*de control interno de la entidad se entenderán sin perjuicio de las que realicen los órganos de administración u órganos equivalentes de la entidad auditada que tengan atribuidas las competencias para la formulación, suscripción o emisión de dichos estados financieros, así como de la responsabilidad de estos órganos en relación con el sistema de control interno a estos efectos. En este sentido, de acuerdo con lo establecido en el artículo 25.2 del Código de Comercio, la responsabilidad sobre el resultado final de las cuentas anuales, atribuida a los administradores, conlleva la asunción de responsabilidad sobre todo el proceso seguido para su elaboración, quedando excluida cualquier exención de responsabilidad sobre el resultado final basada en la actuación de un tercero que ha intervenido en el proceso con la autorización o aquiescencia del responsable, de conformidad con los principios generales que rigen la responsabilidad civil. En particular, y a estos efectos, ese proceso incluye expresamente la responsabilidad de los administradores sobre el sistema de control interno necesario para permitir la preparación de dichas cuentas anuales libres de incorrecciones materiales debidas a fraude o error.”*

Por tanto, uno de los primeros aspectos que podríamos resaltar respecto a las novedades de las NIA-ES podría ser la clarificación de un criterio que, en opinión del Regulador contable y de auditoría, ya se encuentra contemplado en el Código de Comercio.

---

No están sometidas a los mismos esquemas de estructura de gobierno y responsabilidad las sociedades mercantiles (sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, básicamente) que otro tipo de entidades, con independencia de que puedan realizar actividades mercantiles: sociedades cooperativas, fundaciones, agrupaciones de interés económico, etc.

En el resumen, lo que se viene a explicitar por primera vez en una norma, es que la responsabilidad última y de cara hacia terceros en el proceso de formulación de unas cuentas libres de incorrecciones materiales debidas a fraude o error, y por consiguiente sobre el sistema de control interno necesario para cubrir dicho objetivo, recae en los Administradores de las sociedades mercantiles, sin perjuicio de que pueda delegarse o autorizarse la ejecución de tareas internas necesarias para realizar dicha formulación, como son los procesos internos de contabilización, o la implantación de medidas concretas de control interno, aun cuando estos procesos de delegación o autorización no exoneren de responsabilidad frente a terceros a los Administradores. Se reconoce, en consecuencia, doble esquema de responsabilidad:

- a) el externo frente a terceros usuarios de las cuentas anuales que, de acuerdo con la regulación en vigor recae, en los Administradores
- b) el interno de los distintos cargos y funciones de la entidad para con sus superiores, en cuyo nivel máximo se encontrarían los propios Administradores, que dependerá en cada caso del desarrollo de funciones internas y delegación acometido por cada entidad (Reglamento del Consejo de Administración, Delegación de Funciones, Organigrama, etc.).

En relación con el control interno, las nuevas normas introducen mayores exigencias al auditor, en general, un mayor conocimiento y entendimiento en relación

---

En relación con el control interno, las nuevas normas introducen mayores exigencias al auditor, en general, un mayor conocimiento y entendimiento en relación al diseño, implantación, mantenimiento y supervisión del sistema de control interno por parte de las organizaciones, haciendo énfasis en la necesidad de conocer el modo en que la entidad ha respondido a los riesgos derivados de las Tecnologías de la Información

al diseño, implantación, mantenimiento y supervisión del sistema de control interno por parte de las organizaciones, haciendo énfasis en la necesidad de conocer el modo en que la entidad ha respondido a los riesgos derivados de las Tecnologías de la Información (TI).

Pero estas mayores exigencias parten de la asunción normativa de que cualquier sociedad en el entorno actual, tiene su sistema de control interno desarrollado, de forma al menos coherente, con los 5 componentes de COSO (Entorno de Control, Valoración de Riesgos, Sistemas de Información y Comunicación, Actividades de Control y Seguimiento y Supervisión). Es decir, que la entidad tiene un modelo interno de gestión y evaluación del riesgo de su actividad económica. Las normas no conciben que en el entorno económico actual con una complejidad y globalidad creciente pueda existir una actividad económica organizada sin que se utilice un sistema de control interno acorde a las circunstancias.

Todo ello supone la necesidad por parte de las sociedades de evidenciar su sistema de gestión de riesgos y control interno adecuado a su realidad (tamaño, operativa, actividad económica, mercados, estructura de financiación, etc.) bajo la supervisión del Órgano de Gobierno que garantice:

- La preparación y reporte a los mercados y los distintos agentes (entidades financieras, accionistas, proveedores, clientes...) de información financiera fiable libre de incorrecciones significativas o materiales.
- Un adecuado nivel de transparencia.
- Una adecuada respuesta a la cada vez mayor sofisticación de los procesos de elaboración de información financiera y complejidad de las normas y criterios relacionados.
- El cumplimiento regulatorio.

Estos aspectos se ven reforzados, en lo relativo al fraude, con una norma específica sobre las responsabilidades que tiene auditor en relación con las incorrecciones materiales debidas a fraude, en particular las relacionadas con los estados financieros (actuación financiera fraudulenta e información financiera fraudulenta), que también trata de manera indirecta de la responsabilidad de la Dirección y de los responsables del Gobierno Corporativo en relación con el fraude.

En este sentido, el concepto de fraude incluido en las NIA-ES va más allá del concepto de fraude que aparece en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española o del concepto penal de fraude que existe en nuestra legislación. El concepto de fraude expansionado incluye, de forma expresa, conceptos como información financiera sesgada, incluyendo como indicio de fraude la existencia de sesgo en las estimaciones, la omisión de hechos, transacciones u otra información significativa en los estados financieros o la aplicación errónea (intencionada, aunque toda conclusión se base en indicios) de principios y normas contables, no siempre exentos de dificultades interpretativos, relativos a cantidades, clasificación o desglose de información.

Conforme a las NIA-ES, los auditores han de prestar especial atención y realizar procedimientos para detectar dicho fraude aun cuando no haya indicios, debiendo tener en cuenta la dificultad inherente en el proceso de detección de situaciones, o, incluso indicio, de fraude y la posibilidad de que la dirección pueda manipular los registros contables, proporcionar información financiera fraudulenta o eludir los procedimientos de control diseñados. Aunque se reconoce que esta especial atención no supone que el auditor pueda a través de su trabajo (realizado en bases selectivas) detectar fraude de toda naturaleza e importe.

