

Análisis sobre la situación actual
de las empresas españolas no cotizadas
en relación con el Buen Gobierno
Conclusiones



Contenido

Prólogo	4
Metodología y perfil de la muestra	5
Resumen ejecutivo	6
Resultados por áreas	8
1. Gobierno Corporativo	8
2. Estrategia	18
3. Gestión de Riesgos	21
4. Control Interno	26
5. Auditoría Interna	33
6. Responsabilidad Social Corporativa	38
7. Nombramiento y Retribución	42
8. Prevención de Fraude	46
Anexo I: Clasificación de las empresas participantes	51
Anexo II: Panel de empresas participantes	53



No cabe la menor duda sobre la importancia creciente del Buen Gobierno Corporativo en las organizaciones empresariales. En el contexto actual, donde impera la incertidumbre y continuos cambios en las políticas macroeconómicas, en la estructura socioeconómica y en el tejido empresarial, la capacidad de las empresas de tomar decisiones acertadas y, en consecuencia, su competitividad en un mercado global, depende, en gran medida, de su adecuado Gobierno Corporativo. La eficacia de su estructura de gobierno –accionistas, órganos de administración y alta dirección– y su nivel de preparación para identificar y gestionar los riesgos de negocio mediante un sistema de Control Interno adecuado son elementos esenciales para ello.

En los últimos tiempos se han emitido un gran número de recomendaciones, códigos y principios de alto nivel sobre Gobierno Corporativo, tanto a nivel nacional, como internacional. Dicha normativa ha sido decisiva en la mejora del Buen Gobierno Corporativo. Aunque la mayor parte de esta nueva normativa y regulación ha estado orientada al sector financiero y a las sociedades cotizadas, los beneficios que se derivan de las mejores prácticas son, debidamente adaptados, aplicables en su mayoría a las sociedades no cotizadas en general y a las empresas familiares en particular.

Por todo ello, nos ha parecido oportuno y de gran interés realizar este estudio sobre la situación actual de las empresas españolas no cotizadas en materia de Buen Gobierno Corporativo para conocer en qué medida las compañías no cotizadas en España han incorporado las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo en sus organizaciones y cuáles son las prioridades de los órganos de gobierno en esta materia.

El estudio, que ha sido realizado por Deloitte en colaboración con ESADE, pretende ser una herramienta de ayuda a los accionistas, Consejeros y a la alta dirección de las empresas no cotizadas españolas para dar a conocer las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno y facilitarles un plan de mejora. Deseamos que estos objetivos se cumplan, que el estudio resulte de su interés y nos ponemos a su disposición para responder a cualquier consulta que nos quieran realizar.

No nos gustaría terminar este prólogo sin antes agradecer profundamente a todas las empresas que han colaborado en el estudio con su participación en el mismo y la gentileza que nos han mostrado en las reuniones mantenidas para cumplimentar los cuestionarios y contestar, de forma confidencial, a nuestras preguntas sobre los diversos ámbitos que abarca el estudio. Desde Deloitte y Esade les agradecemos la confianza que han depositado en nosotros y esperamos que el estudio responda a sus expectativas.

Juan Antonio Bordas
Socio, director del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo de Deloitte

Miquel Trías
Catedrático de Derecho Mercantil
ESADE-URL

Metodología y perfil de la muestra

1. Universo y ámbito:

Empresas con sede en España no cotizadas de cualquier sector de actividad

2. Metodología y cuestionario:

Encuesta a responder por el representante de la empresa participante, ya sea físicamente o a través de la web, mediante entrevistas con personal de Deloitte o individualmente.

3. Tamaño de la muestra:

200 empresas

4. Fecha de realización:

De junio a septiembre de 2012

5. Anonimato y confidencialidad:

Se garantiza el absoluto anonimato de las respuestas individuales de las empresas participantes en el estudio, que han sido utilizadas únicamente en la confección de las tablas estadísticas.

6. Objetivos del estudio:

Analizar la situación actual de un conjunto relevante de empresas con sede en España no cotizadas sobre su situación con respecto a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. El resultado del estudio debe permitir a las empresas participantes comparar su situación individual con la del estudio, correspondiente a empresas del mismo ámbito y entorno socio-económico.



Resumen ejecutivo

La realización del presente estudio nos ha permitido llegar a importantes conclusiones en materia de Buen Gobierno Corporativo. La muestra de empresas participantes, destacable en número, diversidad, naturaleza y notoriedad, nos ha permitido obtener conclusiones representativas de la realidad de las empresas con sede en España no cotizadas.

Los resultados muestran que algunas de las medidas de Buen Gobierno Corporativo exigidas a entidades cotizadas ya están presentes, cuando son equiparables, en empresas y grupos no cotizados, en la medida que se ha generalizado la percepción de que éstas son realmente generadoras de valor. En la actualidad, estas medidas ya se consideran como ventajas competitivas en un entorno de negocio que, cada vez más, exige no sólo rentabilidad para el accionista, sino también seguridad, Responsabilidad Social, sostenibilidad medioambiental y generación de valor a los grupos de interés.

Gobierno Corporativo

La primera gran reflexión que podemos extraer es la firme convicción que han manifestado los representantes de las empresas participantes, y así lo corroboran los resultados, de que, a pesar de no existir requerimientos o normativas concretas, los aspectos relacionados con el Buen Gobierno Corporativo son ya prioritarios para las organizaciones, si bien su nivel de desarrollo requiere de un impulso adicional.

En este sentido, la implantación de estructuras de Gobierno propias de entidades cotizadas, como las Comisiones Delegadas de auditoría y control y los códigos y políticas corporativas, ponen de manifiesto el acercamiento de las empresas no cotizadas a los requisitos de Buen Gobierno ya exigidos para las cotizadas y utilizados como referentes de mejores prácticas.

Estrategia

A nivel estratégico, existe un elevado grado de madurez, ya que la mayoría de las empresas disponen de plan estratégico y su seguimiento es el tercer aspecto más tratado por los órganos de gobierno en sus sesiones por detrás de los resultados y las operaciones.

Gestión de riesgos

En lo referente a la gestión de riesgos, la mayoría de empresas cuentan con mecanismos de identificación de riesgos. A pesar de ello, en general, todavía existe un recorrido de mejora en la formalización, asignación de responsabilidades y el seguimiento operativo de los riesgos, especialmente en los asociados a la continuidad de las operaciones y a la tecnología, donde se evidencia una menor existencia de mecanismos de gestión.

Las áreas consideradas con mayor exposición a riesgos han sido las relacionadas con las operaciones y el entorno, seguidas de las financieras, las estratégicas y las de cumplimiento normativo. Por contra, la fiabilidad de la información financiera se considera el área de menor riesgo, básicamente por la existencia de adecuados mecanismos de Control Interno, mecanismos cuya descripción es actualmente obligatoria para las empresas cotizadas en España en su Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Control Interno

Según los resultados del estudio, el Control Interno permite a las empresas obtener seguridad sobre la información financiera, el cumplimiento normativo y las operaciones, si bien se reconoce la necesidad de mejorar en los ámbitos de documentación y formalización de los mecanismos actualmente implantados, que corresponden mayoritariamente a normas y procedimientos. Este hecho evidencia también el relevante peso de los sistemas de información en Control Interno.

Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna está implantada en seis de cada diez empresas. La mayoría dispone de un plan de Auditoría Interna y la función es desarrollada mayoritariamente por personal interno en equipos inferiores a 5 personas. Uno de sus principales retos es su independencia dentro de la organización. Para ello, es fundamental ubicar la función jerárquicamente en dependencia de los órganos de gobierno o direcciones generales. Un 70% aproximadamente de las empresas encuestadas afirman seguir esta estructura jerárquica, mientras que casi el 30% restante afirman que su dirección de Auditoría Interna depende de direcciones operativas.

Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa ya forma parte del día a día de dos de cada tres empresas participantes en el estudio, aunque tan solo una de cada tres emite formalmente un informe público al respecto.

Los objetivos a alcanzar por las empresas a través de sus estrategias de responsabilidad social son la mejora del valor de su marca, una mayor confianza de sus grupos de interés y el aumento de la satisfacción de sus empleados y clientes.

Nombramiento y Retribución

En relación con los aspectos de nombramiento, retribución y sucesión de administradores y altos directivos, destacar que casi 4 de cada diez Consejos de Administración no están retribuidos y que un 67% de las empresas no disponen de planes de sucesión de directivos clave.

Prevención del fraude

Existe una alta concienciación sobre las implicaciones de un posible fraude en las organizaciones, frente a la falta de preparación de las empresas para luchar contra el mismo. Un 86% de las empresas ha manifestado no haber sufrido fraudes relevantes en los últimos 24 meses, lo que contrasta con la opinión de expertos y estudios internacionales que ponen de manifiesto una mayor cantidad de hechos fraudulentos en las empresas.

A continuación, detallamos los resultados completos de cada ámbito analizado en el estudio.



Resultados por áreas

1. Gobierno Corporativo

En los últimos años han surgido un gran número de recomendaciones, códigos y principios sobre Buen Gobierno Corporativo, tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha posicionado el ámbito del Buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier empresa y de la actuación profesional de sus administradores y ejecutivos.

Las organizaciones y sus ejecutivos deben actuar de forma responsable y sostenible, mantener comportamientos éticos y demostrar un Buen Gobierno mediante la implantación y seguimiento de estándares y recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo.

Incorporar a la cultura empresarial y al funcionamiento interno estas nuevas prácticas y recomendaciones sin descuidar la gestión estratégica y la eficiencia operacional, es uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad.

El Buen Gobierno Corporativo implica desarrollar un sistema que articule eficientemente las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración, la dirección y los principales grupos de interés, ya que la implantación de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo en las organizaciones actuales se está revelando como un sistema integral generador de seguridad y valor, sobre todo de cara a terceros.

En la actualidad, hay una opinión generalizada sobre las responsabilidades claves que deben asumir los Consejos de Administración y la alta dirección para el Buen Gobierno Corporativo, y que, entre otras, incluyen las siguientes:

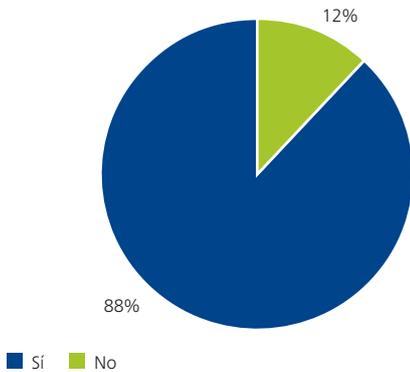
- Garantizar la existencia de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo a través del establecimiento de las políticas y normas internas necesarias.
- Mantener un clima de ética empresarial que obligue tanto a los Consejeros, como a los directivos y personal empleado, a prevenir los fraudes e irregularidades que pudieran producirse en su organización.
- Asegurar la sostenibilidad de la organización desde el punto de vista económico-financiero, social y medioambiental.
- Contribuir a la creación de valor a largo plazo a través del cuidado de la reputación corporativa.
- Asegurar la fiabilidad de la información financiera publicada así como su transparencia.
- Vigilar la eficiencia de la gestión operativa, la mejora de los procesos y el cumplimiento normativo.
- Incluir a los grupos de interés en el modelo de Gobierno Corporativo, de forma que se fomente la cooperación activa entre la organización y sus partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo común.

En definitiva, el Consejo de Administración y la alta dirección tienen la responsabilidad de establecer un sistema de gestión de riesgos y Control Interno adecuado que cubra todos los aspectos estratégicos y de las operaciones de la empresa así como los riesgos relacionados con las mismas.

1.1. ¿Considera el Buen Gobierno Corporativo una prioridad para la organización? (Ver Gráfico 1)

Las empresas no cotizadas otorgan una importancia relevante al Gobierno Corporativo, ya que el 88% considera este aspecto prioritario para su organización frente al 12 % que lo considera poco relevante.

Gráfico 1. ¿Considera el Buen Gobierno Corporativo una prioridad para la organización?

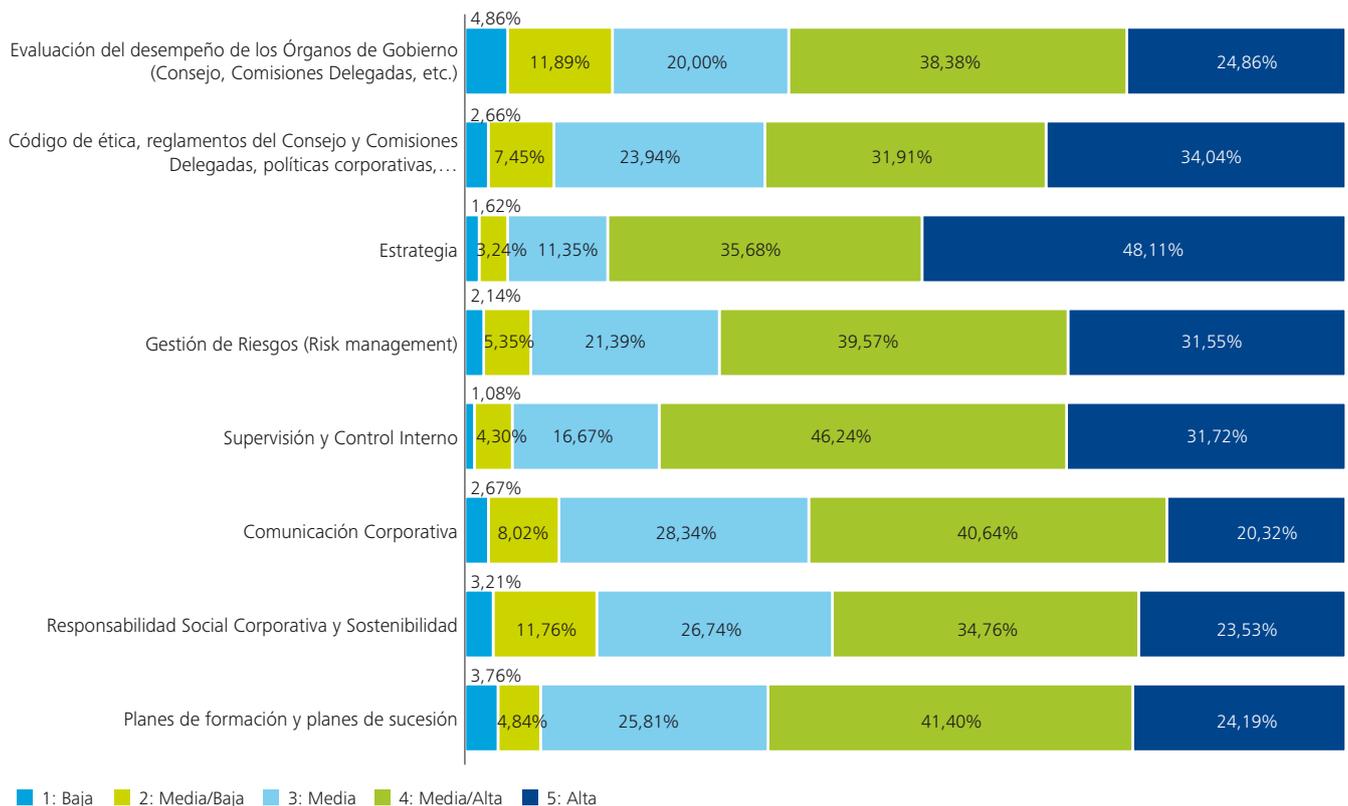


1.2. Clasifique a su organización de 1 a 5 respecto al nivel de desarrollo de los siguientes ámbitos relacionados con el Gobierno Corporativo tanto en nivel de importancia como en la percepción del nivel de preparación/madurez (Ver Gráficos 2 y 3)

En los gráficos adjuntos se ha podido observar el grado de importancia y preparación de las sociedades no cotizadas para con los distintos mecanismos relacionados con el Buen Gobierno.

La primera gran reflexión que se pone de manifiesto es una diferencia entre la valoración media de la importancia con respecto al grado de implantación, de aproximadamente 20 puntos porcentuales, en el sentido de que la mayoría de las empresas han considerado los mecanismos de Buen Gobierno como importantes (importancia alta o media-alta) mientras que la mayoría de las empresas han reconocido que su grado de preparación es significativamente inferior.

Gráfico 2. Importancia de los diferentes ámbitos del Gobierno Corporativo en la organización



Destaca en positivo el apartado de estrategia, en el que un 84% de las empresas lo reconocen como importante (importancia alta o media-alta) y a su vez en un 66% de los casos reconocen estar bien preparados (preparación alta o media-alta).

En segundo lugar, las empresas participantes han identificado el apartado de Supervisión y Control Interno como de elevada importancia (en un 77% de los casos) (importancia alta o media-alta), reconociendo en un 59% de los casos disponer de una elevada preparación (preparación alta o media-alta).

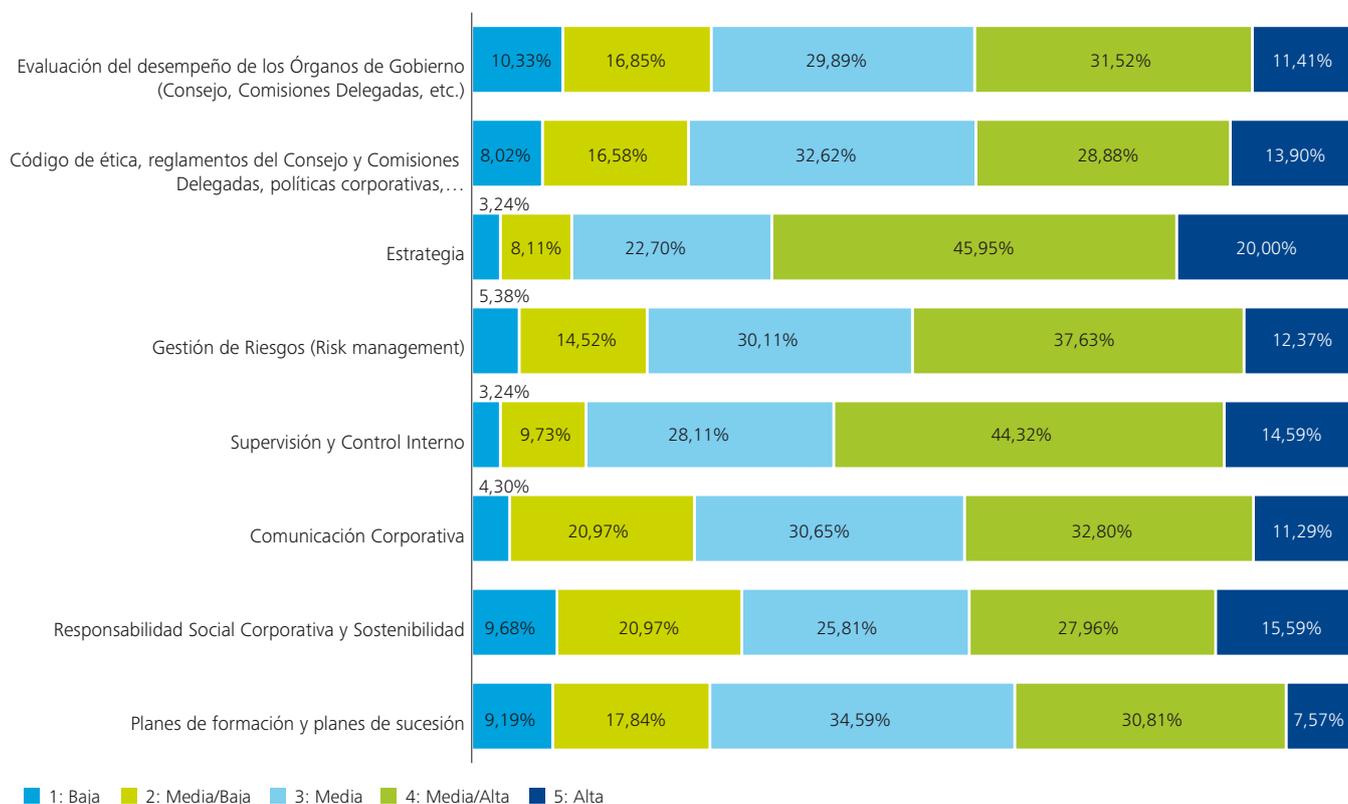
En tercer lugar, las empresas han valorado la gestión de riesgos como aspecto igualmente importante, en un 71% de los casos (importancia alta o media-alta)

considerando su nivel de preparación como alto o medio-alto en un 50% de los casos.

