



LE NUOVE FRONTIERE DELLA COMPLIANCE PER LA PREVENZIONE DEI RISCHI AZIENDALI

Alejandro Bergaz
Socio GRC Baker Tilly



Visión general del cumplimiento

Impacto mediático

Las pérdidas de los inversores ascienden a miles de millones

Deutsche Bank y Credit
multados por el fraude
'hipotecas basura'

COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA >

**Multa de 65 millones a Renfe por limitar la competencia
en el transporte de mercancías**

La compañía pública recurrirá judicialmente la sanción, la mayor impuesta por la CNMC a una empresa

Gobierno Corporativo



Gestión de Riesgos



Compliance

Toshiba recibe una multa récord multimillonario
El supervisor bursátil de Japón sanciona con 55 millones

**Multa a 13 empresas de hormigón que
cartel por Whatsapp**
Competencia exige 6,12 millones por pactar precios en reuniones, con mensajes de móvil y faxes

Visión general del cumplimiento

Impacto mediático

EL PRÓXIMO 1 DE JULIO

**Alarma en miles de empresas por
en vigor de la reforma del Código**

**El 'contable' de Odebrecht cazado en Madrid
pagaba los sobornos desde Pontevedra**

La Audiencia Nacional imputa a varios
emisiones

EP - Miércoles, 28 de Octubre de 2015 - Actualizado a las 13:16h



**Varias obras del AVE en Barcelona
han destapado el desvío de unos
31 millones**

CASO NEYMAR >

**El Barça admite un error fiscal en el
fichaje de Neymar**

La Junta aprueba el pacto por el que el club paga una multa
millones y someterá su gestión a la asamblea

Elmista.es

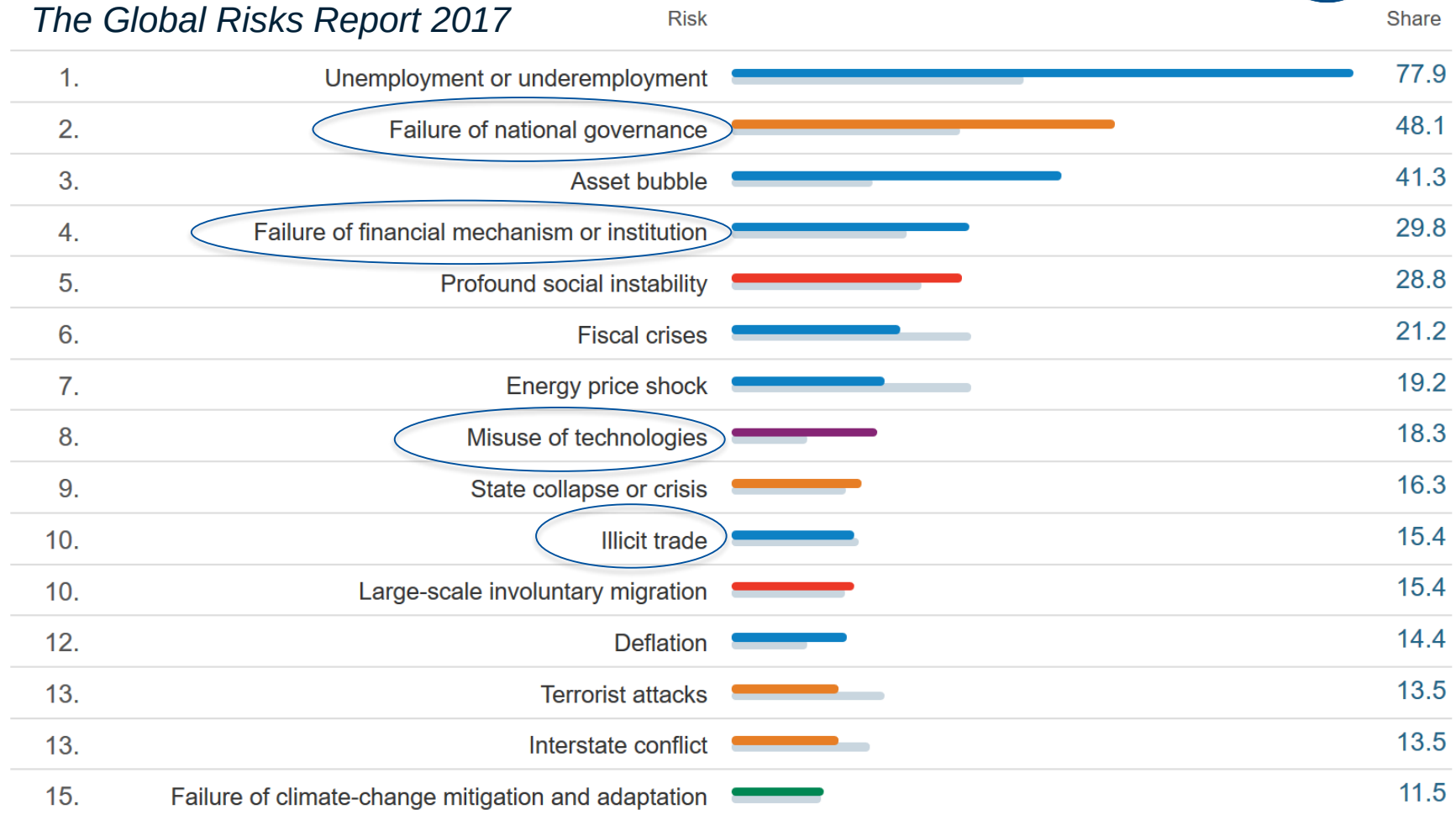
**Pfizer despide a sus altos cargos en
España por incumplir el código ético**

