



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICAIDE)

**COMPLIANCE: ¿QUÉ IMPLICACIONES
TIENE EN LAS EMPRESAS EL
CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA?**

El caso Helvetia

Autor: Sofía Teodora Paagman Alonso

Director: Miguel Ángel López Gómez

Madrid

Abril 2014

Sofía Teodora
Paagman
Alonso

**COMPLIANCE: ¿QUÉ IMPLICACIONES TIENE EN LAS EMPRESAS EL
CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA?**



Índice de contenidos

Resumen y palabras clave, <i>Abstract and Key Words</i>.....	5
Capítulo 1. Introducción.....	6
1.1 Propósito de la investigación	6
1.2 Enmarcar el tema	6
1.3 Justificación del tema.....	7
1.4 Objetivos del proyecto	7
1.5 Descripción de la metodología	8
1.6 Estructura del proyecto.....	9
Capítulo 2. Revisión de la literatura	10
2.1 Introducción	10
2.2 Gobierno Corporativo.....	11
2.2.1 <i>¿Qué es Gobierno Corporativo?</i>	11
2.2.2 <i>Contenidos del Gobierno Corporativo</i>	12
2.2.3 <i>Percepción social de una sólida estructura de Gobierno Corporativo</i>	13
2.3 Cumplimiento Normativo o <i>Compliance</i>	14
2.3.1 <i>Introducción</i>	14
2.3.2 <i>Origen del término Compliance</i>	14
2.3.3 <i>¿Qué es Compliance?</i>	15
2.3.4 <i>Leyes que afectan a las empresas en materia de Cumplimiento Normativo</i>	16
2.3.5 <i>Diseño de una correcta estructura de Compliance</i>	19
2.3.6 <i>Ciclo de vida de Compliance</i>	19
2.3.7 <i>El rol y las responsabilidades de cada miembro de la empresa</i>	20
2.3.8 <i>Control y consecuencias de la inclusión de Compliance en las empresas</i>	22
Capítulo 3. Estudio de campo.....	24
3.1 Introducción	24
3.2 Análisis del sector.....	24
3.3 Análisis de Helvetia.....	27
3.3.1 <i>El Grupo Helvetia</i>	27
3.3.2 <i>Helvetia España</i>	29
3.3.3 <i>El Code of Compliance de Helvetia Seguros</i>	30
3.3.4 <i>El procedimiento de control interno en Helvetia Seguros</i>	34

3.4 Entrevista en profundidad: El caso Helvetia	35
Capítulo 4. Resultados	38
4.1 Desarrollo de los resultados obtenidos	38
4.2 Percepción del entrevistador	43
Capítulo 5. Conclusiones	45
Bibliografía	47
Anexo I: Entrevista en profundidad.....	52
Anexo II: Glosario	55

Índice de tablas

Tabla/ Gráfico I: Ciclo de vida de <i>Compliance</i>	20
Tabla/ Gráfico II: Responsabilidades asociadas a cada rol de la empresa	21
Tabla/ Gráfico III: Resumen de los datos más relevantes del sector asegurador	27
Tabla/ Gráfico IV: Resultados por área de negocio del Grupo Helvetia en 2013	29

Resumen y palabras clave

Este proyecto tiene como principal cometido el análisis de las posibles implicaciones que supone para las organizaciones el cumplimiento de la normativa. Los tiempos actuales obligan a las organizaciones a internacionalizarse, a innovar y a ser más competitivas con objeto de ser percibidas como empresas dinámicas, ambiciosas, pioneras y avanzadas. Ello indica la importante necesidad de disponer de unas estructuras sólidas y comprometidas con la Ley de Cumplimiento Normativo. La investigación está fundamentada en un estudio cualitativo que mediante la revisión de la literatura y una entrevista en profundidad realizada a Helvetia, nos permita reunir toda la información posible para alcanzar el objetivo.

Palabras clave: Cumplimiento Normativo, grupos de interés, reputación empresarial, sector asegurador, Helvetia.