En los demás apartados, y como se ha comentado anteriormente, como norma general se consideran importantes (cerca del 60% de los casos) descendiendo el nivel de preparación como alto o medio-alto a un 40%, aproximadamente, corroborando la diferencia identificada entre la importancia y el nivel de preparación.

Finalmente, destacar que los aspectos relacionados con los planes de formación y sucesión así como los códigos de ética, reglamentos y políticas corporativas son los dos que han mostrado la mayor diferencia entre el nivel de importancia y nivel de preparación, siendo esta diferencia del 27% y 24%, respectivamente.

Gráfico 3. Preparación de los diferentes aspectos del Gobierno Corporativo en la organización



1.3. ¿Dispone la organización de Comisiones Delegadas para el desempeño de las siguientes funciones? (Ver Gráfico 4)

En un 80% de los casos se dispone de una Comisión Ejecutiva, destacando como la principal Comisión Delegada implantada en las empresas participantes en el estudio.

En segunda posición, destaca el 52% de empresas que disponen de Comisión de Auditoría y Control, una Comisión de obligada existencia en las empresas cotizadas pero no así en las no cotizadas. Este porcentaje pone de manifiesto la creciente inquietud que tienen las organizaciones para desarrollar mecanismos de Control Interno y supervisión de las operaciones, sobretudo considerando que sólo el 29% de las empresas que han manifestado disponer de esta Comisión corresponden a empresas pertenecientes a grupos cotizados, ya sea en España o internacionales.

Por lo que respecta al resto de Comisiones Delegadas, claramente su presencia es baja en las empresas participantes en el estudio, situándose en todos los casos por debajo del 40%, destacando en último lugar la Comisión de Cumplimiento Normativo.

El Cumplimiento Normativo se está demostrando como una inquietud muy relevante en los Consejos de Administración, sobretudo a raíz de la reciente reforma del código penal. En muchas organizaciones es difícil obtener respuesta afirmativa a la pregunta de si se está cumpliendo con toda la legislación aplicable, así como con las normas internas propias de cada organización, delegando normalmente esta responsabilidad en las diferentes áreas o divisiones funcionales. Esta Comisión de Cumplimiento Normativo tiene como objetivo asegurar que los aspectos relevantes de cumplimiento han sido identificados y se está gestionando su cumplimiento.

Gráfico 4. Existencia de Comisiones Delegadas

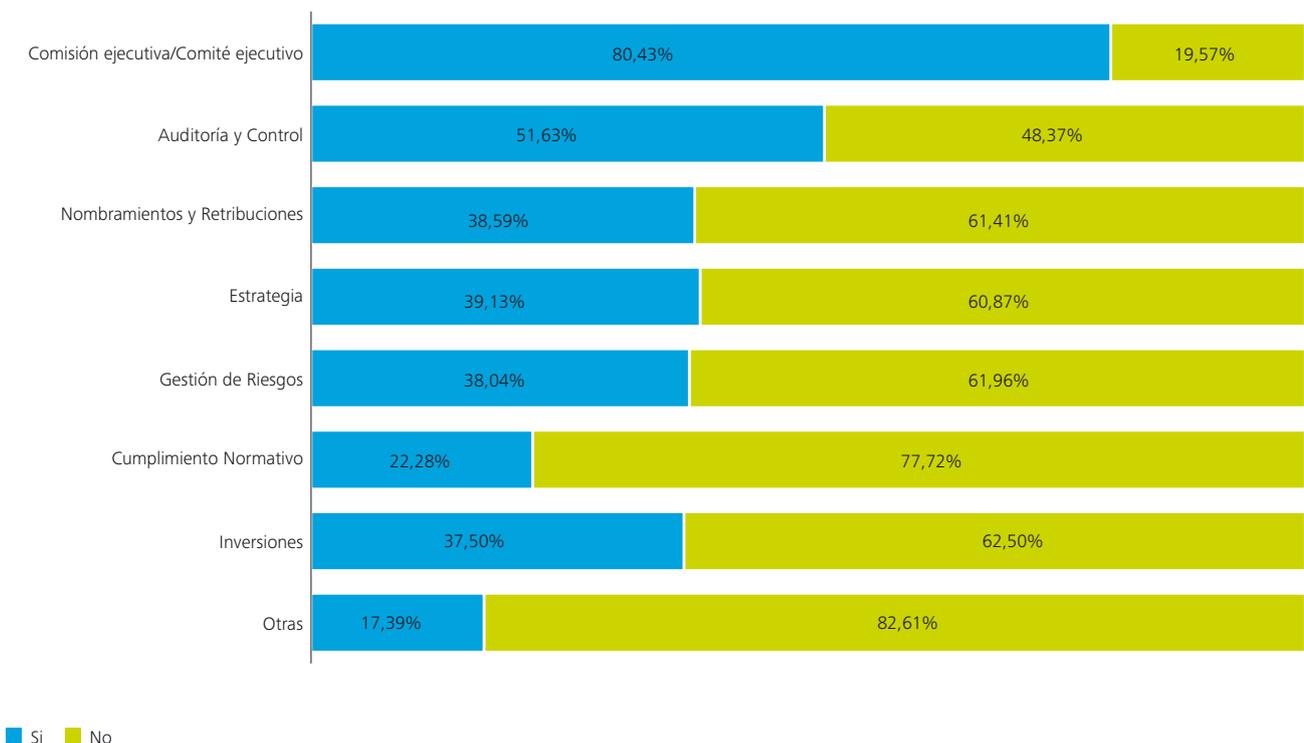


Gráfico 5. Existencia de un Código Ético y de Conducta

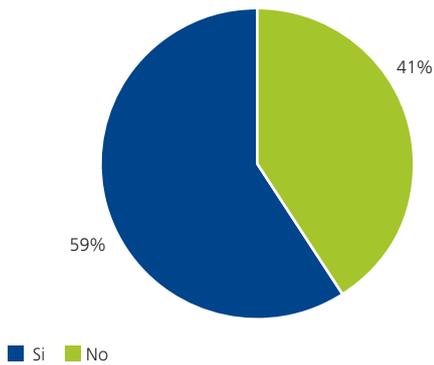


Gráfico 6. Política de Conflicto de Interés

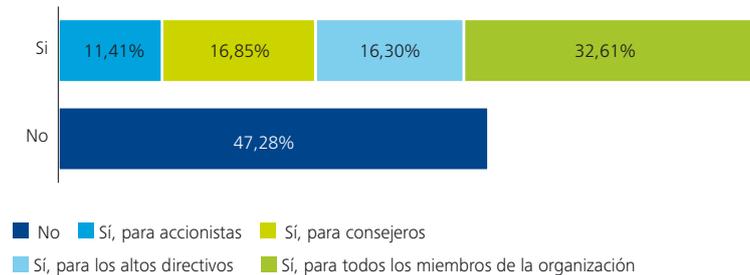
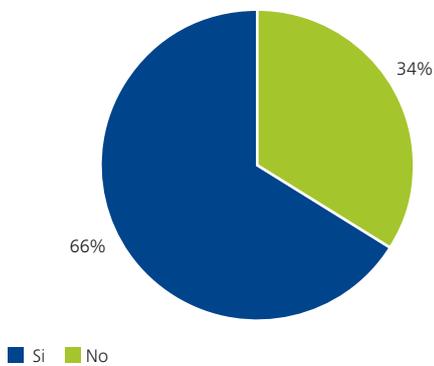


Gráfico 7. Existencia de un modelo de delegación de autoridad formalizado



1.4. ¿Dispone la organización de un Código Ético y de Conducta? (Ver Gráfico 5)

Tal y como hemos comentado anteriormente, existía una diferencia relevante entre la importancia que las empresas participantes le daban al código de ética y conducta con su nivel de preparación, y eso queda reflejado en esta respuesta, donde se pone de manifiesto que un 41% de las empresas no disponen de esta política de alto nivel.

Los códigos de ética se están demostrando como herramientas imprescindibles a efectos de poder transmitir a la organización la misión, visión y valores corporativos, de forma que todo el mundo sea conocedor de qué espera la organización con respecto a su actuación en aspectos tan amplios como la responsabilidad social y medioambiental, la integridad, los conflictos de interés, el fraude y la corrupción, la confidencialidad, el cumplimiento normativo, las relaciones con terceros, la aceptación o entrega de atenciones o regalos... Asimismo, su existencia y conocimiento por parte de los destinatarios puede tener efectos jurídicos relevantes.

1.5. ¿Dispone la organización de una política que regule los conflictos de interés? (Ver Gráfico 6)

El 54 % de las empresas no cotizadas cuentan con una política que regula los conflictos de interés, y en la gran mayoría de los casos, esta política cubre a toda la organización.

En muchas ocasiones la política sobre conflictos de interés forma parte del propio código de ética o conducta, por lo que existe una cierta correlación entre la existencia de estas dos políticas en las empresas participantes del estudio.

1.6. ¿Existe un modelo de delegación de autoridad formalizado que determine quién puede hacer qué en la organización? (Ver Gráfico 7)

En el 66% de empresas no cotizadas se dispone de un modelo de delegación de autoridad. Estos modelos de toma de decisiones, además de cubrir los aspectos ya incluidos en los poderes notariales ampliamente utilizados por todas las empresas, incluyen aquellas decisiones de carácter interno, que no requieren de apoderamientos, y que en la mayoría de los casos son igualmente relevantes para una organización y que

requieren de autorización y supervisión previa. Estos modelos ayudan a las organizaciones a clarificar los deberes y responsabilidades, a implementar políticas de doble firma, a aportar eficiencia en la toma de decisiones, a mejorar la comunicación interna, a potenciar el liderazgo, a asegurar una adecuada segregación de funciones y a mejorar la transparencia y el ambiente de control en general.

1.7. En caso de empresa familiar, ¿se dispone de protocolo familiar? (Ver Gráfico 8)

Menos de la mitad de las empresas familiares encuestadas dispone de un protocolo familiar.

Los protocolos familiares son herramientas específicas diseñadas por cada empresa familiar para dar soporte, básicamente, a las relaciones y decisiones entre la familia como propietaria, los órganos de gobierno, los ejecutivos familiares y la empresa, con el último objetivo de garantizar una gestión profesionalizada y sostenible.

No hay un modelo estándar de protocolo y cada organización familiar debe desarrollar el suyo propio.

1.8. Número de miembros en los Consejos de Administración (Ver Gráfico 9)

Casi la mitad de las empresas participantes dispone de Consejos de Administración compuestos por entre 6 y 10 miembros, lo que entendemos como un tamaño razonable para garantizar su buen funcionamiento. Es destacable el 37% de empresas que disponen de Consejos de Administración con 5 o menos miembros, pudiendo ser en muchos casos Administradores Únicos o Mancomunados.

Si bien es difícil definir el número ideal de miembros, ya que éste depende de la composición del accionariado de la sociedad, de la cultura organizativa y de la variedad de Consejeros y el coste económico de los mismos, si que es cierto que el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG), aplicable a las entidades cotizadas en España, recomienda que el Consejo de Administración tenga un tamaño no inferior a cinco ni superior a quince miembros. No obstante, parece razonable que, como sucede en la muestra, se den con frecuencia órganos de administración de cinco o menos miembros, dada la concentración del capital que suele darse en este tipo de sociedades.

Gráfico 8. En caso de empresa familiar, ¿se dispone de protocolo familiar?

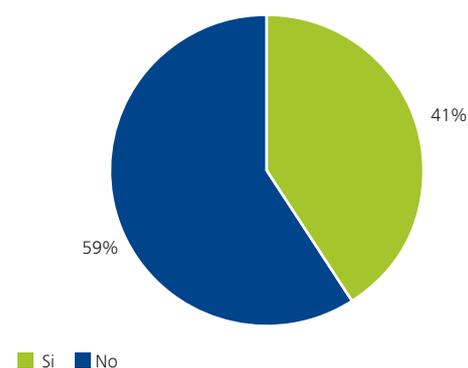


Gráfico 9. Número de Consejeros

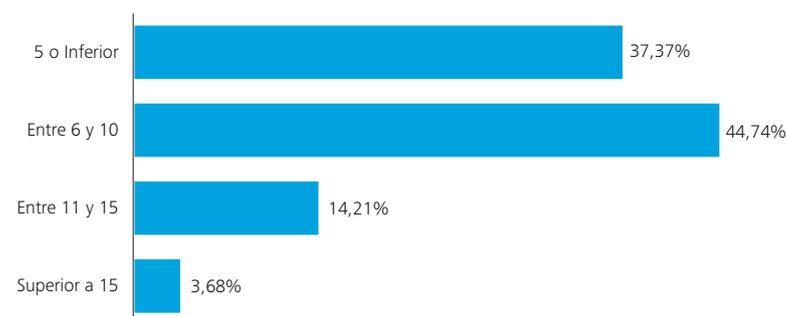


Gráfico 10. Existencia de Consejeros Independientes

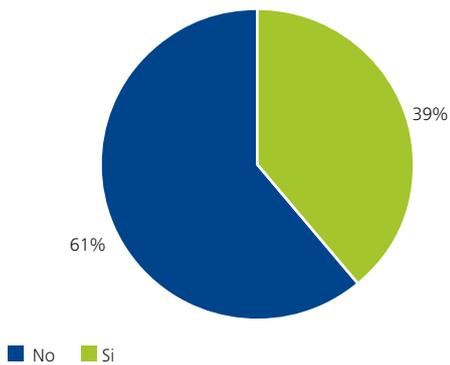
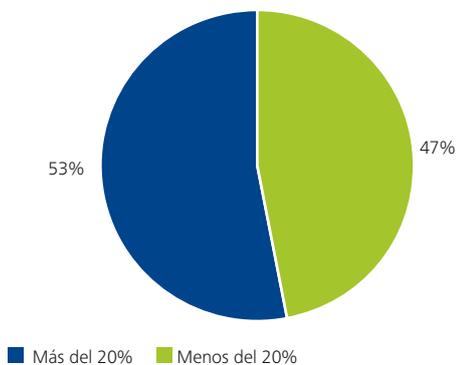


Gráfico 11. En caso afirmativo, porcentaje sobre el total de Consejeros:



1.9. ¿Existen Consejeros independientes en el Consejo de Administración?

En caso afirmativo, ¿qué porcentaje suponen sobre el total de Consejeros? (Ver Gráficos 10 y 11)

En relación con la composición del Consejo de Administración, y en concreto con la proporción que deben alcanzar los Consejeros externos independientes, el CUBG recomienda que los Consejeros externos, dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del Consejo y que el número de Consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y del porcentaje de participación de los Consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad. Asimismo, recomienda que al menos un tercio de los Consejeros sean independientes.

En nuestro caso, vemos que solo el 39% de las empresas participantes en el estudio siguen en parte esta recomendación del CUBG y cuentan, por tanto, con Consejeros independientes aunque no sean mayoría, mientras que un 61% de ellas no cuentan con ningún Consejero independiente.

Cuando disponen de Consejeros independientes, éstos suelen ser en la mitad de los casos menos del 20% de los miembros del Consejo y en la otra mitad de los casos más del 20%.

Atendiendo al tamaño medio de los Consejos de las empresas participantes, la media de Consejeros independientes estaría situada cercana a uno.

1.10. ¿Existe presencia de mujeres en el Consejo de Administración?

En caso afirmativo, ¿cuál es el número de Consejeras? (Ver Gráficos 12 y 13)

El CUBG recomienda que las sociedades donde exista escasa presencia de mujeres en su Consejo hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante. En este sentido también se están moviendo las normativas comunitarias en concepto de Buen Gobierno e igualdad.

En el caso de nuestro estudio, destacar que un 41% de las empresas tiene presencia de mujeres en sus Consejos de Administración, lo que representa una tendencia positiva atendiendo a estudios precedentes.

En cualquier caso, la mayoría de las empresas siguen sin contar con mujeres en sus Consejos y sólo un 13% cuenta con más de tres Consejeras.

1.11. ¿Cuántas veces se reúne el Consejo de Administración al año? (Ver Gráfico 14)

En relación a la periodicidad de las reuniones del Consejo de Administración, lo más frecuente entre las empresas participantes en el estudio es que se realicen de forma mensual o trimestral, mientras que sólo un 1,57% de los casos se reúne más de 12 veces al año.

Dentro de las otras periodicidades destacan las sesiones bimestrales.

Gráfico 12. Mujeres en el Consejo de Administración

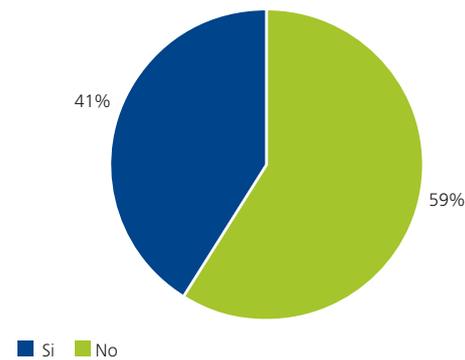


Gráfico 13. En caso afirmativo, ¿cuál es el número de Consejeras?

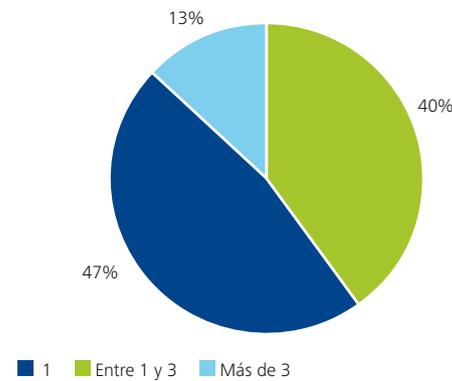
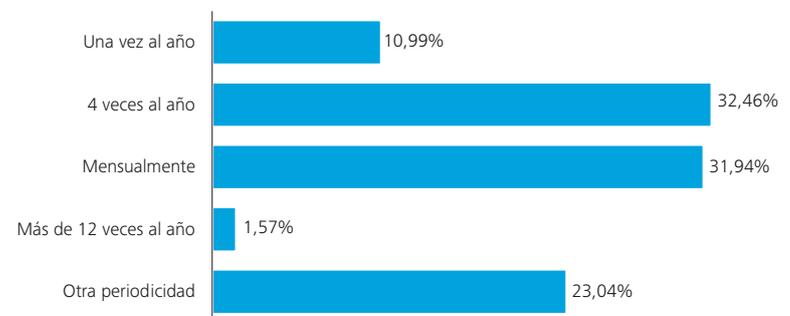


Gráfico 14. Periodicidad de las reuniones del Consejo de Administración

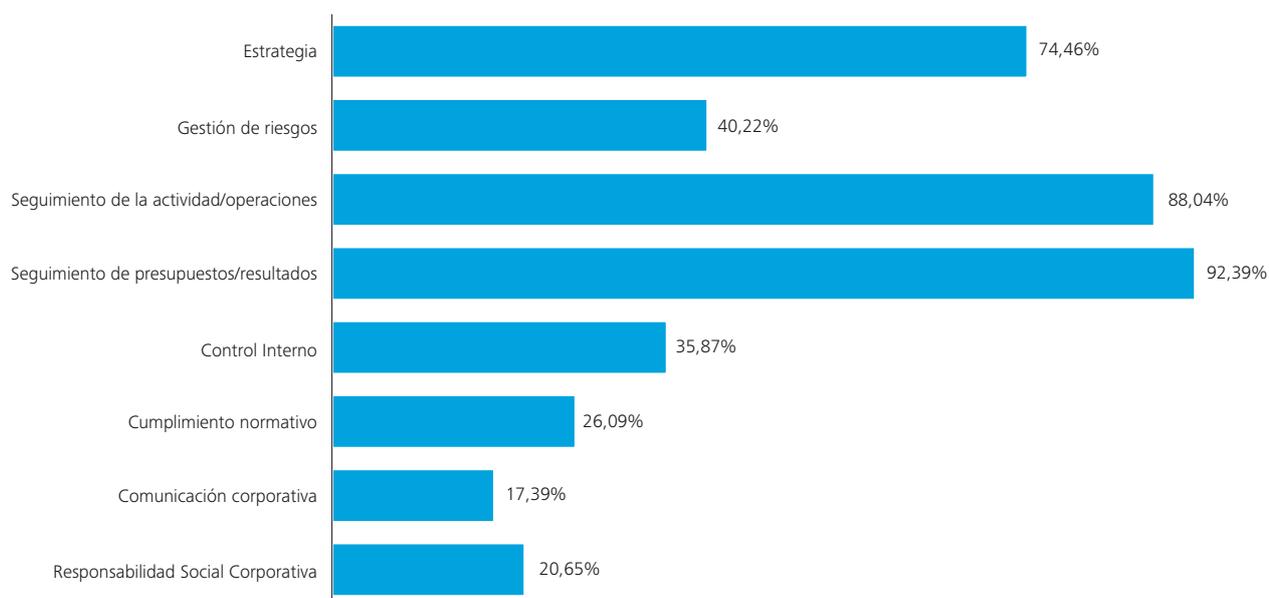


1.12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se incluyen de forma planificada y periódica en el calendario anual de actividades del Consejo de Administración de la sociedad? (Ver Gráfico 15)

Los aspectos más tratados en los Consejos de las empresas participantes en el estudio son los aspectos económicos (presupuestos y resultados) y las propias operaciones. En segundo lugar destacan los aspectos relacionados con la estrategia, que se han demostrado anteriormente como importantes para las empresas.