Visión general del cumplimiento

España: riesgos que más preocupan en los negocios



The Global Risks Report 2017



Visión general del cumplimiento

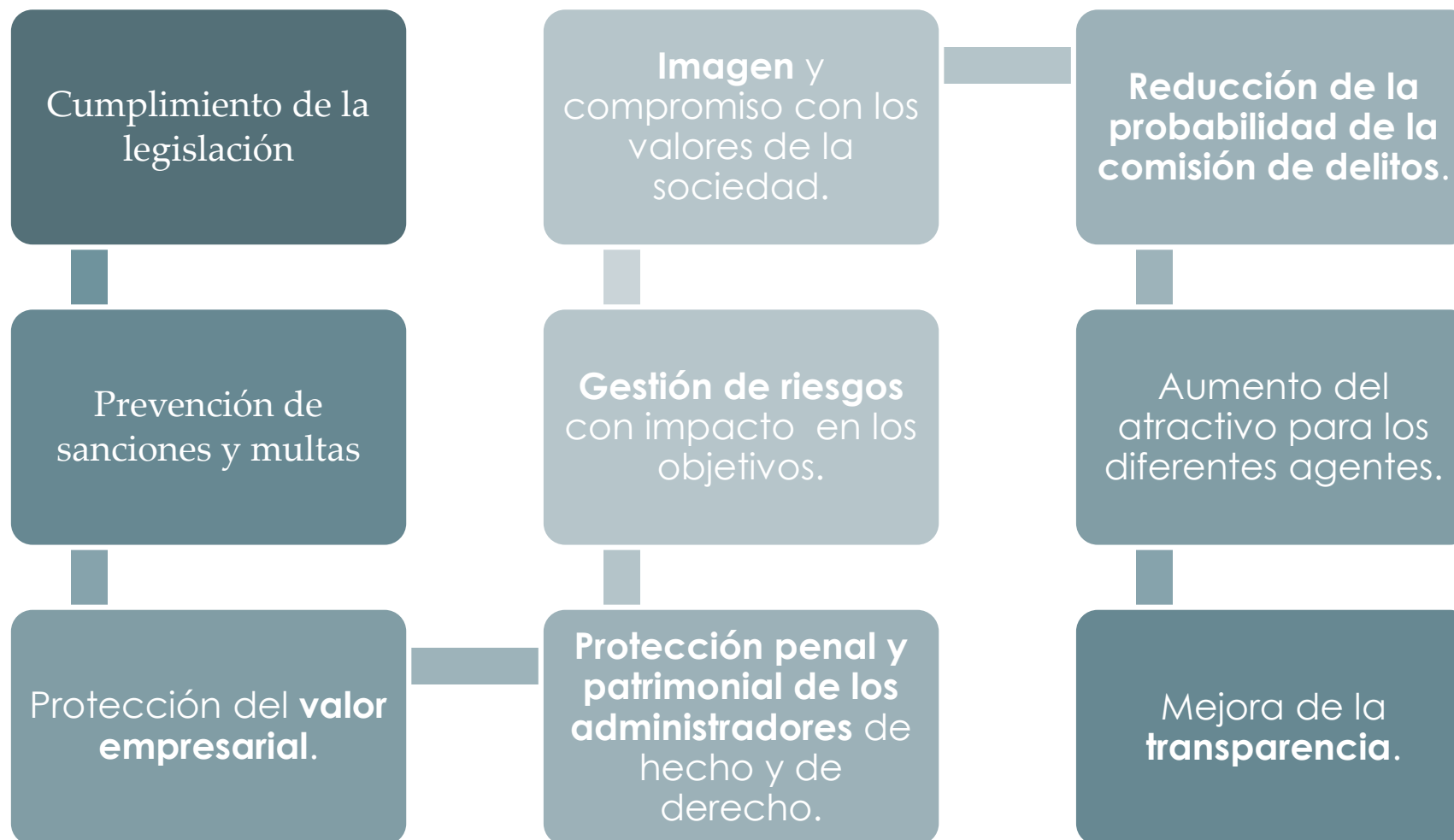
Riesgos en el mundo

Global risk of highest concern for doing business, by country, 2016



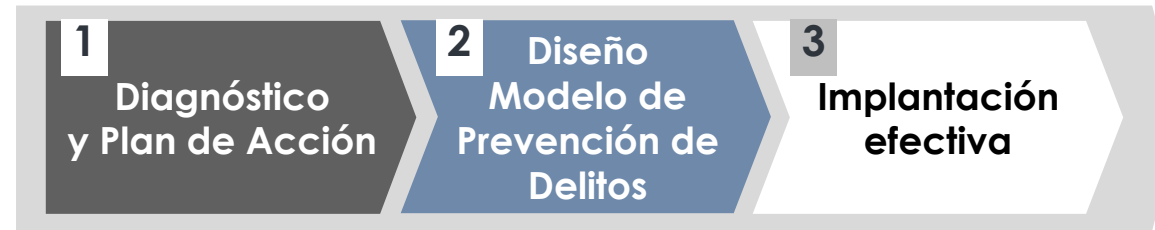
Visión general del cumplimiento

Ventajas



¿Cómo se puede abordar?

Metodología y fases



1. Análisis en detalle de las actividades de la empresa:
Estructura Organizativa;
Proceso / Subprocesos;

Diagnóstico de Riesgos Penales

Diagnóstico de Controles

Plan de Acción:
derivado de analizar qué grado de control interno hay en la empresa.

Diseño del Plan de Prevención:
diseñar y formalizar todas las medidas de control.

Implantación:
ponerlas en funcionamiento.
Empezar a funcionar:
comunicar, formar y tener un soporte de evidencias.

¿Cómo se puede abordar?

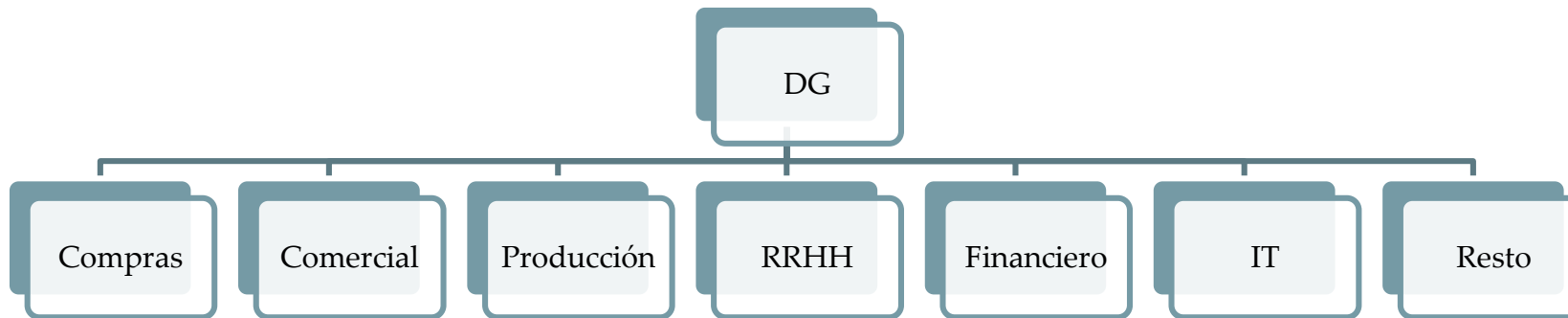
Actividades y calendario



2017	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Lanzamiento				
Entrevistas				
Petición de Documentación				
Mapa de Riesgos				
Diagnóstico de controles y procedimientos				
Plan de Acción Priorizado				
Programa de Prevención Penal				

¿Cómo se puede abordar?

Implicados y herramientas



- Documentación inicial y posterior.
- Cuestionarios.
- Matrices de evaluación de riesgos.
- Matrices de evaluación de controles.
- Soporte de priorización de recomendaciones y Plan de Acción.

¿Cómo se puede abordar?

Resultados: controles generales

- *Órgano de Administración*: cómo se toman las decisiones.
- *Control de los recursos financieros*: procedimientos para asegurarse de que con el dinero de la empresa no se cometen delitos. Quién compra y cómo, quién controla las cuentas, cómo se ordenan los pagos, que control hay sobre la contabilidad,
- *Responsable de Cumplimiento*: cómo ha de ser y funcionar.
- *Código de conducta*: orientado a difundir una forma de hacer las cosas, no se puede quedar en el papel.
- *Canal de denuncias*: abrir la posibilidad de que se informe de irregularidades.
- *Sistema Disciplinario*: prever las consecuencias de incumplimientos del código ético. P.e. caso de empresa multinacional que despide a sus directivos en España. Sino, no es creíble el Modelo.
- *Comunicación / Difusión / Formación*.
- *Revisión periódica y actualización*.
- *Control de terceros contrapartes*





¿Cómo se puede abordar?