Abstract and Key Words

This project's main task is the analysis of the possible implications regarding the organizations Compliance regulation. Current times force organizations to internationalize, innovate and be more competitive in order to be perceived as more dynamic, ambitious, pioneering and advanced. This indicates the important need of having solid structures committed with the Compliance Act Regulation. Therefore, this project is done by an extensive research, based on a qualitative study by reviewing the literature and an in depth interview on Helvetia, allowing us to gather as much information as possible to achieve the goal.

Key Words: Compliance, stakeholders, business reputation, insurance area, Helvetia.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Propósito de la investigación

Desde que comenzara a hablarse cada vez más de las normas, obligaciones y derechos que tienen las empresas para con la sociedad, el medioambiente, los *stakeholders* y demás implicados en una organización, se despertó en el autor de este trabajo fin de grado un importante interés por la ética en la empresa. Han sido varias las asignaturas cursadas a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas, como Fundamentos de Gestión Empresarial, Comportamiento Organizacional o Ética Empresarial, las que han permitido al autor conocer más acerca del tema.

Dada la amplia variedad de contenidos abarcables respecto a la ética corporativa, es importante centrarse en una de las ramas de la ética corporativa. Por lo tanto, se considera oportuno elegir dentro de lo que es el Buen Gobierno Corporativo, el tema del Cumplimiento Normativo o *Compliance* (se usarán ambos términos indistintamente a lo largo del proyecto) para desarrollar de forma específica y concreta todo lo relacionado con dicho concepto.

Por consiguiente, el propósito del presente trabajo es abordar el Cumplimiento Normativo desde el punto de vista práctico, pues es un término que con el tiempo está cobrando más fuerza en las organizaciones, especialmente en aquellas sociedades cotizadas. Así pues, se busca que el lector sea capaz de entender la importancia de estas normas y cumplimientos relativamente nuevos, permitiéndole hacerse una clara idea de lo que implica el Cumplimiento Normativo en la sociedad actual. Se hará especial hincapié en el estudio del cumplimiento de estas normas y obligaciones en una empresa del sector de los seguros que cotiza en la bolsa de Suiza¹: Helvetia Seguros.

1.2 Enmarcar el tema

Es importante hacer notar que este trabajo está enmarcado dentro de lo que se conoce como Gobierno Corporativo. Las organizaciones deben elaborar un Código de Buen Gobierno Corporativo, de cara a establecer cuáles son sus creencias, valores y

¹ SIX Swiss Exchange. “Helvetia Holding AG”. Versión de 17 de marzo de 2014. <http://www.six-swiss-exchange.com/index.html>

responsabilidades frente a la sociedad, para que así cualquier grupo de interés de la empresa: accionistas, empleados, proveedores y clientes entre otros colectivos, conozcan los principios de la cultura empresarial y puedan por tanto, atenerse a lo estipulado.

1.3 Justificación del tema

El autor elige este tema como Trabajo Fin de Grado, además de por las razones descritas anteriormente, porque cree que es necesario abordar la cuestión desde una empresa en concreto, para que no sólo se conozca el concepto de *Compliance*, sino para que se tengan ejemplos prácticos que esclarezcan la verdadera necesidad de llevar a cabo esta práctica en las organizaciones. En definitiva, la aparición de nuevas normas y obligaciones, hace necesario y útil investigar las consecuencias que supone para las organizaciones la implementación de éstas.

1.4 Objetivos del proyecto

El objetivo principal de este proyecto es responder a la pregunta: ¿qué implicaciones tiene en la empresa el cumplimiento de la normativa?, de modo que se van a evaluar los efectos que produce la introducción del Cumplimiento Normativo en las estructuras de las organizaciones, así como el cambio que supone en la gestión, en el Gobierno Corporativo y en la rentabilidad de las mismas. Así mismo, forma parte del objetivo principal el análisis de los efectos concretos y reales que se producen con la implementación de *Compliance* en una compañía determinada del sector de los seguros, que como ya se ha citado previamente, será Helvetia.

Además de los dos objetivos principales citados, forman parte de los propósitos de este estudio los siguientes:

- Analizar profundamente el concepto de *Compliance* y a más grandes rasgos el concepto de Gobierno Corporativo.
- Estudiar las facilidades o dificultades del cumplimiento de estas normas.
- Conocer qué repercusiones tiene el incumplimiento o *non-compliance* para la organización objeto de estudio.