A cierta distancia se ha identificado los aspectos relacionados con la gestión de riesgos, Control Interno y cumplimiento normativo, aunque siempre por debajo de la mitad de los participantes, lo que pone de manifiesto que estos Consejos siguen centrandose mucho sus actividades en temas económicos y operacionales y en menor medida a aspectos relacionados con el Buen Gobierno Corporativo, como los riesgos, el Control Interno y la responsabilidad social.

Gráfico 15. Aspectos incluidos de forma planificada y periódica en el calendario anual de actividades del Consejo de Administración



**1.13. En caso de disponer de Comité de Auditoría:
¿De cuántos miembros está formado? (Ver Gráfico 16)**

Tal y como hemos visto al inicio de esta sección, es destacable que un 51,63% de las empresas participantes dispongan de este Comité. En este sentido, en la mayoría de empresas con Comité de Auditoría, éstos están formados por entre 3 y 5 miembros.

Destacar que en las entidades cotizadas se obliga a que el presidente del Comité de Auditoría sea un Consejero independiente lo que podría trasladarse como mejor práctica para las entidades no cotizadas.

¿Cuántas veces se reúne al año? (Ver Gráfico 17)

Respecto a la frecuencia de las reuniones del Comité de Auditoría, en una amplia mayoría (60%) éste se reúne de manera semestral o trimestral, mientras que en un 32% de los casos se reúne con periodicidad superior o en un 7% de los casos sólo una vez al año.

En las entidades cotizadas es frecuente que el Comité de Auditoría se reúna como mínimo cada vez que deba presentarse información periódica al mercado y, por lo tanto, con anterioridad a la reunión del Consejo de Administración para la autorización o formulación de la mencionada información (carácter trimestral).

Gráfico 16. Existencia de Comité de Auditoría

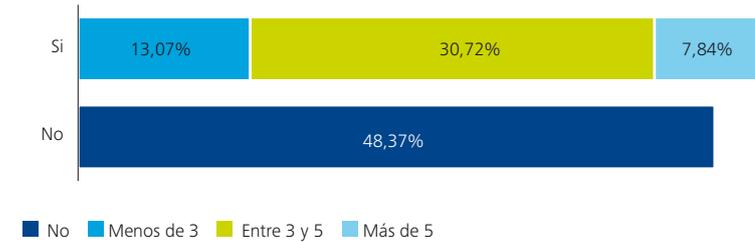
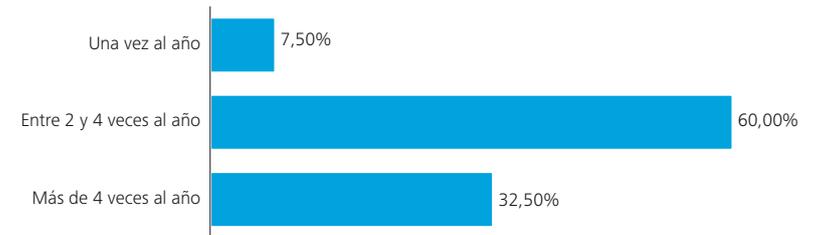


Gráfico 17. Periodicidad de las reuniones del Comité de Auditoría



2. Estrategia

La estrategia empresarial podría definirse como la elaboración de un plan de acción por el que se exploten las ventajas competitivas de una empresa con el objetivo último de obtener un crecimiento y expansión rentable y sostenible (retorno) para con los accionistas y también para con los restantes grupos de interés.

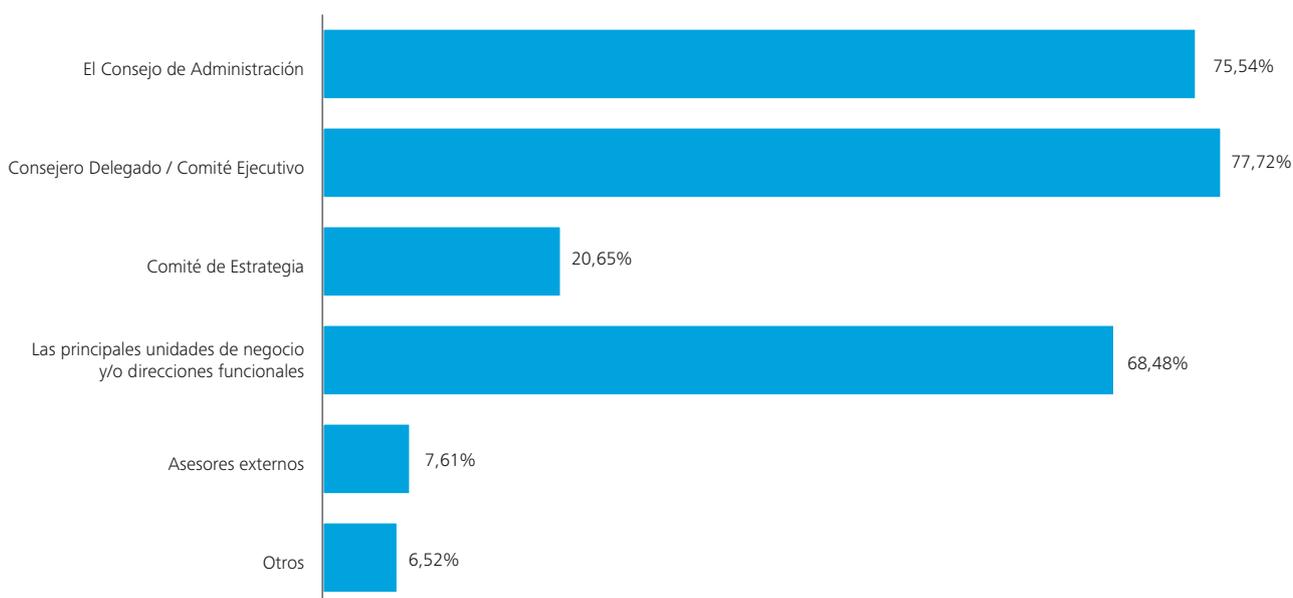
La gestión formal de la estrategia, es decir, el establecimiento de mecanismos formales de elaboración y ejecución de la misma, así como el seguimiento y reporting de resultados está siendo cada vez más relevante en las organizaciones empresariales, hasta el punto de que en determinadas empresas se han establecido Comisiones Delegadas encargadas exclusivamente del seguimiento de la estrategia.

2.1. ¿Quién está involucrado en el desarrollo de la estrategia de la sociedad? (Ver Gráfico 18)

Como se observa en el gráfico adjunto, se podría concluir que las reflexiones estratégicas son realizadas mayoritariamente, y de forma colegiada, por los órganos de administración, el máximo responsable ejecutivo y las direcciones funcionales clave. Este resultado refuerza el concepto de que en el desarrollo

y gestión de la estrategia deben de estar involucrados los máximos órganos de administración pero también ejecutivos, ya que por el contrario, un trabajo aislado y no compartido, lleva normalmente al fracaso de los planes estratégicos. También es interesante destacar que solo un 20% de las empresas han establecido ya una Comisión Delegada para la gestión y seguimiento de la ejecución estratégica.

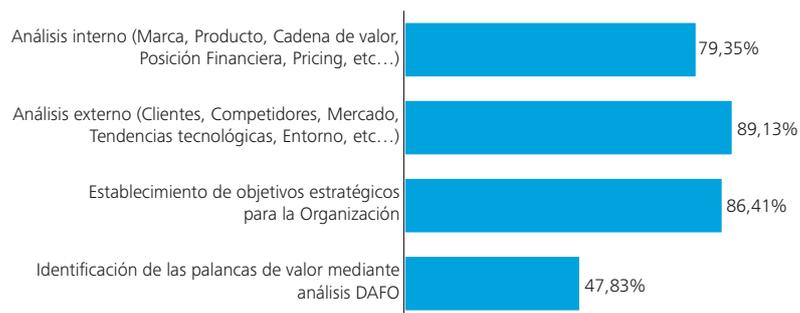
Gráfico 18. Órganos involucrados en el desarrollo de la estrategia



2.2. Indique cuáles de los siguientes aspectos evalúa su organización en el ámbito del análisis estratégico (Ver Gráfico 19)

Los aspectos más evaluados por las sociedades en el ámbito del análisis estratégico son el análisis externo (Clientes, Competidores, Mercado, Tendencias tecnológicas, Entorno, etc...) con 89,13%, seguido del establecimiento de objetivos estratégicos para la organización con 86,41%. Además cabe destacar que solo el 47,83% de las empresas realizan una reflexión relacionada con la identificación de las palancas de valor mediante el análisis DAFO.

Gráfico 19. Aspectos evaluados en el ámbito del análisis estratégico



2.3. ¿Se ha acompañado la estrategia definida de un plan estratégico? (Ver Gráfico 20)

Tal y como se puede observar, la mayor parte de las empresas formaliza su estrategia a través de un plan estratégico.

En caso afirmativo, ¿cada cuánto la organización realiza un replanteamiento de la estrategia/plan estratégico? (Ver Gráfico 21)

Aunque un 85% de las empresas desarrolla un plan estratégico, solo un 50% lo revisa con una periodicidad anual, un 40% realiza un replanteamiento cada 3 años y un 10% cada 5 años.

Gráfico 20. Desarrollo de un plan estratégico

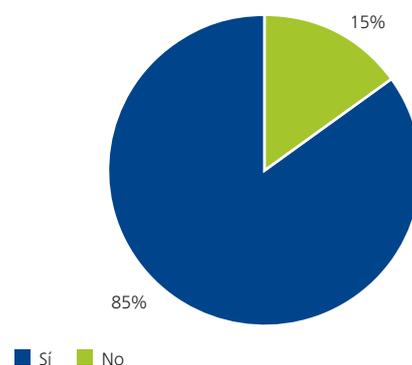


Gráfico 21. Periodicidad del replanteamiento de la estrategia

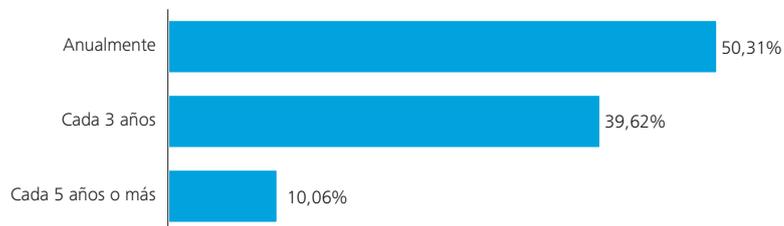
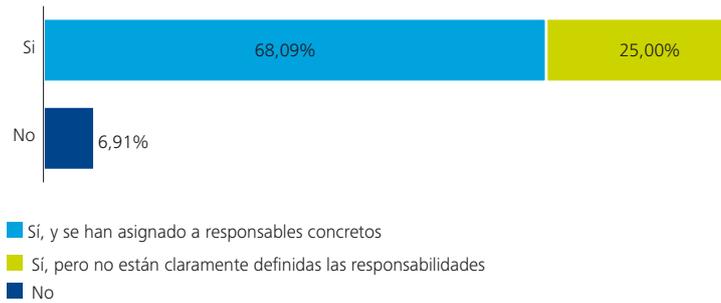


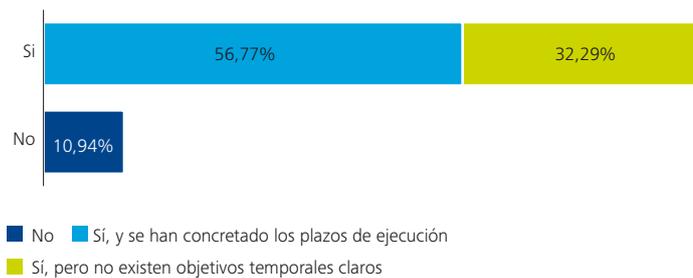
Gráfico 22. Identificación de las líneas estratégicas



2.4. ¿Están identificadas las principales líneas estratégicas a desarrollar y/o mantener según el plan estratégico? (Ver Gráfico 22)

La práctica totalidad de las empresas utilizan líneas estratégicas como herramientas operacionales para el seguimiento y concreción del plan estratégico. En su mayoría, han asignado igualmente responsables de las líneas estratégicas si bien en un 25% de los casos las responsabilidades no están claramente definidas, lo que puede implicar dificultades en la consecución de los objetivos estratégicos.

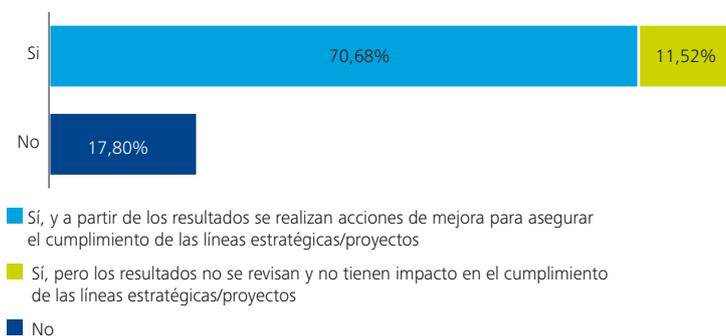
Gráfico 23. Cartera de proyectos en las líneas estratégicas



2.5. ¿Se dispone de una cartera de proyectos que estructure cada una de las líneas estratégicas a desarrollar? (Ver Gráfico 23)

Cabe destacar que la mayoría de las empresas disponen de una cartera de proyectos para estructurar sus líneas estratégicas, y en un 57% de los casos se ha concretado los plazos de ejecución para dichos objetivos.

Gráfico 24. Modelo de indicadores para las líneas estratégicas



2.6. ¿Existe un modelo de indicadores que permita cuantificar el grado de avance de cada una de las líneas estratégicas/proyectos? (Ver Gráfico 24)

Un 70% de las empresas utiliza un modelo de indicadores para seguir la consecución de sus líneas estratégicas, de forma que puedan definirse acciones de mejora y asegurarse el cumplimiento de las mismas.

3. Gestión de Riesgos

El objetivo que subyace en la necesidad de gestionar los riesgos es que toda empresa, ya sea cotizada o no, existe para generar valor a sus grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes,...) y dicha generación de valor, a través de la planificación estratégica, implica la asunción de la incertidumbre.

Toda empresa debe asumir la incertidumbre dentro de su plan estratégico y la responsabilidad de los administradores es determinar cuanta incertidumbre están dispuestos a aceptar en su esfuerzo por maximizar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto pérdidas como incrementos de valor.

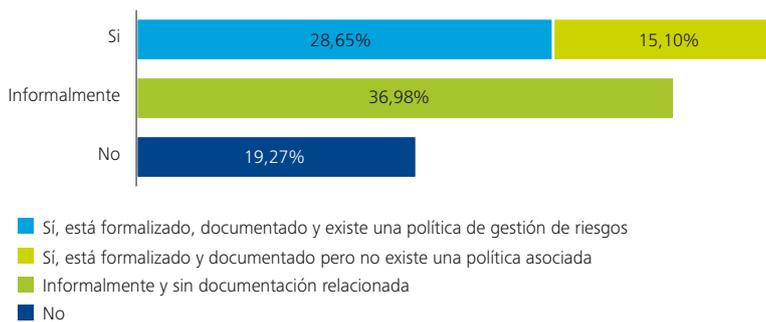
Los modelos de gestión de riesgos, o Enterprise Risk Management (ERM), proveen un marco para que los administradores puedan gestionar eficazmente la incertidumbre, así como los riesgos y oportunidades asociados, y así aumentar su capacidad de generar valor.

La principal herramienta derivada de un ERM es el mapa de riesgos corporativo.

Entre otras ventajas, un ERM permite:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel corporativo.
- Aprovechar oportunidades.

Gráfico 25. Existencia de mapa de riesgos

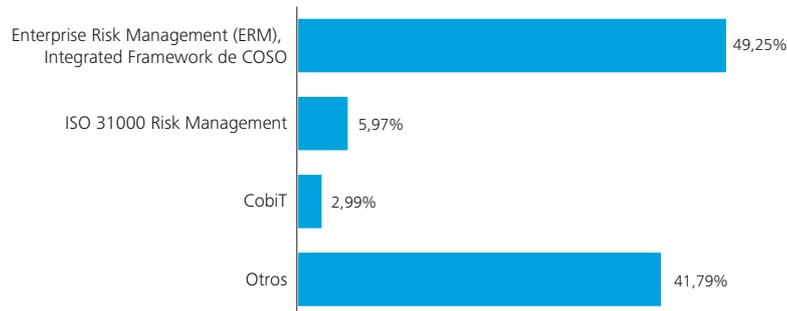


3.1. ¿Existe una identificación de los riesgos del negocio o mapa de riesgos? (Ver Gráfico 25)

Como resultado global podemos manifestar que la mayor parte de las empresas que han colaborado tienen identificados los riesgos del negocio (81%). Sin embargo, apenas la mitad de las mismas tienen esta identificación formalizada y documentada (43%).

Tan solo el 29% de las empresas han desarrollado una política asociada a la gestión de riesgos, que vendría a representar la mejor práctica, tal y como se recomienda a las entidades cotizadas a través de su descripción en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Gráfico 26. Metodología de gestión de riesgos

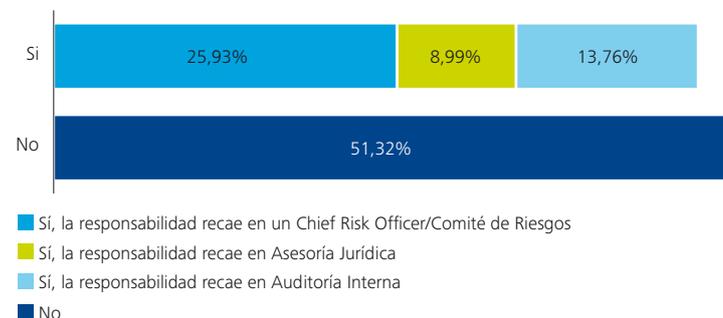


En caso afirmativo, ¿se ha utilizado algún modelo de referencia en su elaboración? (Ver Gráfico 26)

En aquellas empresas en las cuales se ha desarrollado y formalizado un sistema de gestión de riesgos corporativos, en un 49% de los casos se ha optado por utilizar el Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework de COSO, el modelo más extendido en la actualidad.

Las empresas que han contestado que utilizan otros modelos en su mayoría están aplicando modelos de desarrollo interno o determinados por la matriz del grupo al que pertenecen.

Gráfico 27. Responsable de la gestión de riesgos



3.2. ¿Existe un responsable en la organización para la gestión de riesgos? (Ver Gráfico 27)

Aunque la mayoría de las empresas colaboradoras en el estudio han implantado un sistema de gestión de riesgos, menos de la mitad han asignado a un responsable en la organización para la gestión de los mismos.