Resultados: controles específicos para delitos

Delitos económico financieros: estafas, delitos contra la Hacienda y la Seguridad Social, blanqueo de capitales, insolvencias punibles, etc.

- Matriz de poderes: atribuciones y límites de representación.
- Procedimiento de compras.
- Procedimiento de contabilización.
- Procedimiento de facturación.
- Procedimiento de tesorería.
- Procedimiento de gastos de viaje.
- Procedimientos tributarios.
- Política de PBC.

Delitos de corrupción: cohecho, tráfico de influencias, corrupción en los negocios y financiación ilegal de partidos (p.e. licitaciones públicas, empresas de varios sectores.)

- Procedimiento de ventas.
- Procedimiento de patrocinios.
- Política de regalos y atenciones.



¿Cómo se puede abordar?

Resultados: controles específicos para delitos

Delitos de información: intimididad y acceso no autorizado y daños informáticos.

- Normas de uso de los recursos informáticos
- Seguridad informática y control de accesos.
- Segregación de funciones.

Delitos medioambientales (p.e. Industria química / papelera)

- Política y procedimientos de gestión medioambiental.
- Protocolos de emergencia

Derechos de los trabajadores (p.e. Construcción y servicios).

- Prevención de Riesgos Laborales.
- Políticas de RRHH: selección, formación, compensación.
- Descripción de puestos y Manual de acogida

Mercado y consumidores (p.e. alimentación, telecomunicaciones)

- Procedimientos de prestación de servicios y productos. Atención al cliente / consumidor y gestión de reclamaciones.
- Procedimiento de relaciones sectoriales.

Ejemplos de proyectos

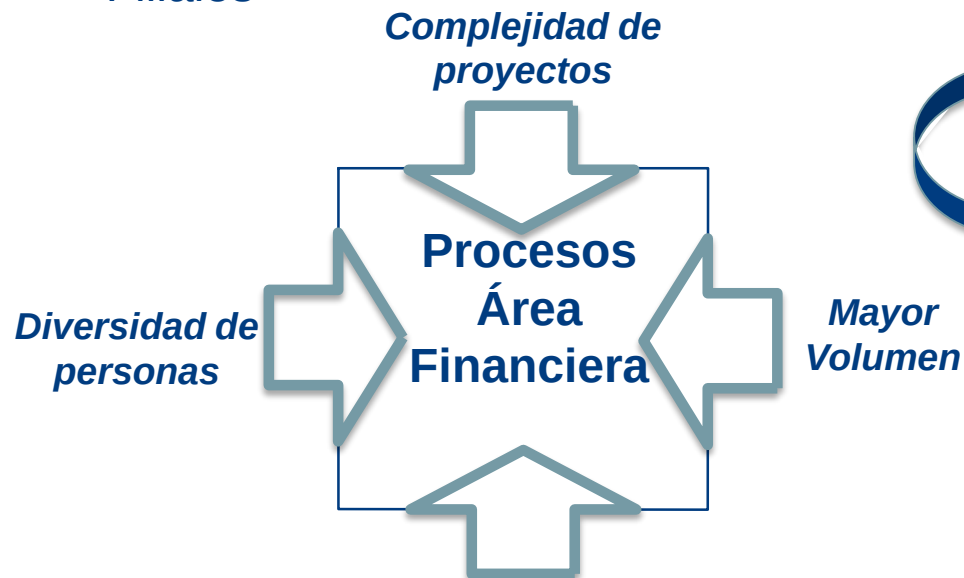
Proyectos de control interno

- Gestión de riesgos penales: implantación en más de diez empresas en los últimos años (cotizadas y no cotizadas), desarrollando la metodología de evaluación de riesgos y controles.
- Auditoría Interna, Prevención de fraude y Corporate Intelligence: empresas industriales, financiero, telecomunicaciones, bienes de equipo eléctrico, minería y retail).
- SCIF: implantación de procedimientos y herramientas informáticas de control de la información financiera (energía, automoción, tecnología, servicios, ingeniería, etc.)
- Otros control interno: bienes de equipo (proceso de gestión de riesgos), constructora (proceso de licitación), electrodomésticos (control de filiales), construcción (centralización administrativa), fabricación de herramientas (control de filiales), fabricación envases (proceso de selección y evaluación de desempeño), industrial (proceso de compras), etc.