En este sentido, una vez más son las estructuras internas de las entidades, Dirección y responsables del gobierno corporativo, los primeros responsables en el diseño de los procedimientos internos de control interno específicamente orientados a prevenir, detectar y corregir el fraude (en el sentido definido en las propias NIA-ES), como responsables últimos de la formulación de unas cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error, siendo el auditor responsable de revisar y evaluar el sistema de control interno implantado.

Otra de las novedades en relación con el análisis de responsabilidades de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad, tiene que ver con las manifestaciones escritas que la entidad hace al auditor, con dos grandes novedades, que son:

- a) Necesidad de que la dirección y, cuando proceda, los responsables del gobierno de la entidad, reconozcan su responsabilidad en el diseño, la implementación y el mantenimiento del control interno para prevenir y detectar el fraude, así como sobre que han informado al auditor los resultados de la valoración realizada por la dirección del riesgo de que los estados financieros puedan contener incorrecciones materiales debidas a fraude. Asimismo, se requiere confirmación de que han puesto en conocimiento del auditor cualquier fraude y denuncia al respecto, de los que hayan tenido conocimiento, que afecten a los estados financieros de la entidad. Esta obligación de información al auditor y de manifestación específica se tiene que producir aun cuando se refieran a la existencia de indicios de fraude.

- b) Necesidad de que la dirección y, cuando proceda, los responsables del gobierno de la entidad manifiesten por escrito de forma clara que consideran que los efectos de las incorrecciones detectadas por el auditor y no corregidas son inmateriales, individualmente o de forma agregada, para los estados financieros objeto de formulación. En este sentido, la carta de manifestaciones tiene que incluir un resumen de las incorrecciones (ajustes, reclasificaciones y omisiones) detectadas por los auditores y no corregidas por los Administradores en la formulación o, en su caso, reformulación de las cuentas anuales.

Si bien entendemos que estos requerimientos en realidad no suponen una modificación de las responsabilidades que los responsables de gobierno de la entidad asumen implícitamente cuando se formulan las cuentas anuales, puede resultar en una cuestión ampliamente discutida en determinadas organizaciones, ya que una vez más se hace explícita y, por tanto, adquiere mayor visibilidad, las responsabilidades de la dirección y los responsables del gobierno de las sociedades.

Finalmente queremos destacar que la aplicación de las NIA-ES promoverá un aumento significativo de las necesidades de comunicaciones más fluidas y regulares entre los responsables de gobierno, la dirección de la entidad auditada y los auditores.

---

## La aplicación de las NIA-ES promoverá un aumento significativo de las necesidades de comunicaciones más fluidas y regulares entre los responsables de gobierno, la dirección de la entidad auditada y los auditores



La NIA-ES 260 “Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad”, sin norma técnica de auditoría equivalente en España en el marco existente previo a la adopción, establece tres tipos de contenidos sobre los que deberán versar las comunicaciones entre el auditor y los responsables del gobierno de la entidad auditada:

- las responsabilidades del auditor,
- el alcance y momento de realización de la auditoría planificados, y
- los hallazgos significativos de la auditoría (entre otros, opiniones sobre aspectos cualitativos de las prácticas contables y las dificultades significativas encontradas durante la auditoría).

En términos generales las normas no establecen la forma de realizar estas comunicaciones cuyo fin último debería ser la fluidez e interacción ágil más allá de las formas. En consecuencia, las comunicaciones pueden realizarse a través de cartas, presentaciones, discusiones o comunicaciones verbales (sin perjuicio de su adecuada documentación). Esta regla general presenta dos excepciones: la declaración de independencia que deben realizar los auditores de entidades de interés público y los hallazgos significativos de la auditoría, que necesariamente se tendrán que realizar por escrito.

Pero las anteriores no son ni mucho menos todas las obligaciones de comunicación que contemplan las NIA-ES. En este sentido, cabe mencionar el contenido de otra norma (NIA-ES 265), que contempla la obligación de comunicación por escrito las deficiencias de control interno detectadas por el auditor a lo largo de su trabajo y que distingue dos niveles de comunicación:

- a los responsables del gobierno aquellas debilidades que sean significativas en el control interno
- a la dirección de la entidad todas las debilidades detectadas, significativas o no.

Adicionalmente, a lo largo del nuevo cuerpo normativo existen múltiples referencias a obligaciones de comunicación si se producen circunstancias concretas (incumplimientos de disposiciones legales y reglamentarias, comunicación sobre fraude o indicios de fraude, incorrecciones, etc.).

Todos estos requerimientos supondrán, con toda seguridad, una mejora en la comunicación entre los auditores y los responsables del gobierno de la entidad auditada, con los que el auditor ahora deberá interactuar constantemente y a los que hasta ahora, en algunas entidades, apenas tenía acceso. Esta ampliación de comunicaciones viene a reforzar y a asegurar, en cierta forma, que los administradores sean conocedores de los hechos significativos y relevantes en relación con su responsabilidad de supervisión del proceso de elaboración y emisión de información financiera.

Sin embargo, la forma, detalle y momento de las comunicaciones variarán según las estructuras de gobierno de la auditada, de cómo actúan sus responsables y del carácter significativo de las cuestiones a comunicar. En los casos en los que la dirección pueda incluir a algunos o a todos los responsables del gobierno de la entidad, como por ejemplo los miembros ejecutivos del Consejo de Administración, el problema es identificar a quién deben ir orientadas las cuestiones planteadas por el auditor o, en particular, si ese destinatario sólo se alcanza al nivel del Comité de Auditoría, Consejo de Administración o Dirección.

En este sentido, el auditor en un primer proceso tendrá que determinar a qué persona o personas, dentro de la estructura de gobierno de la entidad, realiza sus comunicaciones, pero en cualquier caso, esta comunicación se realizará bajo la base, y así se debería contemplar en las propias comunicaciones efectuadas, que las cuestiones comunicadas lleguen al órgano de gobierno en pleno, que se identifica, con carácter general, con el Órgano de Administración de la entidad auditada, a través de los canales de comunicación que la entidad tenga establecidos internamente.