Cuando ha sido asignado un responsable, en un 53% de los casos la responsabilidad recae en un "Chief Risk Officer"/ Comité de Riesgos, normalmente en dependencia del Consejo de Administración, en un 29% de los casos recae en el responsable de la Auditoría Interna mientras que solo en un 18% de los casos recae en el departamento de Asesoría Jurídica.

3.3. ¿Existe una valoración del impacto de los riesgos relevantes del negocio? (Ver Gráfico 28)

Tal y como muestra el gráfico adjunto, un 70% de las empresas están valorando el impacto de los riesgos relevantes de su negocio. La valoración de los riesgos es crítica para poder tomar decisiones sobre la asunción de los mismos y sobre las actividades a llevar a cabo para su gestión.

Dentro de este grupo, una mayoría, 56%, utilizan una metodología cualitativa para valorar el impacto de la materialización de los riesgos mientras que el resto, un 44%, utiliza un sistema de valoración mixto con métricas cualitativas y cuantitativas, posiblemente el modelo más adecuado y recomendable.

3.4. ¿Existe un modelo de reporting a los órganos de gobierno de la organización sobre los riesgos de negocio? (Ver Gráfico 29)

Obviamente, si en un 30% de los casos no se valoran los riesgos, es normal que en un 39% de los casos tampoco se informe a los órganos de gobierno sobre los mismos. Este dato indica que en casi un 40% de las empresas que han participado en el estudio, los órganos de gobierno no reciben información sobre el comportamiento de los riesgos de negocio, lo que se intuye como muy elevado.

En el otro lado, un 36% de las empresas disponen de algún sistema de reporting al Consejo de Administración mientras que solo en el 25% de los casos el reporting está formalizado y estructurado a través de un cuadro de mandos.

Gráfico 28. Valoración del impacto de los riesgos

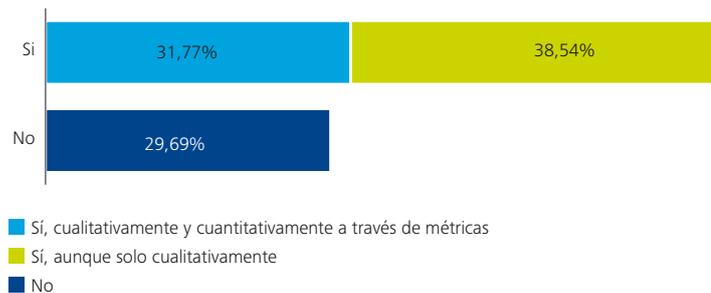
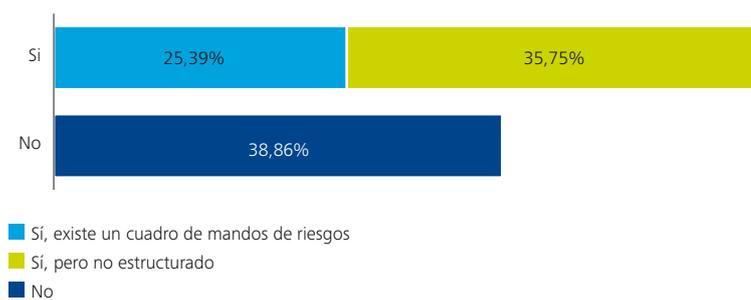


Gráfico 29. Modelo de reporting

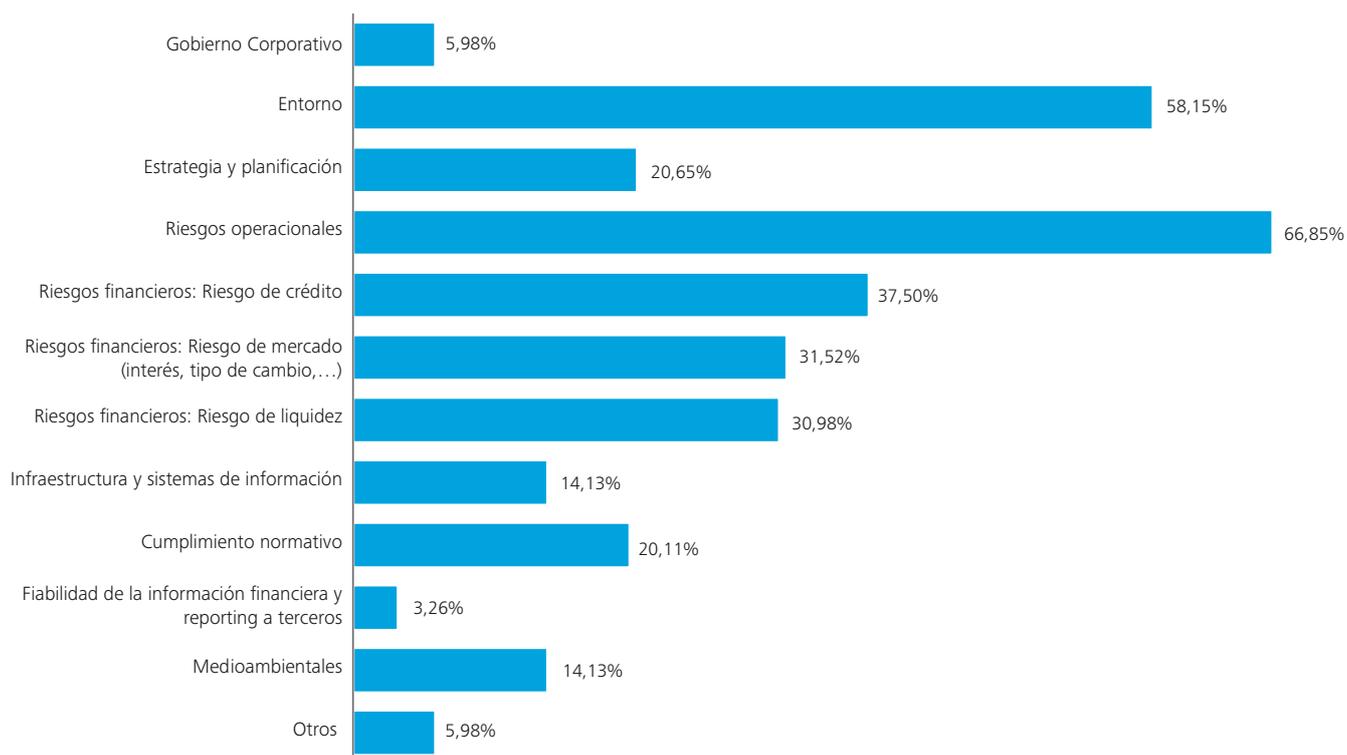


3.5. En qué ámbitos considera que existe mayor exposición a riesgos relevantes en su organización
(Ver Gráfico 30)

Respecto a los riesgos identificados por las empresas como de mayor relevancia, destacan los relacionados con las operaciones (66,85%) y con el entorno (58,15%), seguidos por los riesgos financieros tanto de crédito (37%) como de mercado (32%) y liquidez (31%).

Cabe destacar, seguramente por la naturaleza de las empresas participantes en el estudio, que el riesgo percibido como menos relevante es el referente a la fiabilidad de la información financiera y reporting a terceros, posiblemente por la menor exposición a público.

Gráfico 30. Ámbitos con exposición a riesgos



3.6. ¿Ha tomado su organización algún tipo de medida con objeto de adaptarse a los cambios derivados de la reciente reforma del Código Penal por la que las personas jurídicas pueden tener responsabilidad penal por los posibles delitos que puedan cometer sus empleados y directivos? (Ver Gráfico 31)

Tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 5/2010 de Reforma del Código Penal, la persona jurídica es penalmente responsable de determinados delitos cometidos por sus directivos o empleados en el

ejercicio de su cargo y que impliquen un beneficio para la propia empresa.

En este sentido, y para prevenir la responsabilidad de la persona jurídica, se aconseja que las empresas desarrollen e implementen un modelo de prevención de delitos, dado que en la citada reforma del Código Penal se contempla un atenuante específico aplicable a las personas jurídicas que hubieran establecido medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que pudieran cometerse en la empresa.

A pesar de que la reforma del código penal implica un notable incremento del riesgo para las empresas españolas, solo un 61% de las que han colaborado en el estudio han tomado algún tipo de medida para mitigar los riesgos de los cambios derivados de la reciente reforma. De las empresas que han desarrollado un modelo de prevención de delitos, la mayoría lo ha realizado sin la colaboración de asesores externos.

3.7. ¿Existe un Plan de Continuidad del Negocio ante eventualidades graves? (Ver Gráfico 32)

El Plan de Continuidad del Negocio no sólo se refiere a desastres y catástrofes naturales sino también a la necesidad de asegurar la continuidad de las actividades estratégicas de la organización ante eventualidades graves.

Un 42% de las empresas participantes no han desarrollado ni implementado un plan de continuidad del negocio, por lo que no disponen de directrices de responsabilidad, decisión y ejecución de acciones necesarias ante eventualidades graves.

Del 58% restante, que si disponen del mencionado plan, cabe destacar que únicamente el 31% lo mantienen documentado y comunicado a la organización, mientras que un 26% lo han desarrollado pero no comunicado y un 43% lo tienen limitado en el ámbito tecnológico.

3.8. ¿Cuenta su organización con políticas/ estrategias relacionadas con la gestión de riesgos tecnológicos? (Ver Gráfico 33)

En cuanto a la gestión de riesgos tecnológicos, muy relevantes en la medida que la mayor parte de las empresas tienen una elevada dependencia de los sistemas de información en sus operaciones, el 66% de las empresas que han colaborado en el estudio cuentan con políticas/estrategias en las cuales se definen las directrices claves para la gestión de estos riesgos, siendo casi un 49% las que disponen de políticas exclusivamente para IT.

Destacar que una de cada tres empresas participantes no disponen de estrategias para gestionar el riesgo tecnológico, lo que las expone de forma muy relevante al riesgo de continuidad de las operaciones.

Gráfico 31. Medidas de adaptación a la reforma del Código Penal

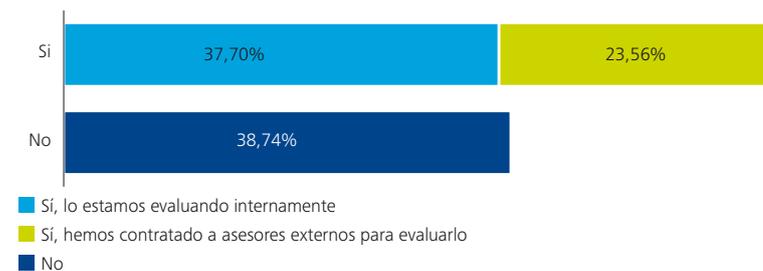


Gráfico 32. Existencia de Plan de Continuidad del Negocio

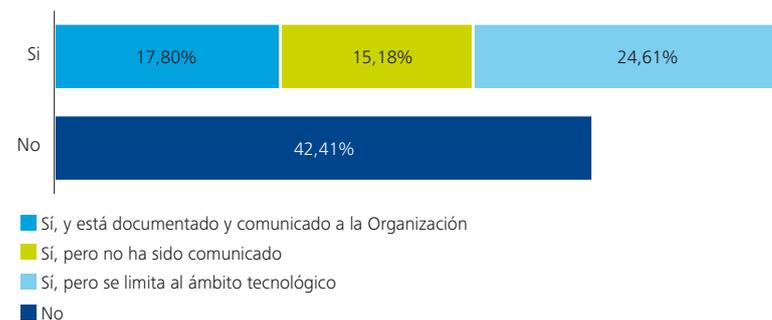
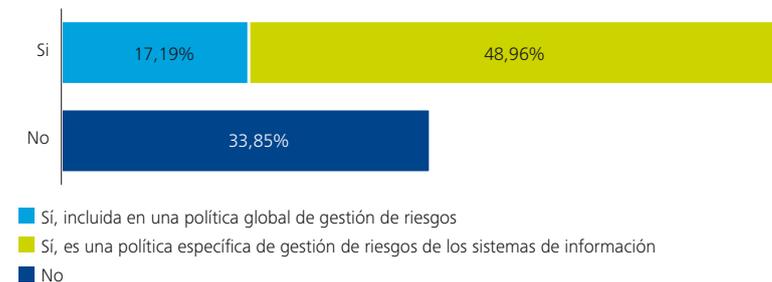


Gráfico 33. Estrategia de gestión de riesgos tecnológicos



4. Control Interno

El concepto de Control Interno se encuentra definido en numerosos estudios e informes a nivel mundial, pero quizás el de uso más generalizado en las empresas en la actualidad es el que se desprende del informe COSO. Según este informe, se puede definir el Control Interno como el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El modelo de Control Interno de COSO pivota sobre 5 grandes ámbitos:

- Establecimiento de un adecuado ambiente general de control
- Implantación de un modelo de identificación y evaluación de riesgos
- Implantación y diseño de controles
- Desarrollo de un modelo de información y comunicación interno
- Implantación de la función de supervisión

Por tanto, un adecuado modelo de Control Interno implica una involucración total de todos los niveles de la organización, desde los Administradores hasta las líneas más operacionales, y se basa en la implantación de un proceso continuado de identificación de riesgos, diseño e implantación de controles que mitiguen los riesgos, una adecuada comunicación interna del modelo y la supervisión independiente para garantizar la efectividad del sistema.

4.1. El Control Interno, ¿es una prioridad para la organización? (Ver Gráfico 34)

Una mayoría significativa, del 90%, de las empresas participantes manifiestan que el Control Interno es una prioridad para su organización, si bien solo en un 35% de los casos disponen de una política clara al respecto mientras que en el restante 55% reconocen que debe mejorarse tanto el diseño como la efectiva implantación del sistema.

La mayoría de las empresas son sensibles con los aspectos relacionados con el Control Interno si bien, en la mayoría de los casos, esta inquietud no se traduce en sistemas formales implantados.

Es especialmente relevante el caso de la implantación de controles, tanto de alto nivel como operacionales. En la mayoría de las empresas, los controles suelen existir y funcionar, si bien no existe documentación formal de los mismos ni un seguimiento sobre su efectividad, lo que dificulta la valoración y supervisión de los mismos.

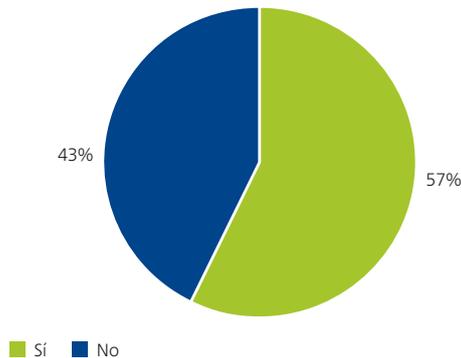
En caso afirmativo, ¿el sistema actual de Control Interno está integrado con el modelo de gestión de riesgos y la función de Auditoría Interna (en caso de existir) de la sociedad? (Ver Gráfico 35)

Tal y como se comentaba anteriormente, el hecho de implantar un modelo integral de gestión de riesgos y de Control Interno, basado en estándares conocidos, permite integrar y vincular las actividades relacionadas con la gestión de riesgos, el diseño e implantación de controles y la supervisión de los mismos. Es relevante que un 43% de las empresas participantes manifiesten que su sistema de Control Interno no está vinculado al modelo de riesgos y de Auditoría Interna, lo que claramente resta eficacia al modelo general e incluso puede generar ineficiencias y actividades innecesarias, pudiendo quedar los aspectos relevantes y preocupantes desde un punto de vista corporativo sin control ni supervisión.

Gráfico 34. Control Interno como una prioridad



Gráfico 35. Control Interno integrado con el modelo de riesgos



4.2. ¿Existe un responsable de la función de Control Interno? (Ver Gráfico 36)

Respecto a la estructura organizativa del sistema de Control Interno, existe una tendencia positiva en asignar a un responsable global para la función, normalmente en dependencia del Comité de Auditoría o similar, que se encarga de gestionar globalmente el sistema y de elaborar los informes de resultados.

Entre las empresas colaboradoras en el estudio, más de la mitad ha asignado a un responsable para la función de Control Interno, mientras que casi un tercio de las mismas delegan la responsabilidad en las áreas funcionales o las unidades de negocio de modo independiente, aunque utilizando mecanismos de comunicación/coordiación entre las distintas áreas de la organización.

Finalmente, en un 15% de los casos, la gestión se delega en las áreas funcionales sin existir ningún tipo de coordinación. En estos casos, puede darse la situación que determinados riesgos y controles puedan estar tratados de forma duplicada por diferentes departamentos, con las correspondientes duplicidades e ineficiencias.

En caso afirmativo, ¿qué unidades existen en la estructura organizativa para gestionar íntegramente aspectos de Control Interno? (Ver Gráfico 37)

Entre las empresas colaboradoras en el estudio, el departamento de Auditoría Interna y la unidad de control de gestión son las funciones más utilizadas para soportar el sistema de Control Interno de la organización.

En este sentido, mencionar que el departamento de Auditoría Interna tiene la función de supervisar el modelo de Control Interno y no de desarrollarlo, por lo que ubicar la responsabilidad integral de gestionar el sistema en la función de Auditoría Interna atentaría al principio de independencia, objetividad y segregación de funciones. En el caso de la ubicación en la función de control de gestión, destacar que estas funciones son más analíticas y financieras, por lo que carecen del conocimiento propio y necesario de las operaciones, lo que les resta eficacia en la gestión del riesgo operacional si bien pueden tener mejor desempeño en los riesgos financieros.

Es interesante destacar el crecimiento de la participación de los Órganos de Gobierno, como el Comité de Auditoría y Control y el Comité de Riesgos, en las funciones de soporte al sistema de Control Interno de la empresa, lo que garantiza una mayor independencia y capacidad de actuación. En este caso, un 19% de las empresas ubican la responsabilidad del Control Interno en el Comité de Auditoría y Control, posiblemente la mejor opción siempre y cuando se disponga de recursos dedicados a este efecto con dedicación completa. Cuando el tamaño o características de las empresas no permiten disponer de recursos únicamente dedicados al Control Interno, las funciones se distribuyen entre el Comité de Auditoría y primer ejecutivo (entorno de control y gestión de riesgos), en la Auditoría Interna (supervisión) y en las áreas funcionales (diseño e implantación de controles).