Ejemplos de proyectos

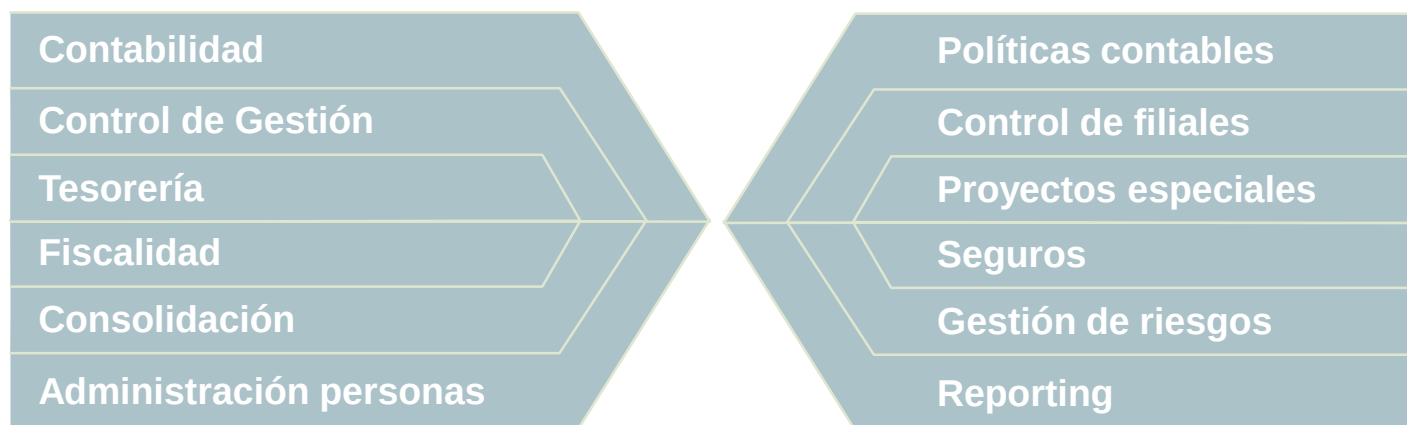
Filiales



Implantación del **Modelo de control interno** en las filiales.

Establecimiento de un **Plan de actuación internacional** que sirva como guía para la realización de las revisiones de control interno en las filiales, incluyendo matrices de riesgos y controles cuyo cumplimiento habrá de ser verificado.