Delimitar la responsabilidad interna respecto a la comunicación vuelve a ser, por tanto, uno de los planteamientos críticos por el que deben apostar las sociedades, de manera que cuanto más desarrolladas se encuentren las estructuras de gobierno corporativo y la definición interna de responsabilidades entre la dirección y los responsables de dicho gobierno corporativo, menos problemas de implantación y seguridad en el cumplimiento de los nuevos requerimientos se podrían producir.

---

**Estos requerimientos supondrán, con toda seguridad, una mejora en la comunicación entre los auditores y los responsables del gobierno de la entidad auditada, con los que el auditor ahora deberá interactuar constantemente y a los que hasta ahora, en algunas entidades, apenas tenía acceso**

### Reflexiones finales

Las nuevas concepciones sobre la administración y, específicamente, sobre el control (que ahora se concibe como un autocontrol o control en línea) que se han venido desarrollando en los últimos años, conllevan nuevos retos para los auditores. Éstos deben también recrear y ajustar sus postulados, adaptarse a la nueva visión y estructura de las organizaciones, a su tecnología de avanzada y a la presencia de nuevos especialistas en temas que otrora parecían de su dominio exclusivo.

Las NIA-ES, vienen a dar respuesta a esta necesidad y, por tanto, a marcar un punto de inflexión en la regulación de la profesión de auditoría en España. Estas normas, como hemos señalado, no se dirigen exclusivamente al auditor, sino que establecen pautas de comunicación y delimitación de responsabilidades entre el auditor y la entidad auditada.

El contenido de las NIA-ES apunta hacia un cambio de modelo de actuación, o como mínimo a una clarificación en las reglas de interrelación entre los distintos intervinientes en la emisión de información financiera a los mercados. Como consecuencia de ello, la posición de los administradores, en cualquiera de sus modalidades, se hace mucho más “visible y clara”.

Todo ello lleva a que, indudablemente, las entidades deban abordar un amplio abanico de aspectos en el desarrollo de adecuadas estructuras, tanto de dirección

como de gobierno corporativo, la definición interna o externa de responsabilidades y a la implantación de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo como un sistema integral generador de seguridad y valor. De cara a asegurar la correcta respuesta a los retos que supone la nueva concepción normativa, en las agendas internas de trabajo de las distintas entidades, no sólo de las entidades cotizadas sino también de entidades no sujetas los requerimientos de la Ley de Mercado de Valores, sin duda se deberían contemplar aspectos como, por ejemplo:

- Implantación y mantenimiento de un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIFF), incluyendo riesgos de TI, con el objeto de garantizar, a un nivel razonable, que los estados financieros se encuentren libres de incorrección.
- Control Interno Operacional: desarrollo e implantación de procedimientos normalizados que aseguren la eficacia y seguridad de las operaciones relevantes a nivel de toda la organización.
- Detección y prevención del Fraude. Saber dónde y cuándo puede existir un riesgo de fraude en la organización, ya sea interno o externo, como paso previo para asegurar que las cuentas anuales están libres de incorrección material, se convierte en un objetivo prioritario de cualquier organización.
- Implantación de Modelos de Delegación de Autoridad (DLA) con el objeto de contar con niveles de autoridad claros y sobre los que se puede realizar un adecuado seguimiento y disponer de una política de delegación de funciones eficiente y segura.

- Cumplimiento normativo: que permita a la organización alcanzar seguridad en el cumplimiento de la normativa que le es de aplicación, estableciendo responsabilidades internas en el proceso de cumplimiento y medidas de control interno que permitan su seguimiento.
- Control de todos los contratos relevantes que vinculan a la organización con el objeto de realizar un seguimiento sobre el grado de cumplimiento de los mismos (*Contract Risk Compliance*).
- Disponer de un modelo de prevención de delitos que abarque todas las legislaciones locales afectas (*Corporate Defense*).

En conclusión, parece que en la práctica, el contenido de las normas internacionales prevé que las sociedades tengan un conjunto de reglas de organización interna muchos más complejas y desarrolladas y muy similares a las definidas por la normativa española para las entidades cotizadas, con independencia de que la entidad cotice o no. Por ello, podemos prever que cuanto más pequeña y tradicional sea la entidad sometida a auditoría, mayores dificultades de implantación práctica de este bloque de normas se podrían producir.

Artículo realizado por Cleber Custodio y Silke Mora, socio y senior manager, respectivamente

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

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

☎ +34 91 514 50 00

---

El contenido de las normas internacionales prevé que las sociedades tengan un conjunto de reglas de organización interna muchos más complejas y desarrolladas y muy similares a las definidas por la normativa española para las entidades cotizadas, con independencia de que la entidad cotice o no



Bruselas propone que los accionistas de empresas decidan los sueldos de los consejeros

## ¿Quién debe decidir la retribución de los consejeros?

La Comisión Europea, entre otras cuestiones, propone otorgar el poder de decisión a los accionistas para que determinen la retribución de los consejeros de la compañía, asegurando así la transparencia y sostenibilidad a largo plazo de la misma.

## Las políticas de remuneración de los consejeros deberán ser aprobadas por los accionistas



**Enrique de la Villa**  
Socio responsable de Human Capital de Deloitte

La normativa sobre gobierno corporativo ha experimentado una evolución sustancial en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Su relevancia para garantizar un adecuado funcionamiento de los mercados ha llevado a los poderes públicos a incrementar y mejorar progresivamente las obligaciones existentes sobre esta materia.

En el caso concreto de España, las iniciativas de mejora del gobierno de las compañías comienzan con la creación de la Comisión Olivencia en 1998 para el desarrollo de un código ético de los consejos de administración de las sociedades. Este código recogía una serie de recomendaciones de aceptación voluntaria y sin eficacia jurídica vinculante para las sociedades cotizadas, con sujeción al principio de “cumplir o explicar”. En la misma línea, y para solventar las limitaciones que presentaba este primer código, se crea en 2003 una nueva comisión, la Comisión Aldama, para el desarrollo de medidas adicionales para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas.