Gráfico 36. Responsable de la función de Control Interno

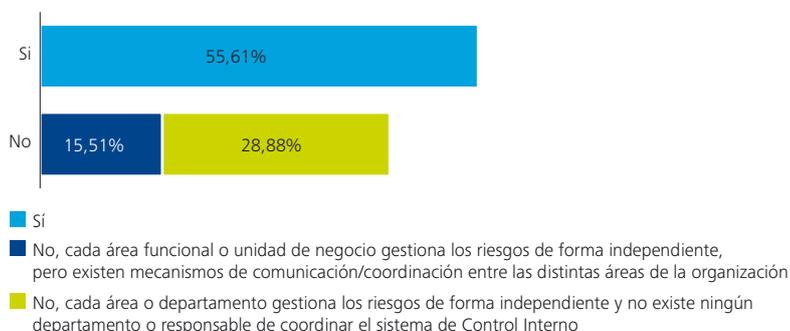
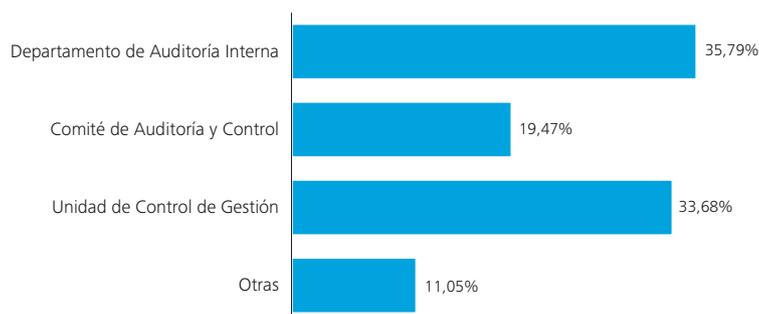


Gráfico 37. Unidades de la estructura organizativa responsables del Control Interno



4.3. ¿Cuáles son los mecanismos aplicados por la organización en el desarrollo de la función de Control Interno? (Ver Gráfico 38)

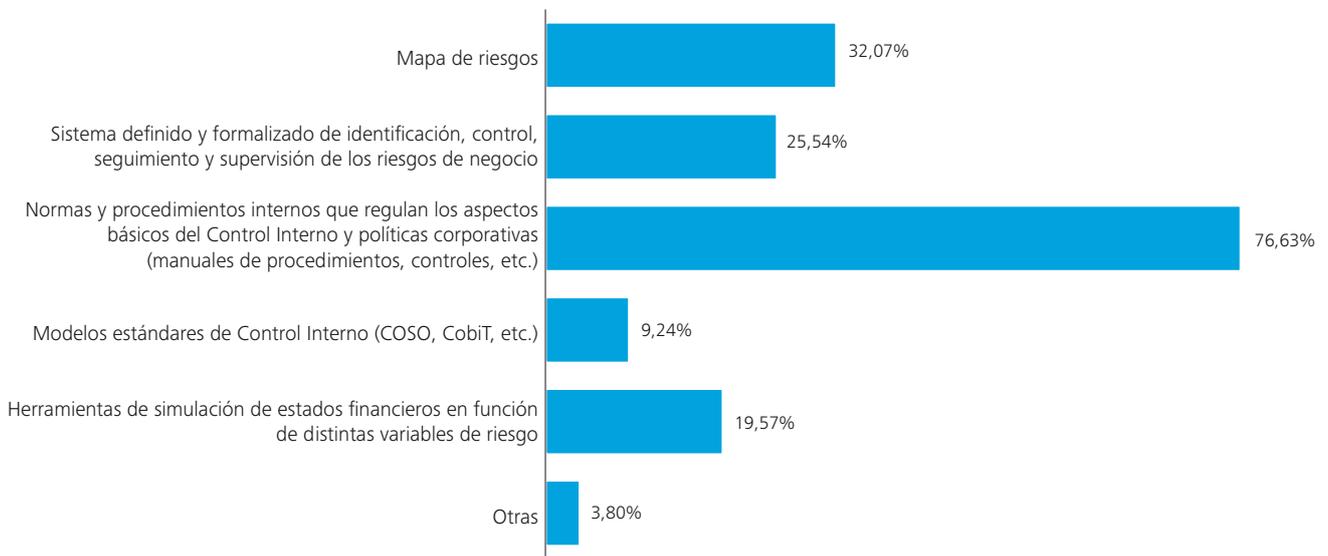
Tal y como se muestra en el gráfico adjunto, la mayoría de las empresas participantes adoptan como principal herramienta de gestión del Control Interno las normas y políticas corporativas (controles de alto nivel) así como los procedimientos y controles (controles operacionales).

Estos sistemas permiten implantar un adecuado entorno general de control en la medida que estén adecuadamente desarrollados e implantados (códigos de conducta, políticas corporativas: conflictos de interés, regalos y atenciones, compras y gastos,...), si bien

pueden carecer de la especificidad concreta que aporta la identificación de riesgos y el desarrollo del modelo de Control Interno basado en riesgos concretos, que solo manifiesta disponer un 25% de las empresas en formato ad hoc y un 9% siguiendo modelos estándares.

Finalmente, destacar que un 32% de las empresas dispone de mapa de riesgos. Esta herramienta es extremadamente útil si va acompañada de una política integral de gestión de esos riesgos, desde la implantación de los controles hasta la evaluación y supervisión de los mismos. Un mapa de riesgos sin desarrollo adicional no contribuirá a mejorar y proteger a la organización.

Gráfico 38. Mecanismos de desarrollo del Control Interno



4.4. ¿Está documentado el sistema de Control Interno? (Ver Gráfico 39)

Tal y como hemos comentado anteriormente, la mayoría de las empresas dispone de sistemas de Control Interno, en la mayoría de los casos distribuidos y delegados en las áreas funcionales, lo que en muchas ocasiones implica cierta carencia en su documentación efectiva. Eso se pone de manifiesto en esta pregunta, donde un 43% de las empresas reconocen no disponer de documentación del sistema de Control Interno.

Con respecto a las empresas que manifiestan disponer de documentación formal, la mayoría manifiesta disponer de manuales de procedimientos y el resto se reparten a partes iguales entre flujogramas de los ciclos de negocio y matrices de riesgos y controles.

Las mejores prácticas en Control Interno disponen normalmente de descripciones completas de los ciclos de negocio a través de narrativas con la descripción de las operaciones, flujogramas resumen de las mismas con los riesgos y controles identificados y matrices de riesgos y controles donde se describen exhaustivamente los mismos.

4.5. ¿Considera que los sistemas de información son claves en el sistema de Control Interno de su organización? (Ver Gráfico 40)

Claramente las empresas participantes consideran claves los sistemas de información como base del Control Interno. En la actualidad, los sistemas implantados a partir de herramientas informáticas tipo Governance, Risk and Compliance permiten gestionar integralmente el modelo de riesgos, los controles y la supervisión, dando soporte a las responsabilidades del Comité de Riesgos/Auditoría Interna/Cumplimiento, a las áreas operacionales para con sus Controles Internos y a la función de Auditoría Interna.

Se ha demostrado ampliamente que los controles automáticos y preventivos son mucho más eficientes que los manuales y detectivos y que los sistemas de información permiten anticiparse a los riesgos y optimizar el tiempo dedicado al Control Interno, dando más cabida al análisis y resolución de incidencias que a la obtención de resultados.

Gráfico 39. Documentación del sistema de Control Interno

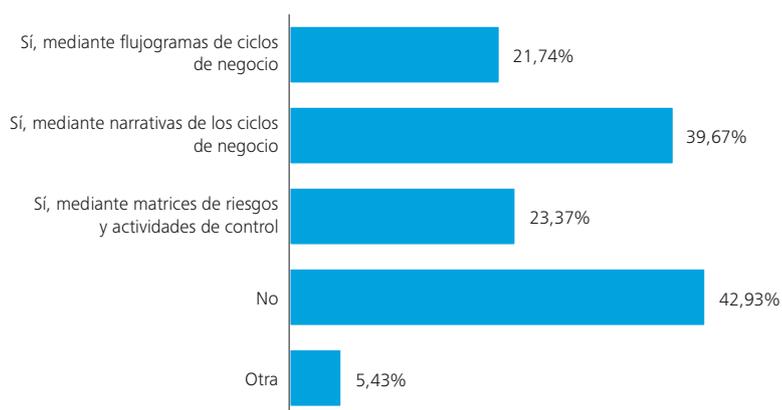
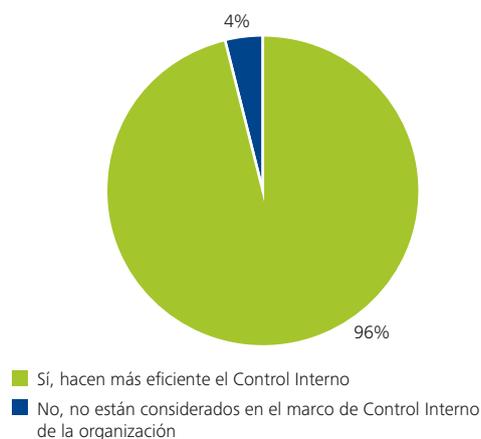


Gráfico 40. Sistemas de información y Control Interno



4.6. ¿Cuáles de los siguientes objetivos cubre el sistema de Control Interno establecido por la organización? (Ver Gráfico 41)

El establecimiento de objetivos constituye un requisito previo para el buen funcionamiento de toda la función de control y su sistema correspondiente. A este respecto cabe remarcar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados con los objetivos globales de la entidad.

Los objetivos que cubren principalmente los sistemas de Control Interno establecidos por las empresas no cotizadas son:

- Garantizar la integridad de la información financiera.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable, tanto interna como externa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones. Mejora de procesos.

El resultado muestra una cierta homogeneidad en los objetivos de la función de Control Interno, tan solo destacando ligeramente la integridad de la información financiera, lo que es coherente con la baja exposición al riesgo de error en la información financiera manifestada en la pregunta 3.5, gráfico 30 de la página 24.

Los objetivos identificados son consistentes con las mejores prácticas si bien es importante determinar el grado de consecución de los mismos y las acciones de mejora necesarias para su óptimo desarrollo.

Gráfico 41. Objetivos del sistema de Control Interno

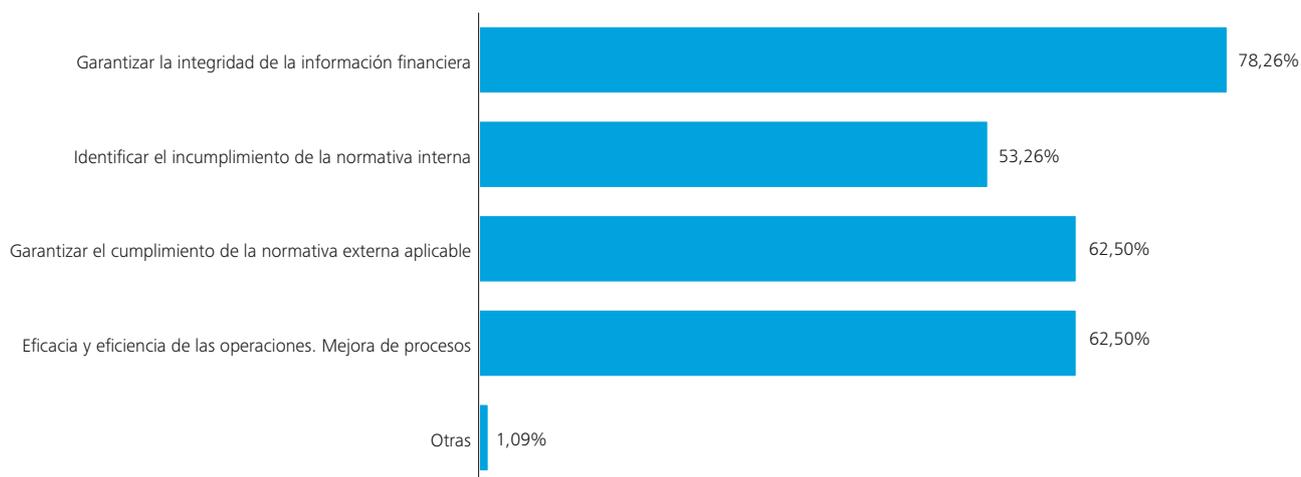
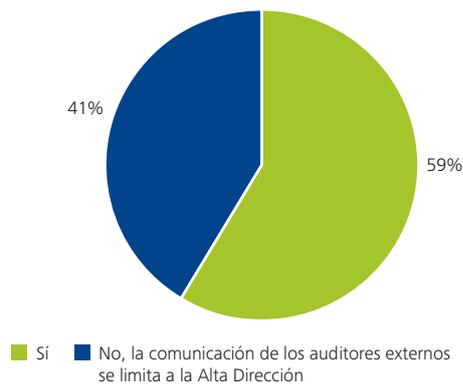


Gráfico 42. Comunicación con auditores externos



4.7. ¿Existe una comunicación directa de los auditores externos con el Consejo de Administración o con su Comité de Auditoría sobre recomendaciones de Control Interno? (Ver Gráfico 42)

En general, más de la mitad de las empresas no cotizadas poseen un canal directo de comunicación entre el auditor externo y su Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

Es destacable que en un 41% de los casos estas comunicaciones se limiten a la alta dirección, normalmente en la dirección financiera o dirección general.

Los Administradores son los responsables de la elaboración y presentación de la información financiera, y la suscriben cuando la formulan, por eso es necesario que sean conscientes de la necesidad de disponer de toda la información relevante relacionada con la elaboración de esta información.

Los auditores externos, si bien no tienen como objetivo opinar sobre el modelo de Control Interno, sí que pueden identificar debilidades significativas que pueden aportar valor añadido a los Administradores, por lo que es recomendable su interlocución con el Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

En la actualidad, para las empresas cotizadas, los Administradores deben manifestar por escrito las acciones que han llevado a cabo para supervisar el Control Interno sobre la información financiera, entre las que se incluyen las reuniones con los auditores externos.

5. Auditoría Interna

Tal y como la define el Institute of Internal Auditors (IIA), la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos pues aporta un enfoque sistemático y disciplinado con el que evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y Gobierno Corporativo.

La Auditoría Interna asegura los procesos puestos en marcha para conseguir la fiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de políticas y regulaciones, la protección de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos operativos fijados por la dirección.

Cuando la actividad de Auditoría Interna se realiza por profesionales con un conocimiento profundo de la cultura de las empresas, sus sistemas y procesos, garantiza que los controles internos existentes son adecuados para mitigar los riesgos y que los procesos de gobierno son eficaces y eficientes.

En este sentido, es importante destacar la misión consultora y generadora de valor para las operaciones y para la organización en general, más allá de la misión más clásica y tradicional de aseguramiento o supervisión.

La función de Auditoría Interna actual no se concibe sin este aporte de valor a la organización, lo que se consigue involucrando a la función en los modelos de gobierno, gestión de riesgos y de Control Interno.

Gráfico 43. Existencia de la función de Auditoría Interna

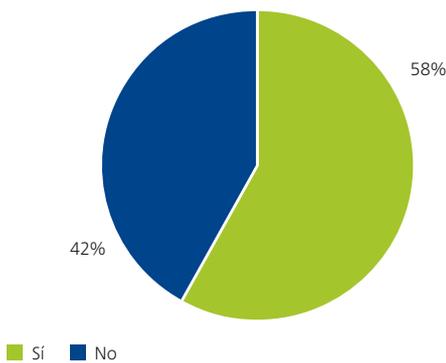


Gráfico 44. Número de empleados en la función de Auditoría Interna

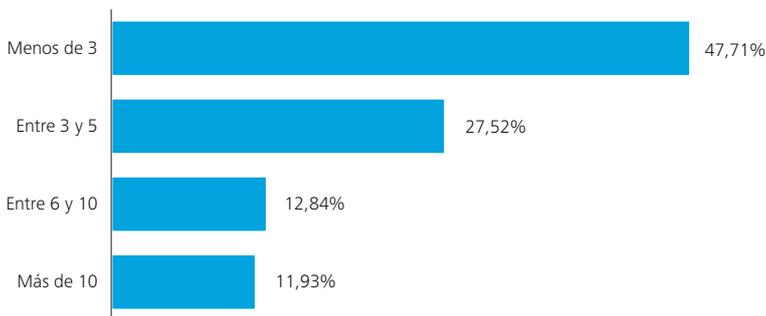
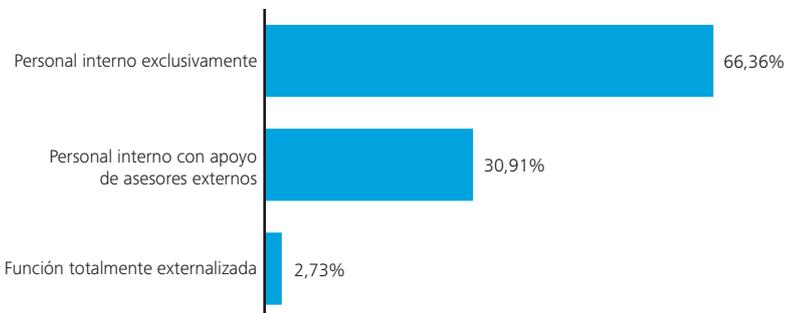


Gráfico 45. Responsables de la función de Auditoría Interna



5.1. ¿Existe la función de Auditoría Interna en su organización? (Ver Gráfico 43)

Tal y como se muestra en el gráfico adjunto, tan solo el 58% de las empresas participantes en el estudio disponen de función de Auditoría Interna.

Esto no quiere decir que no se realicen las actividades propias de Auditoría Interna, ya que éstas pueden ejercerse directamente por las propias áreas funcionales sin aplicar los criterios básicos de enfoque de riesgos, independencia y segregación de funciones.

En caso afirmativo, ¿cuál es el número de empleados que realizan la función de Auditoría Interna? (Ver Gráfico 44)

En casi la mitad de las empresas consultadas que disponen de función de Auditoría Interna, ésta solo cuenta con 1 o dos miembros, mientras que en un 28% de los casos, los miembros del equipo están entre los 3 y 5.

Son minoritarias las empresas que cuentan con un equipo de más de 10 personas. Estas últimas son básicamente empresas de gran tamaño con elevada presencia internacional o que forman parte de grupos sujetos a regulación específica de la función de Auditoría Interna.

5.2. Profesionales que desarrollan la función de Auditoría Interna (Ver Gráfico 45)

La amplia mayoría de las empresas desarrollan las funciones de Auditoría Interna con personal propio, a pesar del reducido tamaño de los equipos que manifiestan tener, lo que puede afectar a la operatividad y eficacia de la función.

No obstante, un 31% de empresas cuenta con el apoyo de asesores externos para desarrollar la función, lo que puede ayudar a optimizar el dimensionamiento del departamento y atender necesidades puntuales de recursos, asegurar una mejor experiencia tanto sectorial como de la propia función, disponer de profesionales expertos en áreas específicas como sistemas de información o fraude, por poner un ejemplo, y gestionar mejor los costes en casos de grupos implantados internacionalmente que necesitan disponer de profesionales en distintas localizaciones.

Es destacable la escasa implantación de outsourcing en esta función, ya que apenas un 3% de las empresas declara tener la función totalmente externalizada.

5.3. ¿De qué dirección/cargo depende la función de Auditoría Interna? Jerárquicamente y funcionalmente (Ver Gráfico 46)

Cerca de la mitad de las sociedades encuestadas afirma que la dirección de Auditoría Interna depende jerárquicamente de niveles de Consejero Delegado o Consejo de Administración-Comité de Auditoría, mientras que la otra mitad manifiesta una dependencia de direcciones operativas.

Del gráfico adjunto podemos obtener también como conclusión que existe cierta simetría entre la dependencia jerárquica y la funcional, aunque en determinados casos se evidencia que, a pesar de tener una dependencia del primer órgano de administración, después la operativa y funcionalidad del día a día se gestiona a través del primer ejecutivo o a través de la dirección general o la financiera.

Si bien tradicionalmente los departamentos de Auditoría Interna han estado muy ligados a los departamentos financieros, por su mayor peso en la supervisión de los procesos relacionados con la información financiera, en la actualidad está ampliamente asumido que la dependencia de esta función debe ubicarse en los órganos de administración en la medida que se ocupa no solo de aspectos financieros, sino de temas estratégicos, organizacionales y de gestión de riesgos. Además esta ubicación potencia su independencia.

5.4. ¿Existe un Plan Anual de Auditoría Interna? (Ver Gráfico 47)

La planificación de la Auditoría Interna basada en los riesgos identificados, ya sea a corto, medio o largo plazo, es fundamental a fin de determinar las prioridades de la actividad de la función, los trabajos a desarrollar y los recursos necesarios. Así parece haberlo entendido el 81% de las empresas encuestadas que manifiestan contar con un Plan de Auditoría Interna.

En la gran mayoría de las empresas encuestadas el desarrollo de las actividades de la función de Auditoría Interna se hace en base a un plan de auditoría.