Una vez se cumplan los objetivos descritos, podrán obtenerse las conclusiones pertinentes al proyecto.

1.5 Descripción de la metodología

Hacer una correcta selección de las técnicas que se van a utilizar para recolectar datos y obtener los resultados que nos permitan llegar a una conclusión válida y concisa es imprescindible para elaborar un buen trabajo. Así pues, la metodología a seguir para esta investigación se fundamentará básicamente en dos técnicas diferentes; ambas de carácter cualitativo, basadas en la recopilación y análisis de información en profundidad.

La primera técnica empleada es la revisión crítica de la literatura. Para desarrollar el marco teórico y parte del trabajo de campo, se han recopilado artículos de actualidad de diversas fuentes, principalmente de carácter legal, y artículos de opinión de distintas empresas que permitan conocer cómo se está llevando a cabo el Cumplimiento Normativo en las organizaciones (no se trata únicamente de artículos de la firma objeto de estudio). Esto permitirá explicar de manera más exhaustiva las consecuencias de la normativa *Compliance*.

La segunda técnica aplicada es una entrevista en profundidad al miembro responsable de *Compliance* a nivel nacional de Helvetia Seguros: el *Compliance Delegate* de España. Esta técnica se caracteriza por ser una entrevista individual a una persona a la que el entrevistador, con el soporte de un guión general (elaborado a partir de la literatura sobre el tema), hace preguntas, escucha y registra las respuestas para posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen el tema objeto de estudio. Las preguntas son abiertas y espontáneas y se persigue que el entrevistado exprese sus percepciones con sus propias palabras para obtener la máxima información posible. Es una práctica complicada puesto que puede verse sesgada o manipulada por los pensamientos o creencias del entrevistador, por lo que es importante que se tenga clara cuál es la meta a alcanzar de cara a dar validez a la investigación. Para dar soporte a este apartado, antes de realizar la entrevista, se hará una breve revisión de la literatura que está diferenciada en dos grandes apartados. Por un lado, el análisis general del sector asegurador español con algunas cifras relevantes y por otro lado, la introducción de la compañía con los datos más importantes de la misma además de la presentación de su código *Compliance*.

1.6 Estructura del proyecto

El actual proyecto seguirá una estructura de lo más general a lo más específico en cuanto a *Compliance*, de manera que se estructurará en cinco partes. En la primera de ellas se presenta el propósito, la justificación del tema y se enuncian los objetivos concretos de la investigación, introduciéndose de forma muy general el concepto a analizar durante el proyecto. A continuación, en la segunda parte (marco teórico), se revisa la literatura para ofrecer al lector una breve descripción de Buen Gobierno Corporativo y sobretodo, de *Compliance*: qué es, una breve historia, cuáles son sus implicaciones, qué leyes afectan a las distintas entidades y cómo las afectan, el ciclo de vida, el diseño de una correcta estructura, las responsabilidades de los distintos integrantes de la organización y las consecuencias. La tercera parte es el estudio de campo propiamente dicho, en el que se presenta la técnica utilizada y la muestra seleccionada. Aprovecharemos esta tercera parte para describir la empresa fruto del análisis y el sector al que pertenece, para que el lector pueda hacerse eco de lo que en él acontece, y que hace que sea tan necesario el desarrollo de normativas de cumplimiento. El cuarto bloque recoge los principales resultados del estudio de campo, respondiendo a la pregunta de investigación de este proyecto. Finalmente, en la quinta parte se desarrollan las principales conclusiones obtenidas. Este último capítulo culmina con la inclusión de algunas líneas de investigación futuras que el autor considera podrían ser interesantes.

Capítulo 2. Revisión de la literatura

2.1 Introducción

En la actualidad, las potencias más importantes del mundo, entre las que se encuentra España, atraviesan dificultades económicas que fuerzan a las organizaciones a desenvolverse en un entorno cada vez más competitivo y de constante cambio. Las empresas se ven obligadas a competir en innovación de procesos y productos, y buscan nuevas formas de organización. Una mala adaptación al cambio o la falta de innovación, pueden suponer importantes desajustes en las estructuras de las organizaciones y desencadenar en la quiebra y desaparición de la misma.