En los años posteriores, la iniciativa respecto a las mejoras del gobierno corporativo ha estado siempre representada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). En este sentido, destaca la publicación en 2006 del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

A pesar de los trabajos y avances llevados hasta el momento desde la Comisión Europea, los numerosos escándalos que han seguido surgiendo en los últimos años, han puesto de manifiesto que estas directrices parecen no ser suficientes para asegurar unas políticas adecuadas en materia de gobierno corporativo, que permitan garantizar los intereses de accionistas e inversores, haciendo patente la necesidad de una mayor regulación en este ámbito.

Con el fin de asegurar la alineación con las mejores prácticas internacionales de incremento de la transparencia y mejora de gobierno corporativo, el 4 de marzo de 2011 se publica la Ley 2/2011 de economía sostenible, que plantea directrices, a alto nivel, relativas a la forma de presentación y el contenido del informe anual de remuneraciones del consejo de las sociedades anónimas cotizadas. Asimismo, se establece que los informes anuales de remuneraciones deberán ser objeto de publicación como hecho relevante y comunicados a la CNMV, así como sometidos a votación consultiva y como punto separado del orden del día de las juntas de accionistas (o asambleas generales, en el caso de las cajas de ahorros).

Finalmente, con el objetivo de convertir en ley algunas recomendaciones de buen gobierno, prestar especial atención a los consejos de administración y de dar más voz a las juntas de accionistas para que ejerzan su voto, en 2013 se crea una Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo en la CNMV.

En este contexto de reforma, la política de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas ha adquirido una relevancia especial, planteando modificaciones importantes. Una de las medidas que más debate ha generado y que recientemente ha sido publicada desde la Comisión Europea, ha sido someter a aprobación de la junta de accionistas la política de remuneraciones de los consejeros, al menos cada tres años. Con esta medida se propone reforzar la participación de los accionistas e introducir la posibilidad de que puedan influir en las retribuciones de los consejeros de las principales empresas cotizadas europeas. Otros de los principales puntos que conforman esta nueva medida, son los siguientes:

- La política deberá estar alineada con la estrategia empresarial a largo plazo y minimizará los posibles conflictos de intereses que pudieran darse.
- La política deberá detallar y especificar de qué manera contribuirá a los intereses y la sostenibilidad de la sociedad a largo plazo. Asimismo, se indicarán las cuantías a percibir por los consejeros, tanto en términos de retribución fija como de retribución variable. Además se deberá establecer un ratio comparativo entre la retribución media por consejero y la retribución media de los empleados a tiempo completo, que conforman la sociedad y que no son consejeros. Una vez obtenido el ratio, se argumentarán los motivos por los cuales éste es apropiado. En los casos, en los que las sociedades decidan no indicar este ratio, deberán explicar las razones y cuáles son los criterios que se han seguido para la fijación de las retribuciones fijas y variables.

El objetivo principal que persigue la Comisión Europea con la publicación e implantación de las medidas comentadas, es valorar la aportación de los consejeros a la compañía, a través de la remuneración que perciben. También, busca que éstos anticipen los intereses de la empresa a los suyos propios, además de aumentar la transparencia de sus esquemas de compensación.

Una vez expuesta la declaración de intenciones de la Comisión Europea, podemos comprobar que el foco de atención, en este caso, se centra en el consejero y en su retribución. Dicho esto, ¿qué sucede con la figura del accionista? Partimos de la base de que cualquier tipo de accionista no será responsable de decidir la retribución del consejero y que deberían ser aquellos que cuentan con un número de acciones tal, que les permita intervenir o influir en la gestión de la compañía. Pero dentro de este colectivo, ¿quiénes son los elegidos? ¿Quién los decide? ¿En función de qué? Es muy importante que los accionistas que decidan el paquete de compensación total de un miembro del

consejo, tengan los conocimientos técnicos necesarios, la experiencia y reconocimiento en la materia, para que su decisión sea sólida, objetiva y contrastada. En esta línea, quedan algunos aspectos por pulir y aclarar, como acotar bien el papel que debe adoptar el accionista, valorando adoptar un rol consultivo y de asesoramiento en materia de retribución del consejo, y no tanto ejecutivo, teniendo en cuenta que si se opta por este último, hay que aplicar una serie de cambios y modificaciones tanto en los modelos de gobierno como en los organismos que lo componen.

Otra figura a considerar, es la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la cual se ve afectada directamente con la medida citada en el párrafo anterior. Con esta nueva propuesta de Bruselas habría que revisar cuáles serían las "nuevas" funciones, responsabilidades y competencias de esta comisión, ya que entre otras, se encuentran todas las de carácter retributivo como revisar periódicamente la política de retribuciones de los consejeros, así como velar por el cumplimiento de los programas de retribución de las sociedades.

---

**El objetivo principal que persigue la Comisión Europea con la publicación e implantación de determinadas medidas, es valorar la aportación de los consejeros a la compañía, a través de la remuneración que perciben**

Teniendo en cuenta otro tipo de acciones, cabría la opción de llevar a cabo una revisión de los objetivos que componen los sistemas de compensación de los consejeros, y más concretamente la parte del sistema referida a la retribución a largo plazo, incluyendo y haciendo mayor énfasis en aquellos objetivos que comprometan al consejero con la viabilidad y la competitividad de la compañía. Con esto, comprobamos que existen distintas palancas de acción, que amplían el campo de actuación y abarcan otras formas de hacer, basadas igualmente, en la sostenibilidad de la empresa.

Tal y como hemos analizado a lo largo del presente artículo, el gobierno corporativo y, en particular, la retribución de los consejeros, está siguiendo una clara tendencia hacia la regulación normativa.

Las medidas propuestas buscan normalizar la retribución de los mismos, fomentando las buenas prácticas y la buena imagen de la empresa ante inversores. Aunque como vemos, son las directrices más objetivas las que se han regulado, todavía quedan otras recomendaciones más abstractas que son más difíciles de abordar y sobre las que esperamos exista un mayor detalle en la próxima revisión del Código de Buen Gobierno.