Gráfico 46. Dependencia dentro de la organización

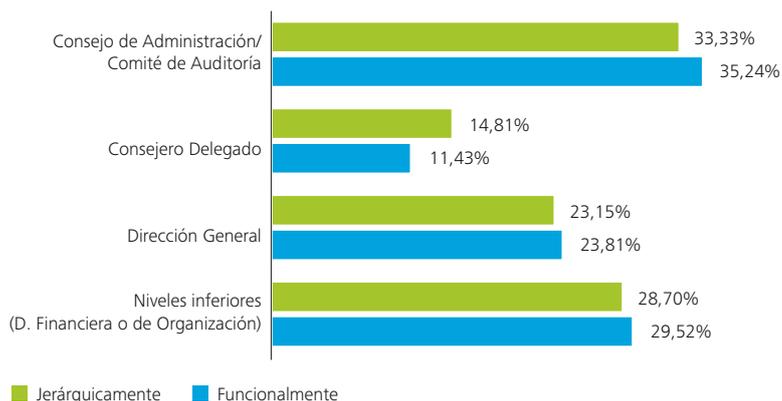


Gráfico 47. Existencia de un Plan de Auditoría Interna



Gráfico 48. Tipología de los informes de Auditoría Interna

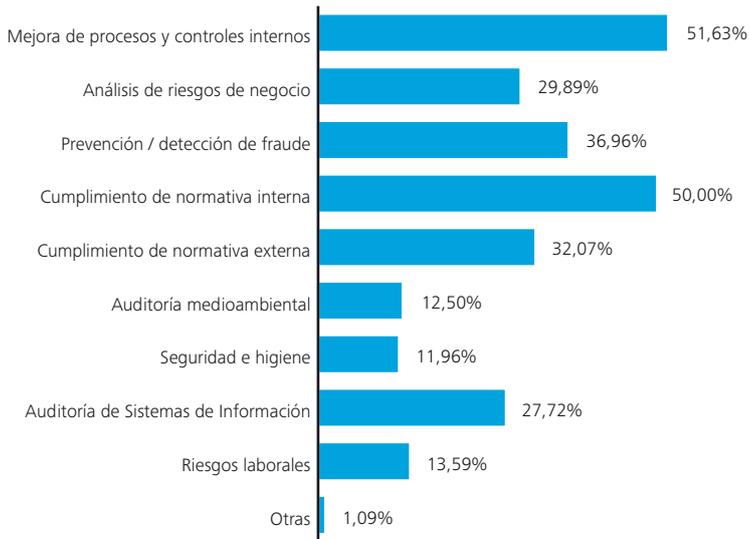
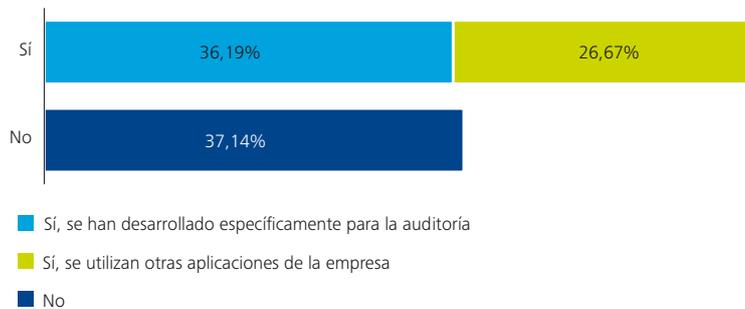


Gráfico 49. Aplicaciones informáticas para Auditoría Interna



5.5. ¿Qué tipología de informes emite la función de Auditoría Interna? (Ver Gráfico 48)

El tipo de informes que emite la función de Auditoría Interna de las empresas encuestadas se centra en un 51,63% de los casos en las mejoras de procesos y controles internos, evidenciando así el carácter de consultor y generador de valor para la organización.

Es destacable también el peso que las actividades de supervisión del cumplimiento de la normativa, tanto externa como interna, está teniendo en las funciones de Auditoría Interna de las empresas participantes en el estudio. En un 50% de los casos supervisan el cumplimiento de la normativa interna y en un 32% de los casos la normativa externa.

Sin embargo, sólo en el 29% de los casos se involucra a la Auditoría Interna en el análisis de los riesgos de negocio y sólo en el 28% de los casos se ocupa de los sistemas de información, cuando en la actualidad la sostenibilidad de la mayoría de las organizaciones está muy relacionada con los riesgos de negocio y con la eficiencia de los sistemas de información.

Finalmente, destacar el escaso peso de las actividades de prevención y detección del fraude, con tan sólo un 37%, y de aquellas ligadas a los riesgos medioambientales (12%), laborales (13,59%) y aspectos de seguridad e higiene.

5.6. ¿Existen herramientas informáticas/ aplicaciones desarrolladas específicamente para las funciones de Auditoría Interna que faciliten la documentación de los trabajos y el seguimiento de las recomendaciones realizadas? (Ver Gráfico 49)

Tal y como se muestra en el gráfico adjunto, un 36,19% de las empresas encuestadas utilizan aplicaciones o herramientas específicas para la función de Auditoría Interna. Un 26,6% dice utilizar otras aplicaciones de la empresa para apoyar esta función, mientras que un 37,14% afirma que no disponen de herramientas o aplicaciones específicas.

En la actualidad existen muchas herramientas que pueden facilitar el desempeño de la función de Auditoría Interna al permitir una visión integrada del modelo de gestión de riesgos y Control Interno, facilitar la documentación de los trabajos y la planificación y gestión de la propia función.

El uso de estas herramientas permite optimizar la función, sobre todo la gestión operativa del plan de Auditoría Interna y la elaboración, seguimiento y archivo de los informes de auditoría. Asimismo, permiten la elaboración de modelos de reporting y autoevaluación de la función a partir de un sistema integrado con el modelo de riesgos y Control Interno.

5.7. Atendiendo a los procesos críticos que soporta la organización, su volumen de transacciones y el potencial impacto de la indisponibilidad/caída de los sistemas, ¿cuál considera que es el grado de dependencia de la organización del área de Sistemas de Información? (Ver Gráfico 50)

Un 82,41% de las empresas creen que el grado de dependencia de los sistemas de información es alto, lo que contrasta con la baja realización de auditorías de los sistemas de información cuando se dispone de esta función.

En la actualidad, los sistemas de información son críticos en la práctica totalidad de las empresas y en la mayoría de los casos se dedica poca atención a su seguridad y a la gestión de sus contingencias.

Una caída imprevista de los sistemas puede dejar a una empresa sin la posibilidad de vender, facturar, expedir e incluso operar sus servicios con normalidad lo que puede implicar un impacto muy negativo en el negocio.

5.8. ¿Existen recursos especializados dedicados a la función de auditoría informática? (Ver Gráfico 51)

Sin embargo, a pesar del alto nivel de dependencia de los sistemas de información, el 54% de las empresas reconocen no disponer de recursos especializados dedicados a la función de auditoría informática, si bien en determinados casos optan por la subcontratación de expertos en este ámbito para la realización de estas pruebas.

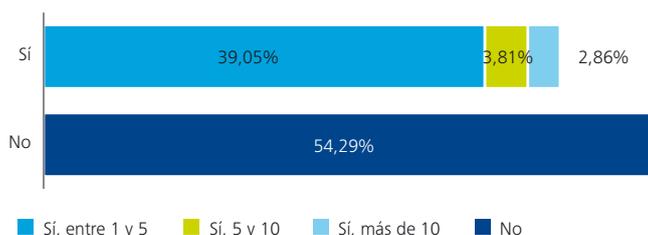
En muchos casos, la necesidad de una formación y capacitación específicas hace que las empresas decidan subcontratar estos servicios a expertos externos cuyos perfiles se adecúen en cada caso a las necesidades específicas del proyecto a acometer.

Es destacable, no obstante, que un 6,6% de las empresas participantes disponen de más de 5 personas dedicadas exclusivamente a la auditoría informática.

Gráfico 50. Grado de dependencia de la Sociedad de los sistemas de información



Gráfico 51. Recursos especializados dedicados a auditoría informática



6. Responsabilidad Social Corporativa

En los últimos años, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ido adquiriendo un papel cada vez más relevante en la estrategia de negocio de las organizaciones, hasta el punto de que prácticamente todos los grandes grupos empresariales cuentan con políticas, planes y compromisos en RSC, informan sobre ello a través de Memorias específicas, e incluso han comenzado a trasladar este compromiso a su cadena de suministro, solicitando a sus proveedores información y compromisos concretos en materia laboral, social, medioambiental y de derechos humanos.

Podríamos definir la RSC como la forma de gestionar las organizaciones en la que las decisiones que se toman tienen en cuenta los impactos relevantes en sus grupos de interés, considerando todas las dimensiones de la actividad y no sólo la económica o financiera.

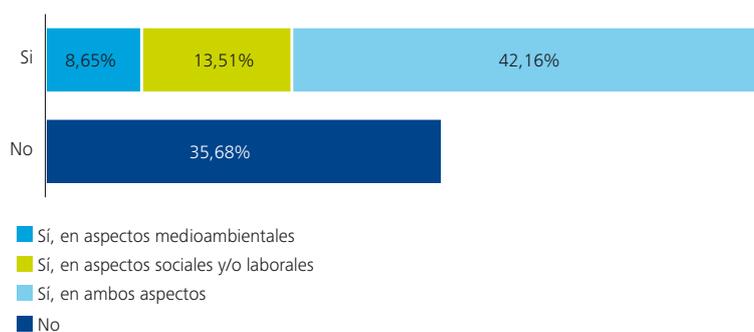
En este sentido, una empresa que pretenda poner en marcha una estrategia de RSC deberá valorar, no sólo en clave económica, sino también en clave social, medioambiental y de gobierno, las implicaciones de sus actividades en sus diferentes grupos de interés y valorarlas adecuadamente de cara a definir su estrategia de negocio. En este punto, una comunicación efectiva y veraz de sus logros y objetivos es un aspecto clave de cara a generar valor y confianza.

Como conclusiones a la encuesta realizada cabe destacar que si bien en el mundo de las empresas cotizadas, o los grandes grupos empresariales, la puesta en marcha de estrategias en RSC y la comunicación en detalle de su desempeño en estos ámbitos ha adquirido ya un carácter de madurez, en el mundo de las empresas no cotizadas está empezando a ser un aspecto relevante, pero aún queda mucho por recorrer.

Esta diferencia de velocidades puede deberse, al menos en parte, a la presión de los inversores, reflejada en la necesidad de aparecer en índices de Sostenibilidad específicos, y por el desarrollo de operaciones en países emergentes o donde los derechos humanos, sociales y medioambientales no tienen el mismo desarrollo que en países OCDE.

En cualquier caso, es importante señalar la valoración que los encuestados hacen de la RSC como aspecto potenciador de la marca, la generación de confianza y el compromiso de sus empleados, aspectos hoy por hoy claves en un mercado globalizado y en la construcción de nuevos modelos de negocio.

Gráfico 52. Existencia de políticas/ estrategias de RSC y sostenibilidad



6.1. ¿Cuenta su organización con políticas/ estrategias relacionadas con RSC y Sostenibilidad? (Ver Gráfico 52)

Un 64% de las compañías consultadas manifiesta que dispone de políticas o estrategias relacionadas con la RSC, siendo casi un tercio las que aún no han afrontado este reto.

En los próximos años el hecho de disponer de estrategias y políticas de RSC pasará de ser un valor añadido a prácticamente ser un requisito indispensable para aquellas empresas que quieran ser competitivas internacionalmente, tanto en los aspectos comerciales como en la capacidad de captar capital, talento y de trabajar con los mejores clientes, proveedores y socios.

6.2. ¿Existe algún departamento/unidad de su organización encargado de los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa/ Sostenibilidad? (Ver Gráfico 53)

Mientras que el 35% de las empresas entrevistadas no habían formalizado aún una estrategia en RSC, cuando hablamos de asignar la responsabilidad de la RSC a un departamento, área o comité específico, el porcentaje se eleva al 45%.

En los casos en los que se ha formalizado la responsabilidad, solo en un 12% se ha creado un Comité de RSC o Sostenibilidad mientras que en un 10% de los casos la responsabilidad recae directamente en el gabinete de presidencia o en la dirección general.

En el 33% de las compañías la responsabilidad en RSC está repartida en varios departamentos, siendo áreas como comunicación, recursos humanos, organización, administración y finanzas, calidad y medio ambiente las más comunes.

6.3. ¿Dónde cree que aportan o podrían aportar más valor a su organización los temas relacionados con la RSC y la Sostenibilidad? (Ver Gráfico 54)

Según un estudio realizado sobre el valor de mercado de las compañías que forman parte del S&P500, en 1975 el 83% de dicho valor de mercado se atribuía a los activos físicos y financieros, mientras que en 2009 éstos sólo representaban el 19% del valor. Por lo tanto, los activos intangibles van tomando peso y son ahora muy relevantes a la hora de explicar el valor de un negocio.

La mayoría de los consultados piensan que el mayor valor aportado por la gestión de la RSC se produce en aspectos intangibles: imagen (marca), generación de confianza en los grupos de interés y satisfacción de los empleados, siendo una minoría la que piensa que incrementa el valor de los activos tangibles.

Gráfico 53. Existencia de departamento de RSC/ Sostenibilidad

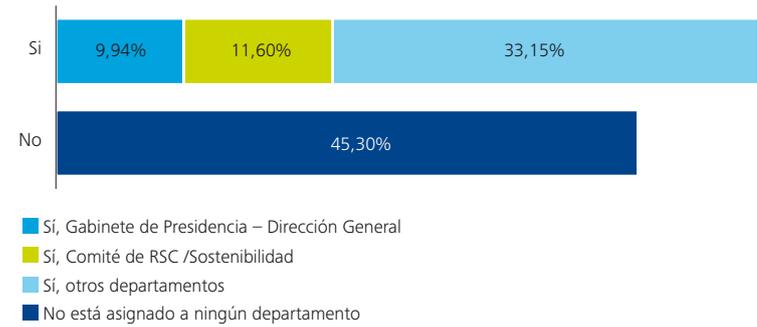


Gráfico 54. Ámbitos en los que la RSC aporta valor

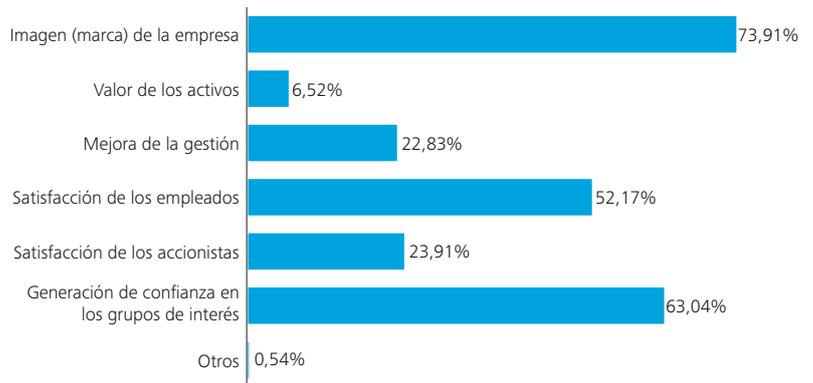


Gráfico 55. Destinatarios de las acciones de RSC

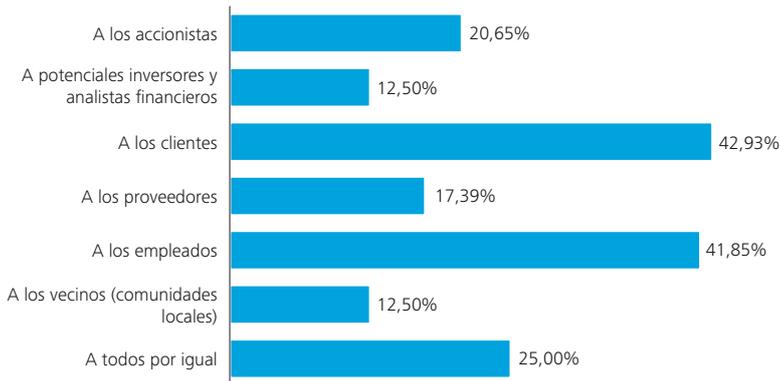
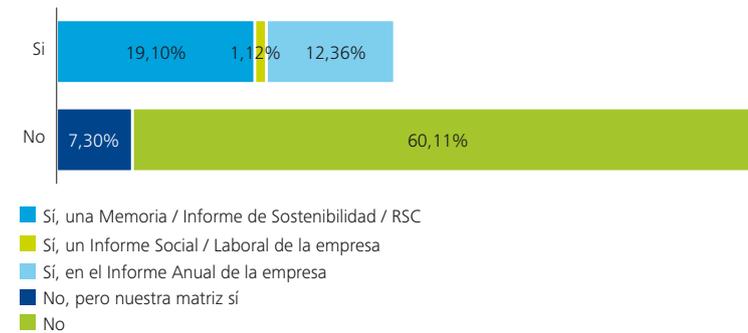


Gráfico 56. Emisión de informes de RSC/ Sostenibilidad



6.4. ¿A quién enfoca fundamentalmente su organización la información y los esfuerzos que realiza en materia de RSC y Sostenibilidad?

(Ver Gráfico 55)

No todos los grupos de interés impactan o se ven impactados en la misma medida por las actividades de las compañías, por lo que tampoco la gestión de la RSC suele estar equilibrada.

Del análisis realizado se concluye que básicamente los principales grupos de interés a los que dirigen sus esfuerzos las empresas son los clientes y empleados, seguidos a cierta distancia por accionistas, proveedores, situándose en último lugar los potenciales inversores y analistas financieros y las comunidades locales.

En un 25% de los casos se ha considerado que no hay prioridades en el tratamiento de los grupos de interés.

6.5. ¿Emite algún tipo de informe de carácter público relacionado con su desempeño en RSC y Sostenibilidad? (Ver Gráfico 56)

Uno de los principales elementos de comunicación utilizado por las compañías para exponer sus prácticas sostenibles es la Memoria de RSC o Sostenibilidad. En ocasiones las compañías también incorporan los aspectos de RSC en el Informe Anual o elaboran Informes específicos sobre su desempeño laboral, social o medioambiental.

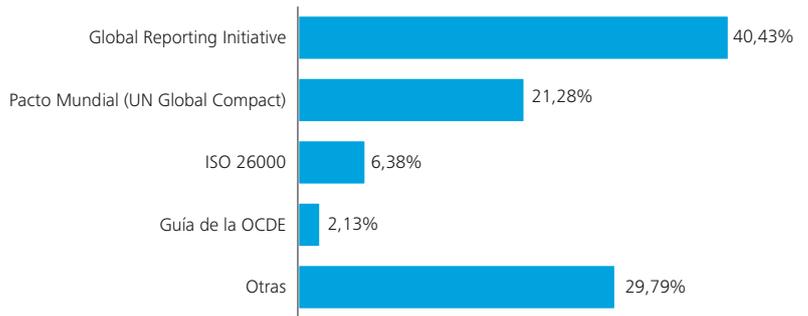
Mientras que el 97% de las compañías del IBEX 35 publican información de RSC, el 67% de las empresas consultadas no presentan documentación pública sobre sus actuaciones de RSC, ni en un informe específico ni formando parte del Informe Anual u otro tipo de publicaciones. Esta diferencia en la información pública es semejante a la que podemos encontrar en otros ámbitos entre empresas cotizadas y no cotizadas y obedece a la diferencia en los requerimientos de ciertos grupos de interés, fundamentalmente inversores y reguladores.

6.6. ¿Qué estándar utiliza para preparar la Memoria o Informe de RSC? (Ver Gráfico 57)

De las empresas que han declarado que preparan Memorias o Informes de RSC, un 40% sigue Global Reporting Initiative (GRI), un 21% Pacto Mundial y el resto utilizan otros estándares de reporting o metodologías desarrolladas por la propia organización.

Una vez más se aprecia la diferencia con las empresas cotizadas, donde el estándar GRI es utilizado por cerca de un 90% de las compañías, con independencia de que se aplique conjuntamente con otros estándares.

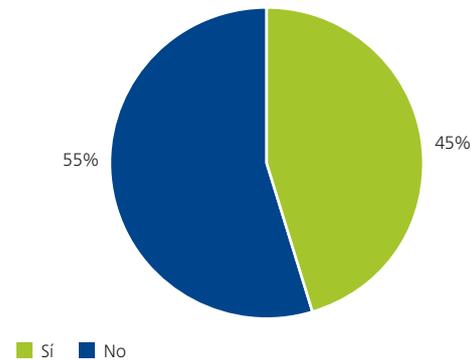
Gráfico 57. Estándar de Memoria de RSC



6.7. ¿Realiza una verificación independiente de la Memoria o Informe de RSC? (Ver Gráfico 58)

Los estándares utilizados para realizar las Memorias de RSC promueven que la información reportada sea revisada y validada por un externo independiente. Actualmente, esta práctica está aumentando considerablemente entre las empresas no cotizadas lo que se traduce en que un 45% de los encuestados con Informes de RSC emitidos han solicitado la verificación de un tercero independiente.