Como consecuencia de ello, la cultura empresarial de las organizaciones ha ido evolucionando y las empresas se han visto obligadas a integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus estructuras. En relación a ello, en las últimas décadas y especialmente con el agravamiento de la situación financiera, ha ido cobrando día a día más importancia el concepto de Cumplimiento Normativo.

Este término surge como consecuencia de un incremento en la complejidad de las empresas y de un contexto regulatorio cada vez más exigente, que hace necesario que las organizaciones verifiquen y lleven a cabo el control de normas internas y externas con el fin de evitar sanciones que puedan llegar a dañar la buena imagen que la empresa proyecta al exterior (Mazars)².

Este concepto, de origen anglosajón y comúnmente conocido como *Compliance*, ha llevado a las empresas a plantearse nuevas formas de controlar el riesgo y las obligaciones a las que éstas están sometidas tanto a nivel nacional como internacionalmente. Consecuentemente, las organizaciones más avanzadas y comprometidas con este cumplimiento, desarrollan una actitud de responsabilidad proactiva hacia el bien del sistema social, teniendo en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés que forman la organización (Camacho et al 2013, 94-98)³.

² Mazars. “Cumplimiento Normativo y Legal”. Versión de 13 de febrero de 2014. <http://eng.mazars.es/Home/Our-expertise/Internal-Control/Cumplimiento-Normativo-y-Legal>

³ Camacho, Ildefonso et al. 2013. “Los instrumentos de la ética y la RSE en la empresa”. En *Ética y responsabilidad empresarial*, 94-98. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Por lo tanto, para entrar más en detalle del significado de *Compliance*, cabe destacar que éste se engloba dentro de lo que se denominada Gobierno Corporativo de una entidad y por ello a continuación se explican ambos términos.

2.2 Gobierno Corporativo

2.2.1 ¿Qué es Gobierno Corporativo?

Nos encontramos ante un término de gran envergadura para una organización ya que el Gobierno Corporativo delimita la cultura que regirá en una organización. Permite identificar quién define los objetivos de la empresa, así como quién controla y de qué manera a los directivos de la misma.

Se puede definir el concepto de Gobierno Corporativo desde dos perspectivas distintas pero complementarias (Bilbao, Escudero y Rodríguez 2013, 390).⁴ De un lado la perspectiva más ancestral, que defiende que regentar una organización consiste en fijar la forma en la que los accionistas o propietarios tratan de evitar que los dirigentes despilfarran o usurpen su dinero. Sin embargo, la visión más moderna de este concepto considera además de lo anterior, que dirigir una empresa es también determinar a dónde se destinarán los recursos de la entidad, y solventar los conflictos que de dicha decisión pudieran surgir.

En los tiempo que corren, resulta mucho más adaptada a las empresas la percepción de que el Gobierno Corporativo es una mezcla de ambos conceptos. Por consiguiente, según lo expuesto podemos decir que el Gobierno Corporativo se refiere al conjunto de principios, prácticas y normas que permitan la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Como se planteó en la introducción, el presente proyecto se centrará en los últimos capítulos en una empresa del sector asegurador, por lo que se cree conveniente introducir aquí un concepto adaptado a las entidades pertenecientes a dicho sector. Así pues, el informe de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA 2007)⁵, enuncia lo siguiente:

⁴ Bilbao, Paloma, Escudero, Carmen y Rodríguez, José Manuel. 2013. *Política de empresa y estrategia*, 389-91. Madrid: Editorial Universitas, S.A.

⁵ Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras. "Gobierno Corporativo". *Guía de Buen Gobierno de las Entidades Aseguradoras* (2007): 7

Con Carácter general deberían analizarse cuáles son los factores fundamentales que pueden influir significativamente en el Buen Gobierno de la entidad aseguradora y que queden dentro del ámbito decisorio de la misma mediante la fijación de procedimientos y requisitos formales para la toma de decisiones por los órganos competentes, a fin de garantizar la participación informada y responsable de sus miembros y mediante la concreción de los derechos y deberes de las personas a las que se encomienda la gestión de la entidad.