Artículo realizado por Enrique de la Villa, socio responsable de Human Capital de Deloitte

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

☎ +34 91 514 50 00

Isabela Pérez Nivelá:  
“El conocimiento del negocio resulta imprescindible para un asesoramiento en derecho fiable, preventivo y no meramente reactivo”



**Isabela Pérez Nivelá**

*General counsel*, miembro del Comité de Dirección y vicesecretaria del Consejo de Administración de Coca-Cola Iberian Partners

En el año 2013 se constituyó Coca-Cola Iberian Partners, resultado de la integración de los 8 embotelladores de productos de The Coca-Cola Company existentes en España, Portugal y Andorra,

La nueva compañía cuenta con 12 fábricas de refrescos, 1 fábrica de zumo concentrado, 6 manantiales y 1 fábrica de preformas para envases de plástico PET. Pone en el mercado 24 marcas de bebidas y 69 productos, con un total de más de 3.300 millones de litros vendidos. Además, cuenta con 74 delegaciones comerciales que le permiten llegar a cerca de 400.000 clientes.

Su visión: ser un embotellador internacional, referente por su modelo de gestión ágil, escalable, sostenible y eficaz en sus mercados.

Isabela Pérez-Nivela, *general counsel*, miembro del Comité de Dirección y vicesecretaria del Consejo de Administración de la compañía, nos explica a continuación la importancia de la figura del *general counsel* presente en el Consejo de Administración dentro del ámbito de gobierno corporativo.



**Jordi Maristany**

Socio de Deloitte Abogados, entrevista a Isabela Pérez-Nivela

**¿Como valoras tu paso de la administración pública a asumir el rol de *general counsel* y vicesecretaria del Consejo de Administración de una compañía de la relevancia de Coca-Cola Iberian Partners?**

Este cambio en mi trayectoria profesional me ha permitido completar mi formación como jurista y directiva. Es un reto apasionante el haber entrado en el mundo de la empresa de la mano de Coca-Cola Iberian Partners, la primera empresa de alimentación del país, desde el momento mismo de su constitución.

En el momento de tomar la decisión de dar este paso, sentí que en la Administración ya había completado un ciclo tras haber asumido funciones primero de representación y defensa del estado y, después, de gestión de equipos.

**¿Consideras que la figura del *general counsel* presente en el Consejo de Administración tiene cada día mayor relevancia en las compañías no cotizadas? ¿Qué se espera que aporte esta posición como jurista, en la toma de decisiones estratégicas del consejo?**

Creo que la figura del *general counsel* presente en el Consejo de Administración, en mi caso como vicesecretaria del órgano, está adquiriendo cada día mayor importancia en las compañías no cotizadas ya que es la figura situada a medio camino entre el ámbito legal y el empresarial, sirve de nexo entre ambos, y centraliza el riesgo legal corporativo, tratando de garantizar la legalidad del negocio.

Sus funciones abarcan desde asesorar al Consejo de Administración en materias tan diversas como la implantación de un sistema de gobierno corporativo que satisfaga adecuadamente los intereses de la compañía, los administradores, los accionistas y demás *stakeholders*; establecer un sistema de cumplimiento normativo; participar en las actividades empresariales y garantizar su legalidad; hasta representar a la compañía ante los diferentes organismos reguladores.

Del *general counsel* y del secretario o vicesecretario del Consejo de Administración se espera que como juristas asesoren y aporten soluciones que logren el equilibrio adecuado entre los objetivos del negocio y el respeto a la legalidad aplicable. Todo ello teniendo en cuenta los diferentes intereses que concurren: los de la sociedad, los de los administradores, los de los accionistas y los de los demás grupos de interés.

En definitiva, el conocimiento del negocio resulta imprescindible para un asesoramiento en derecho fiable, preventivo y no meramente reactivo.

**Como *general counsel* y vicesecretaria que eres al mismo tiempo, ¿consideras que el solapamiento de ambos roles puede plantear algún tipo de dificultades?**

Las dificultades que plantea son fundamentalmente de falta de tiempo para llevar a cabo todas las tareas. Pero en mi opinión, la figura de un *general counsel* o director de Asesoría Jurídica que a su vez ejerza como vicesecretario del consejo aporta valor añadido a la función de asesoramiento al máximo órgano responsable de la gestión de la sociedad al tener mayor conocimiento del negocio.

**¿En qué equipos, internos o externos, se puede apoyar el *general counsel* con presencia del Consejo para desarrollar su tarea de la forma más eficaz posible?**

Es muy importante contar internamente con profesionales que tengan un conocimiento profundo de la empresa y su

organización, del sector económico en el que opera y de las normas que impactan más directamente en la compañía. Pero no es menos crítico el contar con una red de profesionales externos que aporten, por un lado, profundos conocimientos y especialización en determinadas materias, y, por otro, la imparcialidad y objetividad que en ocasiones son tan necesarias para el análisis del riesgo legal.

---

Creo que la figura del *general counsel* está adquiriendo cada día mayor importancia en las compañías no cotizadas ya que es la figura situada a medio camino entre el ámbito legal y empresarial, sirve de nexo entre ambos, y centraliza el riesgo legal corporativo, tratando de garantizar la legalidad del negocio

## Isabela Pérez Nivelá

Isabela Pérez Nivelá es *general counsel* de Coca-Cola Iberian Partners, donde se incorporó en mayo del año 2013, además es miembro del Comité de Dirección y vicesecretaria del Consejo de Administración.

Miembro del cuerpo de Abogados del Estado desde el año 2000, su primer destino fue Bilbao para luego trasladarse a Barcelona, ciudad donde desarrolló su labor profesional en la delegación de la Agencia Tributaria de Barcelona durante seis años. Posteriormente fue nombrada Jefa de la Abogacía del Estado en la capital catalana. Sus funciones incluían el asesoramiento a la delegada del gobierno y la defensa de los intereses del estado ante el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña.

Es licenciada en derecho por la Universidad de Navarra.

**En momentos como el actual donde las prácticas de buen gobierno corporativo son cruciales para la compañía y sus accionistas, ¿qué grado de involucración debe tener el secretario del Consejo de Administración en su implantación y seguimiento?**

El secretario del Consejo de Administración debe de ser una figura clave en el buen gobierno de la sociedad, debiendo velar de forma especial para que las actuaciones del Consejo de Administración se ajusten al espíritu y finalidad de las leyes, de los estatutos de la sociedad y de los reglamentos del Consejo y de la Junta en caso que los hubiere.