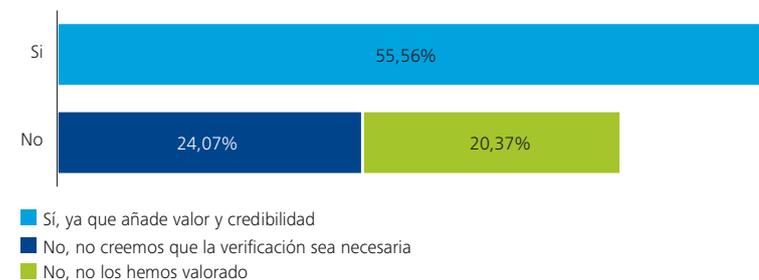
Gráfico 58. Verificación independiente



6.8. ¿Cree que es importante que su Informe/Memoria de Responsabilidad Social Corporativa cuente con una verificación independiente? (Ver Gráfico 59)

El 55,56% de los encuestados consideran que es importante que la Memoria sea verificada por un tercero, ya que añade valor y credibilidad a la información reportada. En las entidades cotizadas la mayoría de la información pública es revisada por terceros independientes y esta revisión suele venir recomendada por los organismos reguladores.

Gráfico 59. Importancia de la verificación independiente



En general, y especialmente cuando se trata de Informes que pueden incluir subjetividad y juicios de valor, la certificación por parte de un tercero se entiende como necesaria para dar seguridad y garantizar la comparativa entre empresas.

7. Nombramiento y Retribución

Esta sección del estudio se encarga de analizar la situación actual de las empresas no cotizadas con relación al nombramiento, evaluación y retribución de los administradores y altos ejecutivos.

Tal y como se ha mencionado en la sección primera, tan solo un 38,59% de las empresas participantes en el estudio manifiestan disponer de una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la cuál tiene como responsabilidad básica gestionar los aspectos de nombramientos, evaluaciones de desempeño y retribuciones de la alta dirección. Esta Comisión está ampliamente extendida en las entidades cotizadas como requisito básico de su Buen Gobierno.

7.1. ¿Existe una política retributiva? (Ver Gráfico 60)

Como muestra el gráfico adjunto, una clara mayoría de las empresas participantes en el estudio, con la finalidad de mejorar sus actuaciones en el campo de la compensación, disponen de una política retributiva que se actualiza de forma periódica.

7.2. ¿Se informa en la Junta General de Socios / Accionistas sobre la política retributiva? (Ver Gráfico 61)

Únicamente el 51% de las empresas que disponen de una política retributiva informan a la Junta General sobre la misma, de forma que las decisiones al respecto se mantienen normalmente a nivel del órgano de administración o primeros ejecutivos.

Gráfico 60. Existencia de política retributiva

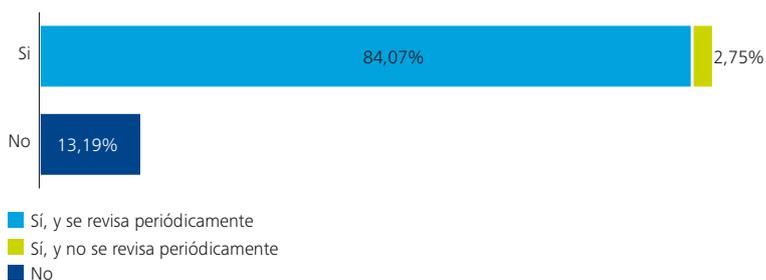
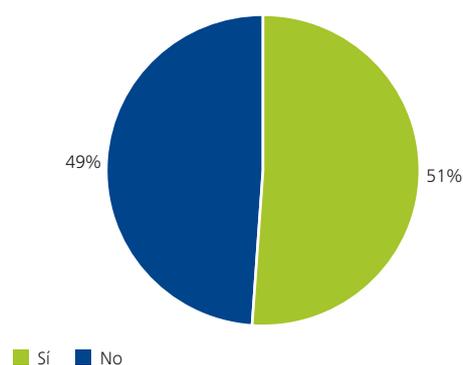


Gráfico 61. Comunicación de la política retributiva a los accionistas



7.3. ¿Cuál es la estructura retributiva de la alta dirección? (Ver Gráfico 62)

En relación a la estructura retributiva de la alta dirección, los conceptos más comunes utilizados por las compañías son el salario fijo y el bonus, seguidos en un 50% de los casos por el paquete de retribuciones en especie. En menor porcentaje se dan al resto de tipologías de retribuciones como los planes de pensiones y los programas de participación en el capital.

7.4. ¿Cuál es la estructura retributiva del Consejo de Administración? (Ver Gráfico 63)

Con respecto a las retribuciones de los administradores, que tan solo constan como retribuidos en un 60% de los casos, su compensación básicamente se compone de una retribución fija anual y dietas de asistencia y/o atenciones estatutarias, siendo residual los casos en los que se utilizan retribuciones a riesgo.

Si bien en las empresas cotizadas la práctica totalidad de las mismas retribuyen a sus administradores por sus funciones, sigue siendo habitual que en las empresas no cotizadas no sean retribuidos, incluso en mayor medida en las de carácter familiar, siendo un aspecto relevante a tener en cuenta en la capacidad de selección y contratación de Consejeros independientes.

7.5. Indicar el Órgano de Gobierno competente para proponer decisiones en materia retributiva (Ver Gráfico 64)

En un 70% de los casos, las decisiones se toman en sede del Consejo de Administración o de su Comisión Delegada de Retribuciones, lo que manifiesta que en general, no se delegan estas decisiones cada vez más estratégicas a los órganos ejecutivos.

No obstante, existe casi un 30% de casos en los que las decisiones se delegan en ámbitos ejecutivos (Consejero Delegado, Comité Ejecutivo, Director General o dirección de Recursos Humanos) y en determinados casos las políticas vienen impuestas por las matrices de los grupos societarios a los que pertenecen las empresas participantes.

Gráfico 62. Estructura retributiva de la Alta Dirección

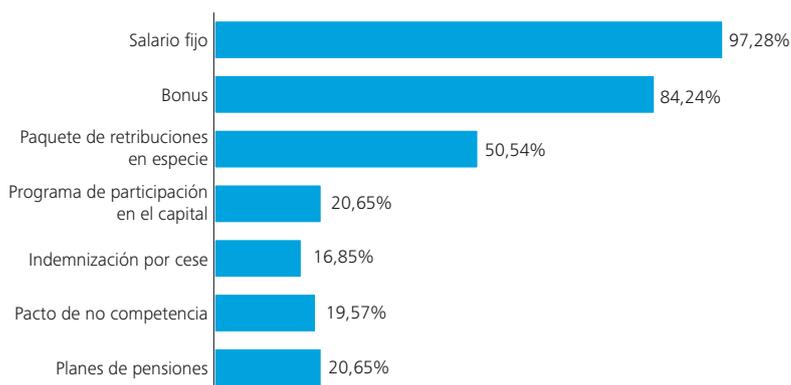


Gráfico 63. Estructura retributiva del Consejo de Administración

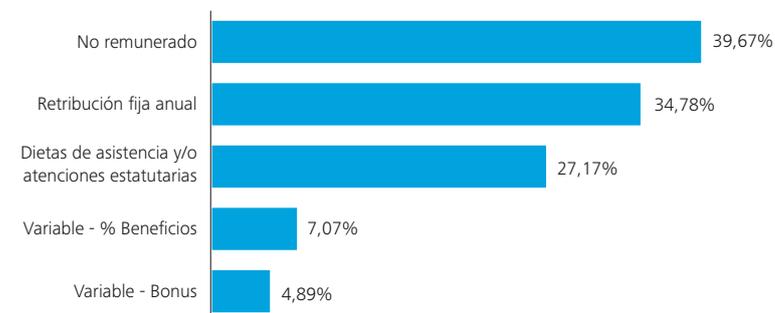


Gráfico 64. Órgano de Gobierno responsable de la toma de decisión en materia retributiva

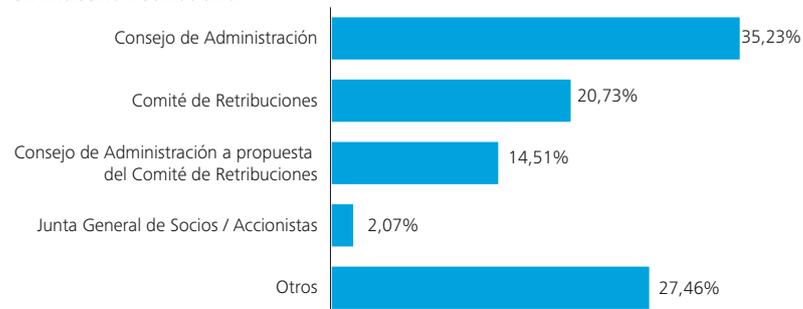


Gráfico 65. Nombramiento de nuevos Consejeros

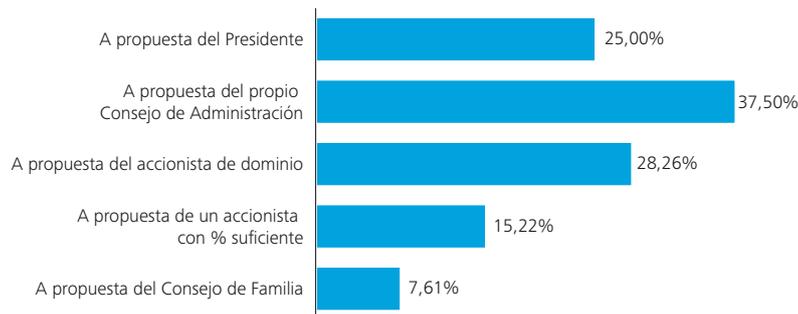


Gráfico 66. Órgano de Gobierno competente en materia de nombramientos de directivos

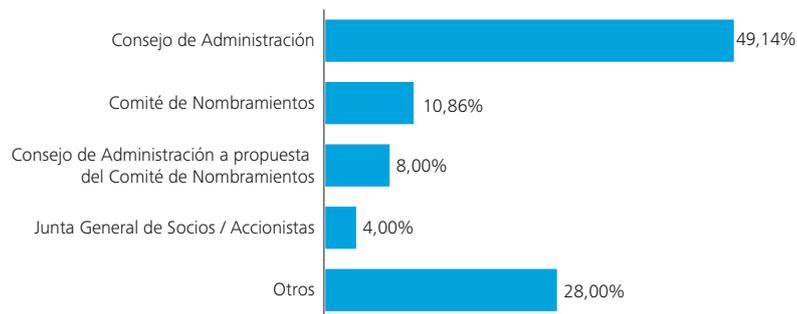
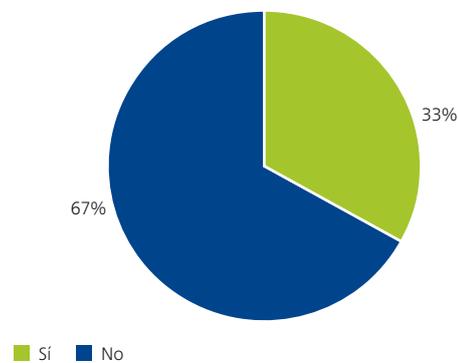


Gráfico 67. Plan de sucesión de los directivos clave



7.6. ¿Cómo se efectúa el nombramiento de nuevos Consejeros? (Ver Gráfico 65)

Se observa que en un 62,5% de las empresas no cotizadas, los nombramientos de nuevos Consejeros se deciden a propuesta del Consejo de Administración o de su presidente, mientras que el porcentaje de casos en los que estas decisiones parten de los accionistas asciende al 50%.

En los casos de empresas familiares con Consejos de Familia, las decisiones sobre los nuevos Consejeros se toman en estos Consejos.

7.7. Indicar el órgano de gobierno competente para adoptar decisiones en materia de nombramiento de nuevos directivos (Ver Gráfico 66)

Respecto a la toma de decisiones en materia de nombramientos de nuevos directivos, cabe destacar que en casi mitad de las empresas del estudio el Consejo de Administración es el órgano de gobierno competente para la designación de directivos. Así mismo, es interesante destacar que en apenas un 18% de las empresas se involucra a un Comité de Nombramientos y Retribuciones en la toma de decisiones en materia de nombramientos de directivos.

Finalmente, un número considerable de empresas delega la responsabilidad de nombrar nuevos directivos en el máximo ejecutivo (Consejero Delegado, Comité Ejecutivo o Director General) y en determinados casos las políticas vienen impuestas por las matrices de los grupos societarios a los que pertenecen las empresa participantes.

7.8. ¿Existe un plan de sucesión de los directivos clave? (Ver Gráfico 67)

En relación al plan de sucesión de los directivos clave, dos tercios de las empresas colaboradoras de la encuesta afirman carecer de un plan de sucesión de directivos clave.

El plan de sucesión es una herramienta clave en la estructura de Buen Gobierno de las empresas ya que permite gestionar preventivamente la potencial pérdida del talento o planificar estratégicamente la promoción y sustitución de los ejecutivos clave con el menor impacto posible en la organización.

7.9. ¿Se utilizan asesores externos para seleccionar a los miembros del Consejo de Administración?

¿Se utilizan asesores externos en materia de retribución? (Ver Gráficos 68 y 69)

Tradicionalmente, el nombramiento y la retribución de los miembros del Consejo de Administración de las empresas no cotizadas no cuentan con la colaboración de asesores externos. Solo un 14% de las empresas utilizan en ocasiones a asesores externos para seleccionar a los miembros del Consejo de Administración y un 6% manifiestan utilizarlos siempre. Estos porcentajes se incrementan sensiblemente en los casos del asesoramiento en materia de retribución, si bien sigue existiendo un 53% de empresas que no contratan los servicios de asesores externos.

7.10. ¿Se dispone de un sistema formal de evaluación del primer ejecutivo y de la alta dirección? (Ver Gráfico 70)

Como muestra el gráfico adjunto, casi el 45% de las empresas que han participado en el estudio no realiza formalmente evaluación del desempeño de sus ejecutivos, lo que es realmente significativo.

En un 20% de los casos se utiliza una metodología 360°, que garantiza mayor fiabilidad, objetividad y amplitud en las evaluaciones realizadas.

Gráfico 68. Asesores Externos: selección de miembros del Consejo

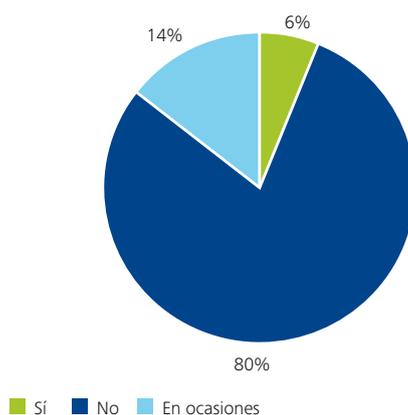


Gráfico 69. Asesores externos: materia de retribución

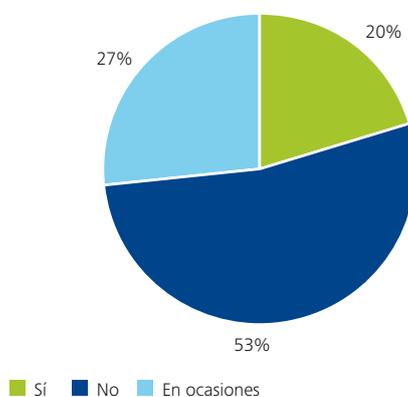
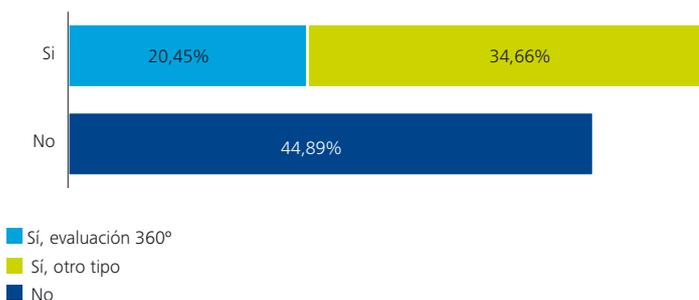


Gráfico 70. Sistema formal de evaluación



8. Prevención de Fraude

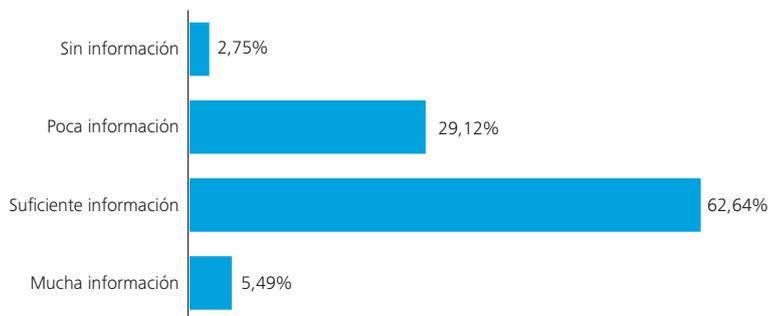
La totalidad de las empresas no sólo están expuestas a sufrir situaciones de fraude sino que las sufren de manera continuada sean o no detectadas por la dirección de las mismas.

Tradicionalmente, las empresas españolas y de nuestro entorno europeo han actuado frente al fraude con medidas reactivas –una vez era detectado– y sólo recientemente han comenzado a aplicarse medidas preventivas ante la tolerancia cero que ante estas situaciones manifiesta nuestra comunidad de negocios.

De acuerdo con el “Report to the Nations-2012 Global Study” realizado por la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) las pérdidas medias que sufren las organizaciones por situaciones de fraude asciende a un 5% de su cifra de ingresos.

En consecuencia, disponer de un adecuado entorno de control, unas técnicas propias de gestión soportadas por una política antifraude así como una formación continuada a los directivos y empleados de la organización facilitará, que nunca hará desaparecer por completo, la reducción de este tipo de situaciones.

Gráfico 71. Grado de información sobre riesgos de fraude



8.1. ¿Cuál cree que es el grado de información del que dispone su organización sobre su riesgo de fraude? (Ver Gráfico 71)

Respecto a la información de la que disponen las empresas en relación con el riesgo de fraude, un 68,13% considera que dispone de mucha o suficiente información mientras que casi un 32% considera que dispone de poca o nula información.

El hecho de disponer de suficiente información debería ser una prueba de que las empresas realizan actividades de análisis y prevención de sus riesgos de fraude, si bien no siempre es así, ya que como se muestra en el resultado de la siguiente pregunta, solo el 35% de las empresas disponen de planes de prevención de fraude.

8.2. ¿Cuenta su organización con un Plan de Prevención ante los riesgos de fraude que se revisa de forma periódica? (Ver Gráfico 72)

Tal y como acabamos de explicar, aunque la mayoría de las empresas creen relevante el riesgo de fraude en su organización, solo el 35% cuenta con un plan de prevención ante los riesgos de fraude, posiblemente condicionado porque un 68% de las empresas manifiestan que tienen mucha o suficiente información al respecto del riesgo de fraude.

Sin embargo, la experiencia nos enseña que no es suficiente con disponer de un adecuado nivel de información si no se sistematiza la gestión del riesgo de fraude. Al tratarse de un riesgo que se manifiesta por la actuación de personas que actúan de mala fe es necesario ser muy proactivos y actuar de forma muy dinámica para anticiparse a la acción de los potenciales defraudadores.

En caso afirmativo, ¿cuáles de las siguientes medidas preventivas ha implantado su organización? (Ver Gráfico 73)

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, en las empresas que cuentan con un plan de prevención las medidas preventivas más habituales han sido el establecimiento de una política interna antifraude y la implantación de un canal anónimo de denuncias antifraude.