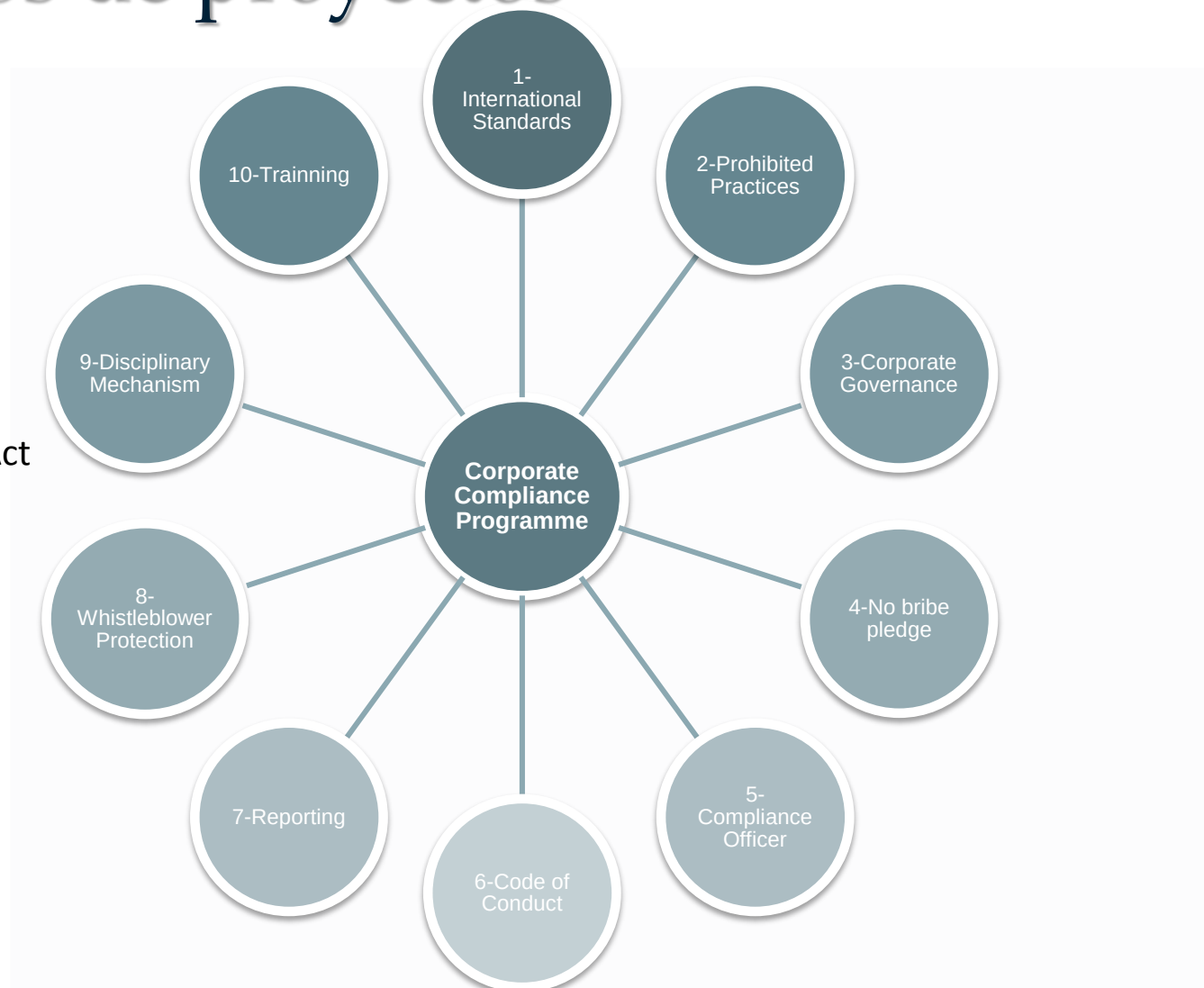
Internacionalización



Ejemplos de proyectos

Internacional

- FCPA
- UK Anti Bribery Act
- OCDE
- Banco Mundial
- Transparencia Internacional
- Etc.





¿Cómo puedo abordar mi proyecto?

El camino

**Las empresas estamos empezando
a andar el camino...**

**... y la forma de afrontar un programa de
prevención penal parte del conocimiento
real de la empresa.**

**Implantar mecanismos generales
de control que fluyan con las
prácticas de gestión...**

**...y controles específicos orientados a los
delitos de mayor riesgo de la empresa**

¿Cómo puedo abordar mi proyecto?

El resultado



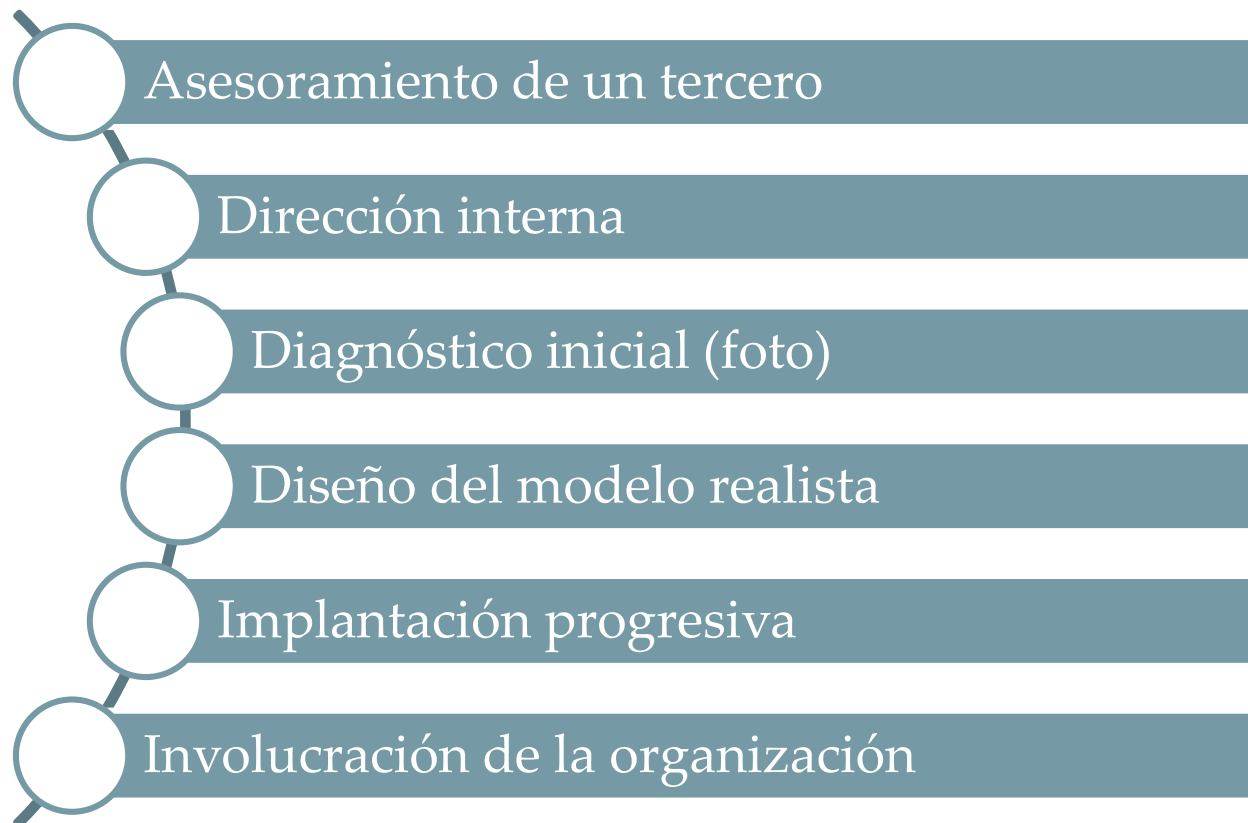
**Sólo un modelo
implantado es eficaz
para el objetivo
pretendido**