**¿Qué opinión te merece en general el nivel de buen gobierno corporativo de sociedades no cotizadas en nuestro entorno?**

En estos momentos puedo opinar del sistema que estamos implantado en Coca-Cola Iberian Partners, sociedad no cotizada pero que está trabajando en fomentar las prácticas de un buen gobierno corporativo. La finalidad es garantizar la transparencia y una gestión adecuada de los intereses de la sociedad, sus accionistas y



demás grupos de interés afectados, dotando a la compañía de mecanismos que transmitan confianza en que el poder de administradores y ejecutivos se ejercita pensando siempre en el interés social.

Para ello, por ejemplo, hemos creado, la Oficina del Accionista como canal directo de comunicación de éste con la empresa. Otras líneas de actuación previstas son, por citar algún ejemplo más, la constitución de comisiones cruciales en el seno del Consejo como son la Comisión de Auditoría, de Retribuciones o de Responsabilidad Social Corporativa.

**¿Crees que es una materia que justifica ser objeto de regulación obligatoria, o que es preferible que se introduzca mediante códigos de buenas prácticas de adhesión voluntaria?**

A mi parecer, son tantas las diferencias entre compañías dentro del colectivo de empresas no cotizadas –tanto en tamaño, como en estructura, como en funcionamiento– que se hace imposible establecer un régimen obligatorio en esta materia que no resulte en exceso gravoso para la mayoría de ellas. No podemos olvidar que la empresa ya está sometida a una fuerte regulación en todos los ámbitos de negocio.

No obstante, es innegable que se están dando pasos hacia la incorporación como normas de las recomendaciones de la Comisión de Buen Gobierno, algunas de ellas de aplicación a las sociedades no cotizadas, como es, por ejemplo, la profundización en el derecho de información del accionista.

---

El secretario del Consejo debe ser una figura clave en el buen gobierno de la sociedad, debiendo velar de forma especial para que las actuaciones del Consejo de Administración se ajusten al espíritu y finalidad de las leyes, de los estatutos de la sociedad y de los reglamentos del Consejo y de la Junta en caso que los hubiere

Entrevista realizada por Jordi Maristany, socio de Deloitte Abogados

 jmaristany@deloitte.es

 +34 93 280 40 40

Herramientas  
del Consejo



# Cómo fortalecer la gestión de riesgos y cumplimiento a través de un análisis automatizado masivo de información

Dentro del ámbito del buen gobierno corporativo, cada vez se van incrementando más los requisitos normativos relacionados con el control interno, la gestión de riesgos y la fiabilidad de la información financiera. La reforma del código penal, las normas internacionales de auditoría, el informe del grupo de trabajo de la CNMV, el código unificado de buen gobierno, etc., son buenos ejemplos de dicho entorno normativo.

En este entorno, el diseño, implantación, mantenimiento y supervisión de sistemas de control interno y gestión de riesgos es fundamental para garantizar la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de los diversos requisitos y la prevención de actividades fraudulentas, entre otras importantes actividades.

## Uno de los pilares básicos para el aumento en eficiencia de los sistemas de control interno es el adecuado tratamiento y análisis de la información disponible en la compañía que, en múltiples ocasiones, se encuentra informatizada



**Oscar Martín Moraleda**  
Socio de riesgos de tecnología de la información de Deloitte

Uno de los pilares básicos para el aumento en eficiencia de los sistemas de control interno, para la generación de todo tipo de informes, para la toma de decisiones o para el reporte a los organismos internos de Gobierno, es el adecuado tratamiento y análisis de la información disponible en la compañía que, en múltiples ocasiones, se encuentra informatizada.

Hasta aquí, nada que de una forma u otra no conozcamos. Pero, ¿cómo de fiable es toda esa información en la que estamos basando importantes decisiones? ¿están contemplando los controles definidos todas las casuísticas posibles en base a la complejidad de las aplicaciones que generan dicha información? ¿estamos en disposición de detectar y prevenir situaciones de fraude cuando disponemos de enormes cantidades de datos a analizar? ¿realmente es íntegra la información tras los diversos procesos de integraciones y/o cambios que ha podido sufrir nuestra compañía?

Lógicamente, los diferentes niveles de revisión y control que compongan el sistema de gestión de riesgos de nuestra compañía están orientados a dar respuesta a las preguntas anteriores. Los responsables de los controles implementados, las auditorías internas o incluso las revisiones de terceros van a velar por ello a través de diversos tipos de pruebas y verificaciones.

Ahora bien, aun teniendo en cuenta que el volumen de información gestionado por las compañías y la complejidad de los sistemas de información que soportan los

procesos de negocio cada vez es mayor, la experiencia nos demuestra que dichas verificaciones suelen seguir teniendo un alto contenido manual. Entre otros aspectos, esto limita la capacidad de identificar situaciones de riesgo al no poder analizar toda la casuística disponible.

Además la experiencia también demuestra que se suele “confiar” en los mecanismos de control automatizados que puedan existir en las aplicaciones, herramientas de consolidación, sistemas de segregación de funciones, etc. Pero procesos de integración de compañías, migración a nuevas plataformas, cambios diversos, el día a día, etc., pueden alterar el entorno automatizado de control sin que se detecte a tiempo el problema debido a esa “confianza”. A este respecto, un analista de Gartner indicaba *“Los sistemas de información hacen lo que les dicen, si les dicen que hagan la cosa equivocada, lo harán y lo harán realmente bien”*.

Entonces, ¿cómo podemos fortalecer la gestión de los riesgos a los que estamos expuestos, así como los mecanismos de control necesarios para disponer de una mayor confianza sobre el nivel de gobierno corporativo? La respuesta es la utilización de *soluciones* flexibles orientadas al análisis masivo de datos. Estas *soluciones* reúnen una serie de características entre las que se pueden destacar:

- Un equipo de personas con conocimiento del negocio, con una excelente capacidad para sistematizar procesos de análisis y con un buen conocimiento sobre las técnicas de extracción de información de los diferentes sistemas de información.
- La identificación y utilización de múltiples fuentes de información, logrando actividades de análisis que sean más eficientes y eficaces que si se utilizasen otros mecanismos.