Gráfico 72. Existencia de Plan de Prevención ante los riesgos de fraude

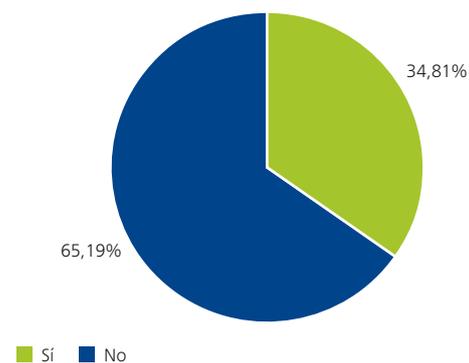
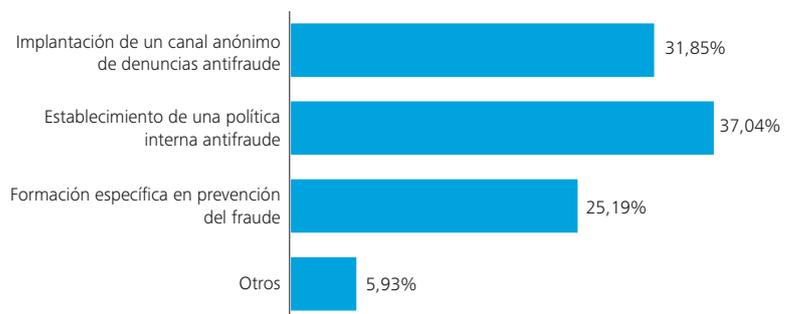


Gráfico 73. Existencia de medidas preventivas



8.3. ¿Cree que su organización está expuesta al riesgo de fraude en alguna de las siguientes áreas?
(Ver Gráfico 74)

Preguntadas por las áreas con mayor potencial de sufrir un fraude, la mayoría de las empresas consultadas considera que el origen de estos riesgos es principalmente interno, relacionándolos con posibles actividades ilícitas de sus propios directivos y empleados. Esta percepción coincide con las opiniones de los expertos en la materia, y con los resultados arrojados por éste y otros estudios sobre esta materia.

En este sentido, las áreas de mayor exposición al fraude identificadas por las empresas, tal y como se aprecia

en el gráfico, son las transacciones no registradas en la contabilidad ("caja B") (40%), las pérdidas de stock repetidas y superiores a lo habitual o razonable (29%) y las alteraciones de los registros contables por empleados o directivos, con el objeto de obtener ventajas tales como el cobro de bonus o incentivos (24%).

Asimismo, en el apartado de 'Otros' se han identificado potenciales fraudes relacionados con la venta de activos fuera de uso a terceros, el robo de existencias por parte de empleados, la autorización de ventas que exceden el límite de crédito del cliente establecido por la empresa, exempleados que actúan simulando que todavía pertenecen a la empresa, etc.

Gráfico 74. Principales tipos de fraude



8.4. ¿Ha sufrido su empresa algún fraude en los últimos 24 meses de más de 0,5 millones de euros? ¿Cuántos? (Ver Gráfico 75)

Al ser preguntadas por la incidencia real del fraude en la empresa, un 13,66% afirmó haber sufrido algún caso de fraude en los últimos 24 meses con un impacto superior o igual a medio millón de euros. Un 3% de éstas han sufrido 3 o más casos de fraude en este periodo, mientras que un 10% ha sufrido apenas un caso con este importe.

La existencia de un 86% de empresas que manifiesta no haber sufrido ningún caso de fraude en los últimos 24 meses viene a demostrar que no existen unas adecuadas medidas de prevención de fraude en las organizaciones puesto que este porcentaje se aleja significativamente de la opinión de los expertos y de los otros estudios realizados al respecto en todo el mundo.

8.5. ¿Cómo se detectó el fraude? (Ver Gráfico 76)

Los principales medios por los que se detectó el fraude en las empresas fueron:

- A partir de indicios detectados por la dirección de la organización.
- Mediante una revisión del departamento de Auditoría Interna.
- Mediante la utilización de controles informáticos.

En el apartado 'Otros' se han identificado otras fuentes de identificación del fraude destacando las denuncias procedentes de terceras partes, básicamente de clientes, proveedores o administraciones públicas.

8.6. ¿Existe un proceso disciplinario asociado a la investigación de los fraudes cometidos en su organización? (Ver Gráfico 77)

Como consecuencia de la investigación posterior a la detección del fraude, en un 42,7% de las empresas existen mecanismos disciplinarios previstos como medida reactiva al fraude.

Gráfico 75. Número de casos de fraude en los últimos 24 meses

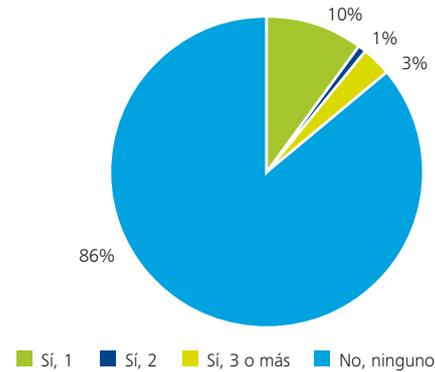


Gráfico 76. Herramientas de detección de fraude

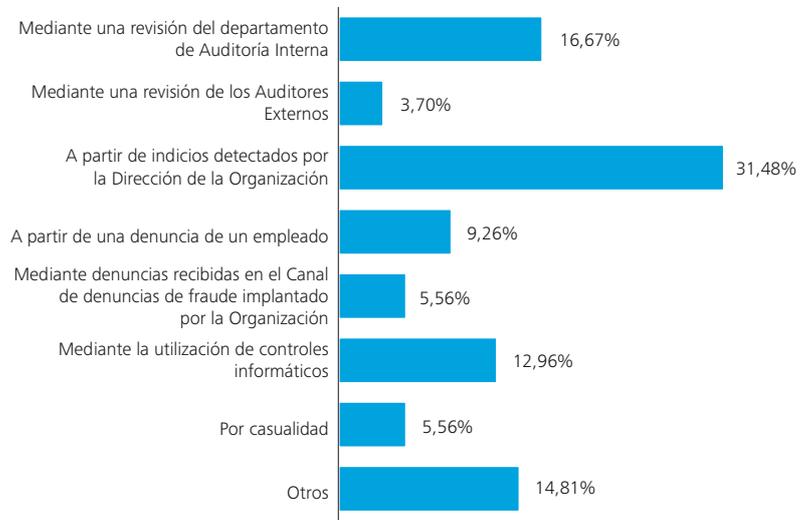


Gráfico 77. Existencia de proceso disciplinario asociado a fraude

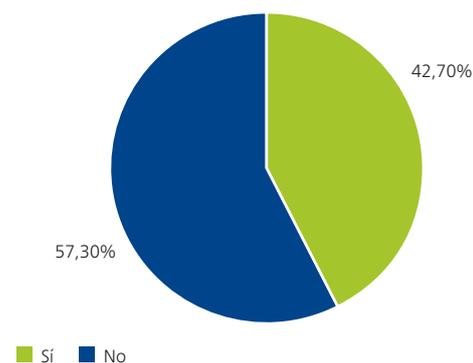
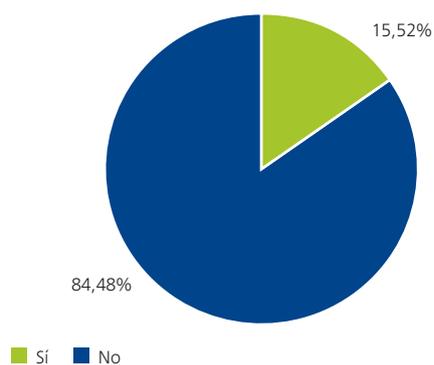


Gráfico 78. Ayuda de Asesores Externos



8.7. ¿Su organización recurrió a la ayuda de asesores externos expertos en la investigación de fraudes (Forensic Services)? (Ver Gráfico 78)

Solo un 15,52% de las empresas recurrió a la ayuda de asesores externos para la detección o investigación de fraudes, lo que vendría a confirmar la evidencia de que las empresas suelen intentar resolver estos temas de la forma menos traumática posible, evitando la exposición mediática y la involucración de terceros expertos.

No obstante, se ha manifestado de forma clara que en los casos en los que finalmente se llega a un proceso litigioso con el defraudador, la correcta, segura y legal generación de evidencias por parte de las empresas es clave para poder demostrar las actuaciones delictivas, lo que favorece la utilización de terceros expertos que actúen bajo la dirección de los asesores legales de la organización.

Anexo I: Clasificación de las empresas participantes

Composición sectorial

Prácticamente la mitad de las empresas participantes en el estudio, un 46,5%, pertenecen a los sectores de manufacturing, bienes de consumo y distribución. Los principales subsectores asociados son alimentación, químico, bienes de equipo, metalúrgico y automoción.

Dentro de la clasificación de 'Otro', que aporta un 11,4% de empresas participantes, se incluyen los siguientes subsectores: aéreo, naval, ingenierías, textil-confección, servicios profesionales de outsourcing, capital riesgo, artes gráficas, cooperativas, editoriales, formación, inspección y certificación, mútuas, sector público, servicios de alquiler y transporte.

El resto de empresas están atomizadas en diferentes sectores, lo que aporta un grado de diversidad importante de cara al análisis y obtención de conclusiones del estudio.

Empresa familiar

Más de la mitad de las empresas participantes en el estudio son de carácter familiar, lo que viene a reflejar el relevante peso de este tipo de negocios en nuestro tejido empresarial no cotizado. Recientes estudios cifran en un 85% el porcentaje de empresas españolas que son familiares (Fuente: Instituto de la Empresa Familiar).

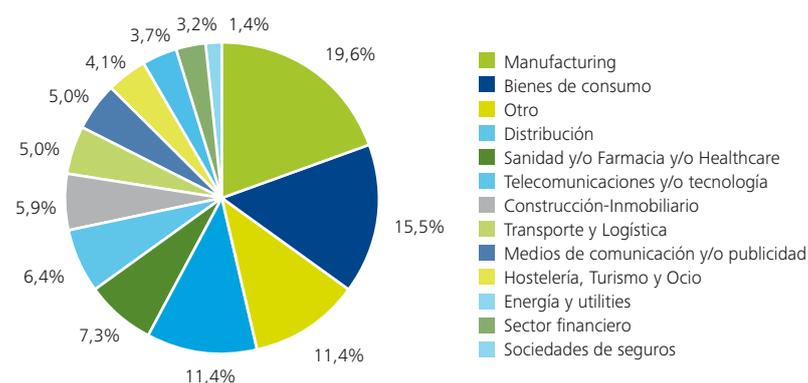
Grupo de empresas

Un 54% de las empresas participantes forman parte de un grupo no cotizado, tanto español como internacional, por lo que no están sujetas a determinados requisitos propios de empresas cotizadas y que las sociedades matrices suelen imponer a las sociedades de su Grupo.

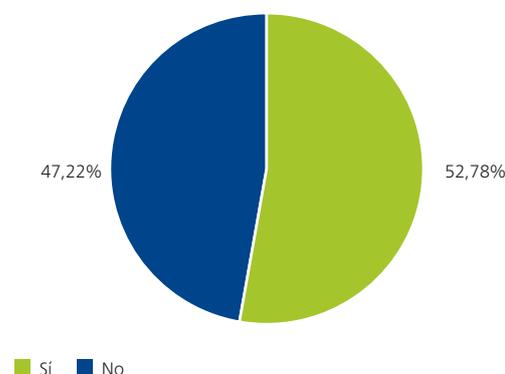
Si a este Grupo le añadimos las sociedades que no forman parte de ningún grupo, que asciende al 26%, obtenemos que un 80% de las empresas participantes no están, en principio, afectadas por requisitos de cumplimiento en aspectos de Buen Gobierno Corporativo propios de entidades reguladas.

Los principales países de origen de los grupos cotizados internacionales son Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Italia, Japón y Alemania.

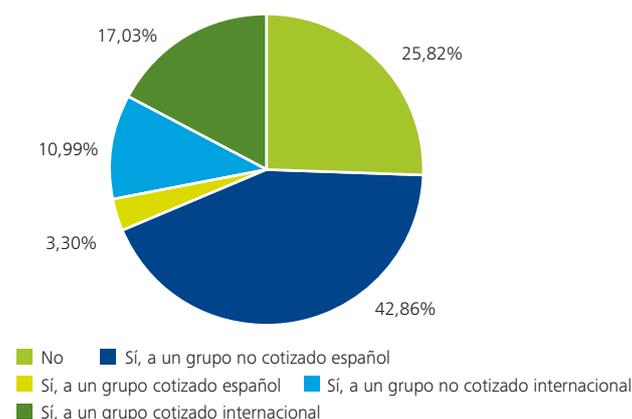
Composición sectorial



Empresa familiar



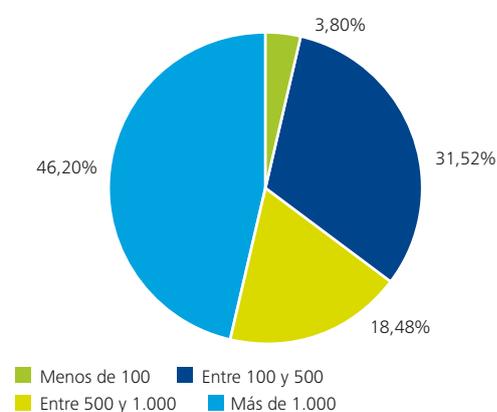
Grupo de empresas



Número de empleados

Casi el 50% de las empresas participantes tienen más de 1.000 empleados y un 65% de empresas tienen más de 500 empleados.

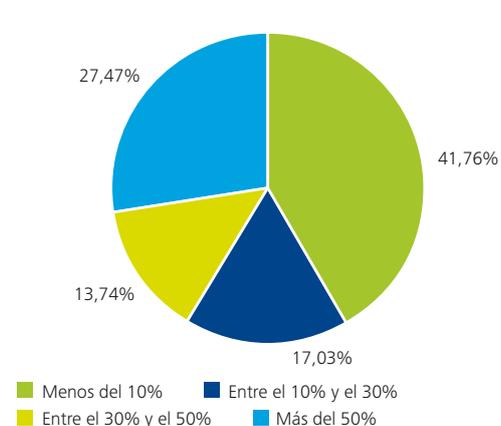
Número de empleados



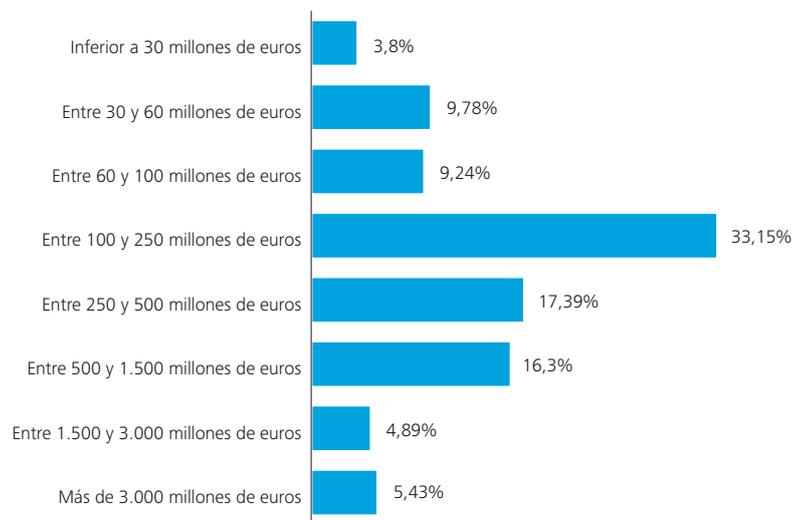
Internacionalización

Un 42% de las empresas participantes mantienen menos del 10% de su cifra de negocios fuera de España, mientras que solo el 27% mantiene más de la mitad de su negocio lejos de nuestras fronteras.

Internacionalización



Importe neto de la cifra de negocios



Importe neto de la cifra de negocios

Un 77% de las empresas participantes factura más de 100 millones de euros y un 27% más de 500 millones de euros.

Anexo II:

Panel de empresas participantes

Abbott Laboratorios	Copcisa	Grupo Losan	Mútua Universal Mugenat
AC Hoteles	Corporación Alimentaria Peñasanta	Grupo Maxam	N+1
Acorex	Corporació Catalana de Mitjans	Grupo Multiasistencia	Nefinsa
Agbar	Audiovisuals	Grupo Norte	Northgate España
Aguas de Valencia	Corporación Llorente	Grupo Ono	Novartis
Alimentos Naturales	Corporacion Patricio Echeverria	Grupo Ordesa	Osborne
Alimerka	Covidien	Grupo Q Diagnóstica	Pérez Rumbao
Alsa	Denso Barcelona	Grupo Siliken	Persan
AMC Grupo Alimentación, Fresco y Zumos	Diego Zamora	Grupo Siro Corporativo	Planeta
Anecoop	Disa Corporación Petrolífera	Grupo SM	Portaventura
APB - Puerto de Barcelona	E. Erhardt y Cia	Grupo Taper	Privalia
Applus	Eboca Vending Labs	Grupo TF Artes Gráficas	Promociones Nicuesa
Arabella Hoteles	Ente Público Euskal Irrati Telebista	Grupo Torres	Pronovias
Astilleros Canarios	Ente Vasco de la Energía	Grupo Zeta	Quadis
Atento Corporación	Eroski	Hansa Urbana	RBA Holding de Comunicación
Avis	Etosa	Hearst Magazines	R Cable
Azvi	Europastry	Hefame-Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo	Rey Corporación
Banca March	Finanzauto	Helados Alacant	Rianxeira
Barceló	Fira de Barcelona	Hero España	Ricoh
Batz Sociedad Cooperativa	Fotowatio	Iberchem	Roche Diagnostics
Baxi Calefacción	France Telecom España	Ibérica de Servicios e Inversiones	Ros Roca
Begano	Frías Nutrición	Indal-Industrias derivadas del Aluminio	Saica
Benteler Automotive	Gadea Grupo Farmacéutico	Indukern	Sara Lee Corporation (D.E. Master Blender 1953)
Bipadosa	General Cable Sistemas	Ingeteam	Sarquavita
Boehringer Ingelheim España	General Motors España	Integra	Serhs
Bridgestone Hispania	Grupo Helios	Ipar Kutxa Rural	SGL Carbón
Bristol-Myers Squibb	Grupo Agrupaejido	Irestal Group	Suavizantes y Plastificantes Bituminosos
BSH Electrodomésticos	Grupo Alimentario Citrus	Istobal	Tecnocom España Solutions
BT España Servicios Globales de Telecomunicaciones	Grupo Antolín	Itevelesa	Telecable de España
Buena Pesca	Grupo ASV	John Deere	Tous
Bull España	Grupo Atitlan	Juan Fornés Fornés	Unidad Editorial
Cafes Candelas	Grupo Ayesa	Kaiku Corporación	Uniland
Caixa Rural Galega	Grupo Baucells	Kao Corporation	United Parcel Service
Carrefour	Grupo Berge	Kerabén	Uriach
Cemex	Grupo Copo	Kutxabank	Vall Companys
Caser Seguros	Grupo Daniel Alonso	La Farga Group	Válvulas Arco
Cespa	Grupo El Árbol	Lactiber León	Velatia
Chocolates Lacasa	Grupo Electro Stocks	Magneti Marelli	Werfen
Chupa Chups	Grupo Empresarial Aromas	Manufacturas Tompla	World Duty Free Group
Cirsa Gaming Corporation	Grupo Empresarial Inmapa	Marie Claire	Xfera Móviles
Compaq	Grupo Empesarial Isidro de la Cal	Master Distancia	Zarzueta, S.A. Empresa Constructora
Comsa - Emte	Grupo G+J	Mat Holding	Zed
Comunica + A	Grupo Godó	Mecalux	Zuti
Condis Supermercats	Grupo Going Investment	Med Group	
Conservas Garavilla	Grupo Idom	Metales Extruidos	
Construcciones Rubau	Grupo Inaer	MP Ascensores	
	Grupo Joly		
	Grupo Kider		

Adicionalmente han participado 18 sociedades más que han solicitado mantener el anonimato.





Contacto

Germán de la Fuente

Socio Director de Auditoría,
Riesgos y Transacciones
gedelafuente@deloitte.es
+34 91 443 24 68

Juan Antonio Bordas

Socio. Director del Centro de
Excelencia de Gobierno Corporativo
jbordas@deloitte.es
+34 93 253 36 96

Xavier Angrill

Senior Manager.
Enterprise Risk Services
xangrill@deloitte.es
+34 93 253 36 91

Rocío Rivillas

Coordinación del Centro de
Excelencia de Gobierno Corporativo
rrivillas@deloitte.es
+34 91 448 16 47

Si desea información adicional visite nuestra web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo: www.gobiernocorporativo.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 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. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con aproximadamente 195.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

© 2012 Deloitte, S.L.

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