Metodología + Fabricación artesanal



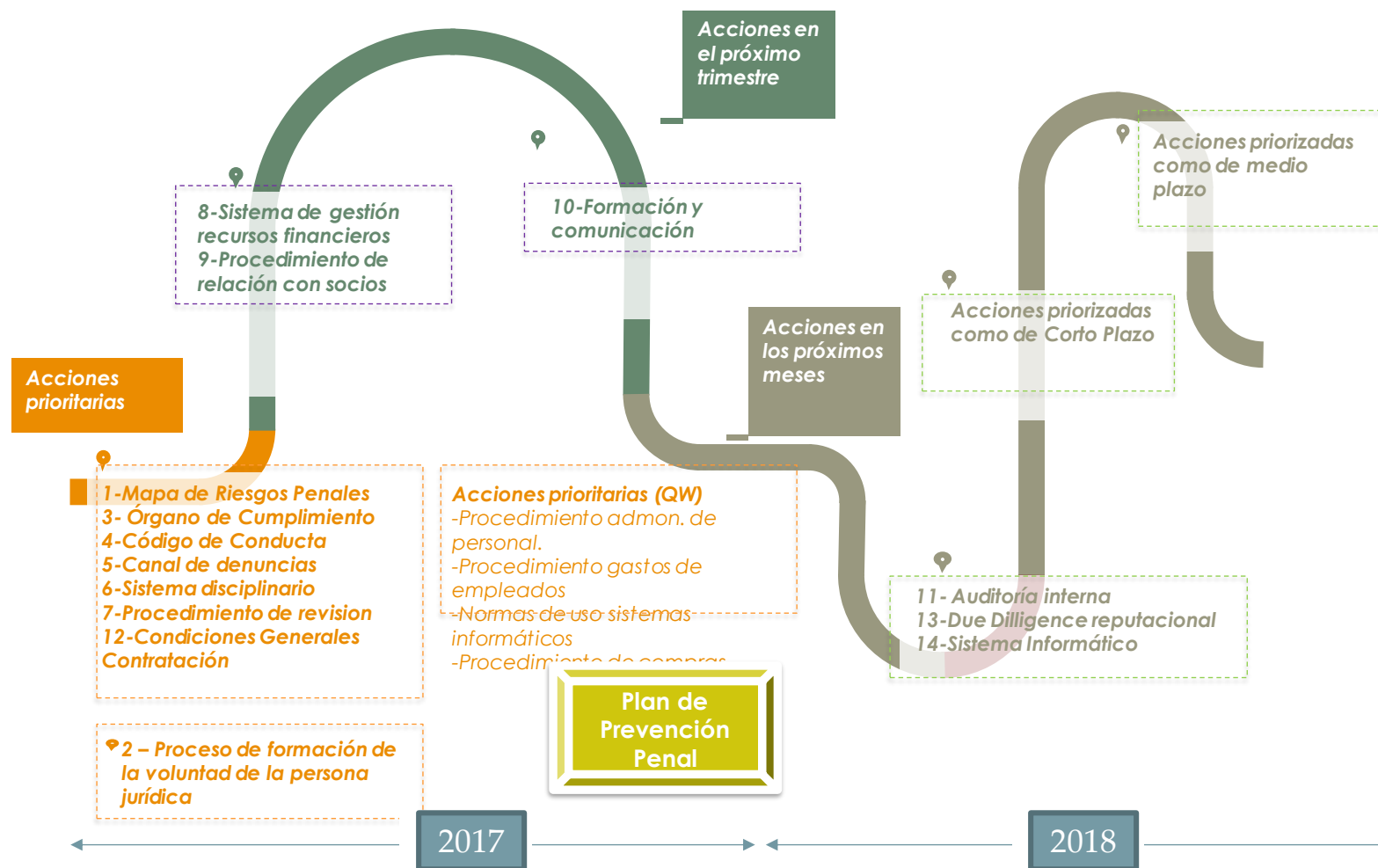
¿Qué ayudas pueden serme útiles?