---

**Aun teniendo en cuenta que el volumen de información gestionado por las compañías y la complejidad de los sistemas de información que soportan los procesos de negocio cada vez es mayor, la experiencia nos demuestra que dichas verificaciones suelen seguir teniendo un alto contenido manual**



- Un conjunto de herramientas que sean potentes y flexibles, sin necesidad de complejos procesos de implantación, que permitan obtener resultados en cortos periodos de tiempo y que puedan reproducir los análisis tantas veces como se desee.
- Optimizar la gestión de los recursos dedicados al control interno y/o auditoría, al poder proporcionar todo tipo de información detallada para la priorización y focalización de sus actividades en aquellas ubicaciones o procesos de negocio donde se estén produciendo situaciones con mayor riesgo.
- Y, dependiendo de los objetivos finales de los análisis, incluso con una capa de presentación que facilite la interpretación de los resultados por parte de los directivos y miembros del consejo.

Si bien la aplicación de estas soluciones se adapta a cualquiera de las necesidades que se puedan tener en cada organización en materia de gestión de riesgos, mecanismos de control, necesidades de cumplimiento, etc., pensemos en algunos ejemplos donde se están aplicando con éxito este tipo de soluciones:

- Verificación de la integridad y completitud de los datos financieros consolidados, cuyo origen son múltiples compañías, ubicaciones, sistemas, etc.
- Comprobación de la fiabilidad en las estimaciones o cálculos realizados por procesos significativos (nivel de aprovisionamiento, periodificaciones, *scorings*, cálculos de capital, etc.) considerando que para dichos cálculos intervienen enormes cantidades de datos complejos.

---

## Resulta necesario fortalecer los mecanismos de gestión de riesgos y de cumplimiento a través de soluciones de análisis masivos de información que complementen, faciliten y fortalezcan los resultados “tradicionales”

- Proporcionar una respuesta rápida a la cada vez mayor sofisticación de los procesos de elaboración de información financiera y complejidad de las normas y criterios relacionados.
- Identificar si los procesos empleados en la junta general de accionistas realmente se están cumpliendo y, de esta forma, incrementar la fiabilidad y transparencia hacia el accionariado.

- Aplicar mecanismos continuos de seguimiento de cumplimiento sobre aquellos procesos que requieren una mayor vigilancia y qué, mediante otros mecanismos, el nivel de cobertura suele ser limitado o incluso inviable. Por ejemplo, todos los relacionados con la prevención y detección del fraude o el seguimiento del cumplimiento de contratos significativos con terceros.

- Incrementar el nivel de control sobre aquellas normativas cuyo incumplimiento pueden implicar importantes consecuencias a la compañía y que cuyo seguimiento continuo es complejo por la cantidad de condicionantes a considerar. Por ejemplo todo lo relacionado con prevención de blanqueo de capitales o los códigos de conducta para empresas farmacéuticas.

En resumen, tanto el consejo como los órganos de dirección de las compañías se enfrentan al reto de cumplir los requisitos asociados al buen gobierno corporativo en un entorno donde cada vez más el volumen de información y los sistemas de información que lo gestionan, evolucionan rápidamente. Ante estos retos, resulta necesario fortalecer los mecanismos de gestión de riesgos y de cumplimiento a través de soluciones de análisis masivos de información que complementen, faciliten y fortalezcan los resultados “tradicionales”.

Artículo realizado por **Oscar Martín Moraleda**, Socio de riesgos de tecnología de la información de Deloitte

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

☎ +34 91 514 50 00

Tendencias  
internacionales



# La Comisión de Gobierno Corporativo

La creciente presión regulatoria de los últimos años sobre el gobierno corporativo, junto con la concienciación de las grandes empresas de su importancia, sobre todo tras la crisis financiera, ha traído consigo que muchas de ellas hayan desarrollado una Comisión dedicada a analizar y supervisar los temas específicos de buen gobierno.



---

## Es cada vez más común encontrarnos con que grandes entidades multinacionales constituyen, o integran en Comisiones ya existentes, Comisiones de Gobierno Corporativo, cuya principal función es asistir al Consejo de Administración de cara a una mejora en la toma de decisiones y en el control de la compañía



**Juan Antonio Bordas**

Socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

Es cada vez más común encontrarnos con que grandes entidades multinacionales constituyen, o integran en Comisiones ya existentes, Comisiones de Gobierno Corporativo (en muchos casos integradas a la Comisión de Nombramientos), cuya principal función es asistir al Consejo de Administración de cara a una mejora en la toma de decisiones y en el control de la compañía. De hecho, en Estados Unidos, los estándares de admisión del NYSE exigen a las compañías cotizadas crear su propio *nominating/corporate governance committee* compuesto enteramente por consejeros independientes.

Es por ello que empresas internacionales relevantes han desarrollado Comisiones que tratan de manera específica cuestiones relacionadas con su gobierno corporativo. Pero también a nivel nacional, entidades cotizadas en IBEX-35 ya cuentan con su propia Comisión de Gobierno Corporativo.

Entre las funciones que se vienen atribuyendo a la Comisión de Gobierno Corporativo destacan algunas tales como:

- El asesoramiento al Consejo de Administración sobre la estructura de gobierno corporativo
- El asesoramiento al Consejo de Administración sobre su estructura y sobre sus Comisiones Delegadas, así como la supervisión de la idoneidad y de los deberes de los administradores
- La evaluación periódica del Consejo, incluyendo la figura del presidente
- La propuesta de políticas de buen gobierno y la supervisión última del cumplimiento de las mismas
- La colaboración con el Consejo en la elaboración del Informe Anual de Gobierno Corporativo
- La supervisión de la política de Responsabilidad Social Corporativa

Esta tendencia de constituir una Comisión de Gobierno Corporativo que se observa a nivel internacional no es ajena a nuestros reguladores y, en este sentido, se está valorando que los Consejos de Administración de las compañías cotizadas de mayor tamaño constituyan, o integren en una Comisión existente, una Comisión de Gobierno Corporativo, de características similares a las comisiones que ya existen por imperativo legal, que asuma las funciones específicas de gobierno corporativo.