Por consiguiente y en términos generales, será importante que cada organización delimite cuáles son los factores que considera más importante desarrollar, de forma que esas normas y prácticas reflejen de la mejor manera posible la cultura de la entidad.

El conjunto de todas esas prácticas llevadas a cabo por una organización, permiten entender el funcionamiento de los distintos órganos de gobierno de la empresa: accionistas, órgano de administración, trabajadores y demás *stakeholders*, lo que garantiza que cada participante reciba lo justo de acuerdo a sus derechos y obligaciones en la misma.

2.2.2 Contenidos del Gobierno Corporativo

Dentro del código establecido para el desarrollo del Buen Gobierno Corporativo Empresarial, se contemplan entre otros asuntos, los referentes a la protección de los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de los inversores, las responsabilidades del Consejo de Administración, la remuneración del mismo y su composición, las buenas prácticas de los Consejeros, la transparencia o el cuidado del medio ambiente y por supuesto, el cumplimiento normativo, comúnmente conocido como *Compliance*, en el que nos centraremos para la elaboración de este proyecto.

Entre los contenidos nombrados previamente, se debe hacer especial hincapié en el de transparencia corporativa a la hora de desarrollar las normas y prácticas de Gobierno Corporativo. Esto es, que las sociedades definan un compromiso de transparencia en materia de Buen Gobierno Corporativo, a través de los medios que crean más conveniente (página web o informes anuales, entre otros) para poder hacer llegar la información a todos los grupos de interés.

Una vez concretados los términos por los que se regirá la organización en términos de Gobierno Corporativo, no debemos olvidar que éstos deben ser revisados asiduamente,

para verificar su cumplimiento y poder resolver aquéllos conflictos que pudieran llegar a suponer un impacto negativo en la imagen de la compañía. Adicionalmente, cabe citar que la ley española obliga a todas las entidades emisoras de valores cotizados a adoptar un instrumento de control de Gobierno Corporativo específico, que hagan público para todos sus grupos de interés. La publicación de dicha información puede ser expuesta de la manera que la institución considere más oportuna: a través de su página web, mediante un informe anual de Gobierno Corporativo o incluyéndolo en la información anual que integra el Informe de Gestión y las Cuentas Anuales, entre otros medios.

2.2.3 Percepción social de una sólida estructura de Gobierno Corporativo

Se puede considerar que la actuación de las buenas prácticas en las estructuras organizativas se hace esencial en los tiempos que corren, pues la humanidad percibe a las empresas como las constructoras de la propia sociedad, a las que reclaman el desarrollo de diversas políticas sociales, culturales, éticas y medioambientales.

Son muchos los estudios que manifiestan que aquéllas sociedades que han implementado o implementan prácticas de Buen Gobierno en el desarrollo de la actividad de la organización, son percibidas como empresas más fiables, sólidas y competitivas⁶. Y es que es precisamente gracias a estos estudios, que las empresas son cada vez más conscientes de que deben gestionar de manera eficaz la imagen de su marca, entre otras cosas, porque con la introducción de las nuevas tecnologías, se hace mucho más fácil para la sociedad estar al tanto de las actividades que en ellas se desarrollan. Este factor puede ser muy positivo, si son percibidas como entidades comprometidas con la sociedad, el medioambiente y las buenas prácticas éticas, ya que proyectará una buena imagen al exterior. Por el contrario, si no es vista como una empresa ética, la mala reputación puede derivar en diversas consecuencias de carácter negativo.

⁶ CAF. “Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber”. Versión de 13 de febrero de 2014. http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf

2.3 Cumplimiento Normativo o *Compliance*

2.3.1 Introducción

Como ya se hacía referencia al comienzo del capítulo dos, volvemos sobre el estudio de Mazars⁷, que establece que para evitar que las organizaciones sean sancionadas y para que mantengan su buena reputación, éstas deben necesariamente resolver y controlar el cumplimiento de reglas tanto a nivel interno como externo. Esto se debe al crecimiento de la complejidad en las empresas y de un ambiente regulatorio cada vez más exigente.