Pistas para no perderse



¿Qué ayudas pueden serme útiles?

Pistas para no perderse



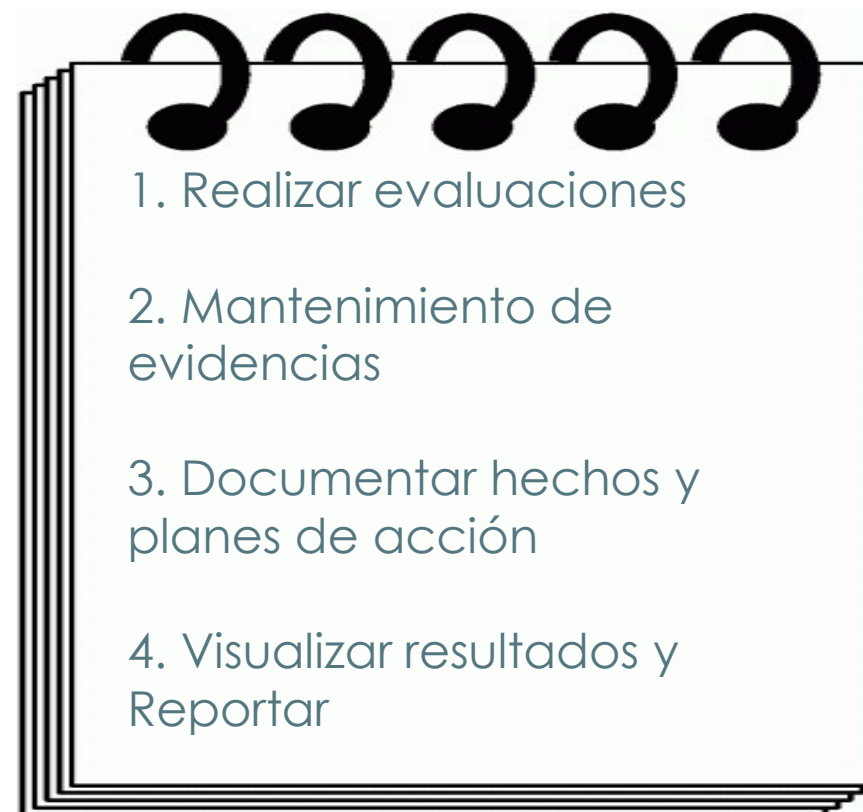
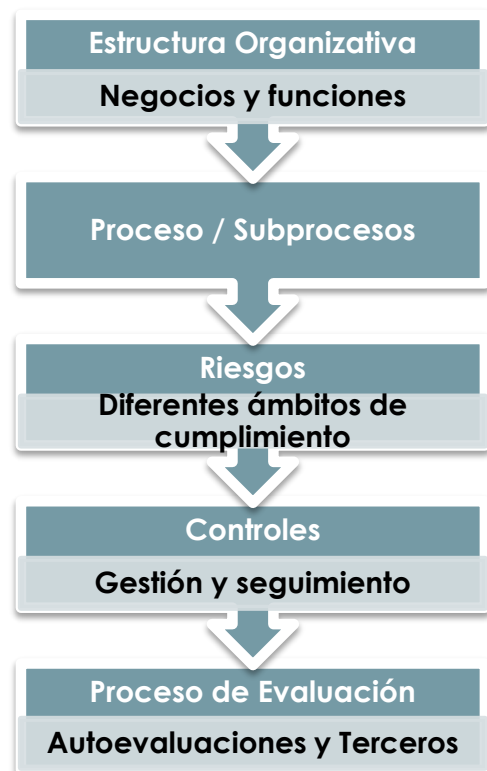
Herramientas de monitorización

Nivel básico inicial



Herramientas de monitorización

Ejemplo



Contacto



Alejandro Bergaz Albarrán

Socio de GRC (Governance, Risk and Compliance).

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Gestión Avanzada y doctorando por la Universidad Comercial de Deusto. Certified Internal Auditor por el IIA (Institute of Internal Auditors). Trabajó en KPMG en consultoría estratégica y en Iberdrola en Control Interno y Auditoría Interna. Ha sido profesor en Deusto Business School y en la UPV y responsable de la unidad de negocio de Governance, Risk and Compliance en PwC, donde lideró, entre otros, proyectos de Compliance y Control Interno en múltiples organizaciones. Actualmente impulsa la práctica de GRC en Baker Tilly España.

abergaz@bakertilly.es

T. +34 913 650 542

M. +34 609 806 348

Madrid