Artículo realizado por Juan Antonio Bordas, socio y director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

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

☎ +34 93 280 40 40



Se está valorando que los Consejos de Administración de las compañías cotizadas de mayor tamaño constituyan una Comisión de Gobierno Corporativo de características similares a las comisiones que ya existen por imperativo legal

# Programa de Consejeros

## Próxima edición 24 y 25 de noviembre 2014

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

### **Vigésimo primera 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.

### **Inscripción**

Para formalizar la reserva de la plaza, es imprescindible remitir sus datos personales a la dirección de correo electrónico [ProgramaConsejeros@deloitte.es](mailto:ProgramaConsejeros@deloitte.es) o llamando por teléfono al **91 438 16 47**.

La cuota de inscripción es de 4.500 euros más el 21% de I.V.A. En el precio está incluida la documentación, el alojamiento y la manutención.



## Nuevo régimen de Gobierno Corporativo para las entidades bancarias

**Julio de 2014. El Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte analizó la nueva normativa aprobada recientemente.**

Tras la aprobación de la Ley de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte reunió a un grupo de cincuenta profesionales de entidades bancarias y financieras para analizar las claves de esta nueva normativa y las principales modificaciones en el régimen del buen gobierno corporativo en el ámbito bancario. Germán de la Fuente, socio responsable de Auditoría, Riesgos y Transacciones, fue el encargado de liderar el encuentro y presentar a los diferentes paneles de expertos de la jornada, moderados por Gloria Hernández Aler, socia de Deloitte Abogados, y Francisco Ambrós, socio de Auditoría.

En las mesas redondas participaron Jaime Herrero, vicesecretario del Banco de España; Javier Rodríguez Pellitero, vicesecretario general de la Asociación Española de Banca, Mónica López-Monís Secretaria del Consejo de Bankinter, Fernando Conlledo secretario general-director de la Asesoría Jurídica de CECA y Javier Zapata director Institucional de Banco Popular.



## Jornada de Emisores Españoles patrocinada por Deloitte

**16 de julio de 2014. Análisis del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo.**

Deloitte, en colaboración con la asociación de Emisores Españoles, organizó una jornada en la que más de cien asistentes conocieron las modificaciones normativas por el proyecto de Ley de Sociedades de Capital planteadas en materia de Gobierno Corporativo.

La jornada fue inaugurada por Germán de la Fuente, socio responsable de Auditoría, Riesgos y Transacciones de Deloitte, además de Salvador Montejo Velilla, presidente de Emisores Españoles, y de Lourdes Centeno, vicepresidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Posteriormente, se celebró un panel de expertos que contó con la experiencia profesional de Gloria Hernández-Aler, socia de Deloitte Abogados; Laura Bravo, secretaria del Consejo de Administración de Técnicas Reunidas; Esperanza González, subdirectora de Gobierno Corporativo de Endesa; Enrique Piñel, miembro de la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo de la CNMV, y Sebastián Cuenca, secretario del Consejo de Administración de Zeltia.

Si está interesado en recibir invitaciones para nuestros eventos, por favor envíenos sus datos a la dirección: [centroexcelenciaGC@deloitte.es](mailto:centroexcelenciaGC@deloitte.es)

## **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. Auditoría,  
Riesgos y Transacciones  
gedelafuente@deloitte.es



**Helena Redondo**  
Socia. Sostenibilidad y  
Responsabilidad Corporativa  
hredondo@deloitte.es



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



**Gloria Hernández Aler**  
Socia. Regulatorio Financiero  
ghernandezaler@deloitte.es



**Jaume Buxó**  
Socio Director. Cataluña, Aragón,  
Balears y Andorra  
jbuxo@deloitte.es



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



**Luis Fernando Guerra**  
Socio Director. Deloitte Abogados  
y Asesores Tributarios  
luguerra@deloitte.es



**Jorge Lledías**  
Socio. Prevención de Fraude  
jlledias@deloitte.es



**Cleber Custodio**  
Socio. Global IFRS and Offering  
Services (GIOS)  
clcustodio@deloitte.es



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



**Rafael Cámara**  
Socio. Auditoría y Regulación  
racamara@deloitte.es



**Fernando Pons**  
Socio. Riesgos  
fepons@deloitte.es



**Alfonso Mur**  
Socio. Riesgos  
amur@deloitte.es



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

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



## Estudio sobre las Comisiones de Riesgos – As Risks Rise, Boards Respond

La creciente proliferación de Riesgos de Negocio, y su cada vez mayor impacto en las organizaciones y stakeholders, insta a los Consejos de Administración a una mayor supervisión del riesgo y el Buen Gobierno. Este estudio en el que han participado 400 compañías cotizadas en ocho países, analiza la necesidad de constituir una comisión de riesgos independiente que se encargue de dicho cometido.



## Estudio sobre la diversidad de Género. "Putting ALL Our Minds to Work: An Assessment"

El organismo consultor de la OECD (BIAAC) con la colaboración de Deloitte (Deloitte Global) ha lanzado el estudio de diversidad de género "Putting ALL Our Minds to Work: An Assessment". El trabajo de campo se realizó en diciembre 2013 a 215 compañías de la BIAAC a nivel internacional. Los resultados muestran una tendencia positiva pero lenta en la incorporación de la mujer a los cargos de alta responsabilidad.



## Normativización de las recomendaciones del CUBG

El Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo ha elaborado un documento resumen de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno que pasarán a ser norma una vez aprobada la reforma de la Ley de Sociedades de Capital.



## Nuevos requerimientos de Buen Gobierno Corporativo de Entidades de Crédito

Desde el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte hemos elaborado un documento resumen de los nuevos requerimientos de buen gobierno corporativo que se exigirán a las entidades de crédito con la mencionada regulación.



## Estudio de Retribución de Miembros del Consejo de Administración España – IBEX-35

El informe ofrece referencias de las asignaciones salariales en concepto de fijo, variable, dietas y otros conceptos retributivos que presentan los consejeros del IBEX-35. El estudio ha sido realizado en base a la información obtenida a través de diferentes fuentes de información entre las que se encuentra el Estudio de Retribución de Deloitte, Informes Anuales de Gobierno Corporativo, Informe de Retribuciones y Memorias de las empresas del IBEX-35 e Informe de Gobierno Corporativo de la CNMV.

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.



Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. 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. Deloitte cuenta en la región con más de 200.000 profesionales, que han asumido el compromiso de convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2014 Deloitte, S.L.

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