Precisamente por ello, día a día son más las compañías que se suman al desarrollo e implementación de normas de cumplimiento que les permitan identificar, evaluar y gestionar riesgos que deben ser tenidos en cuenta en las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

2.3.2 Origen del término *Compliance*

Para poder introducir el concepto de *Compliance*, es importante conocer brevemente su origen. Se puede decir que el concepto se formuló hace décadas, pero no fue hasta la aparición de los sonados casos como el de Enron, WorldCom o Parmalat en febrero de 2001, julio de 2002 y febrero de 2003 respectivamente, que se empezó a demandar públicamente un incremento en la regulación de las compañías, así como políticas que regularan y controlaran que efectivamente se estaba llevando a cabo el cumplimiento de la normativa (Kennedy-Glans y Schulz 2006, 10)⁸. Por consiguiente, a partir de ese momento, los órganos regulatorios comenzaron a establecer normativas cada vez más exigentes y reguladas para evitar escándalos de semejante envergadura, y así fue como las organizaciones comenzaron a tomar conciencia de la importancia de cumplir con la normativa *Compliance*.

⁷ Mazars. “Cumplimiento Normativo y Legal”. Versión de 20 de febrero de 2014. <http://eng.mazars.es/Home/Our-expertise/Internal-Control/Cumplimiento-Normativo-y-Legal>.

⁸ Kennedy-Glans, Donna y Schulz, Bob. 2005. *Corporate Integrity: a Toolkit for Managing Beyond Compliance*, 11. Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd.

2.3.3 ¿Qué es *Compliance*?

Según José Luis Solís (2007)⁹, se define Cumplimiento Normativo como: “La función independiente que, a través de las políticas y procedimientos adecuados, detecta y gestiona el riesgo de incumplimiento de las obligaciones regulatorias, tanto externas como internas, que tiene una organización”.

Compliance tiene por objeto tratar la información que poseen las organizaciones de la manera más adecuada posible, teniendo en cuenta los riesgos a los que éstas se exponen en caso de incumplimiento de la norma en un entorno globalizado en el que la reputación y buena imagen de marca son imprescindibles para obtener el reconocimiento de la sociedad. Así pues, como se describe en el texto de Écija Abogados¹⁰, hoy día es indispensable disponer de una estructura sólida de Cumplimiento Normativo para que las organizaciones se puedan asegurar una buena posición estratégica y la competitividad del negocio frente a la competencia.

Con el fin de poder gestionar esa reputación, es esencial desarrollar normas internas y externas tanto a nivel país como internacionalmente que tengan por objeto evitar fraudes, afianzar la transparencia de la compañía con el exterior y los propios trabajadores, respetar los derechos de los clientes, accionistas, trabajadores y demás *stakeholders* y salvaguardar la documentación corporativa.

Es importante destacar que algunas corporaciones integran en sus organismos únicamente las normas de obligado cumplimiento, evitando hacer integración de normas voluntarias más allá de lo meramente legal, pues esto supone un mayor gasto. Por consiguiente, muchas de las organizaciones que no tienen establecidas normas más allá de lo impuesto por ley, presentan diversas deficiencias, acarreando serios problemas y conflictos legales. Los posibles conflictos legales que pudieran surgir, no solo perturban a los propietarios sino también a los *stakeholders* y resultan de actos u omisiones en los

⁹ Solís, José Luis. “Compliance o cumplimiento normativo”. Revista *Partida doble* 191 (septiembre 2007): 78.

¹⁰ Ecija, Alvaro et al. 2010. “Resumen ejecutivo”. En *Compliance. Cumplimiento normativo y seguridad en la empresa*, coord. por Carlos Alberto Saiz. Madrid: Editorial Aranzadi.

compromisos regulatorios, civiles, burocráticos, mercantiles, laborales, medioambientales o penales¹¹.

Por lo tanto y con el fin de evitarlos, debe destinarse en toda organización, por pequeña que sea la cantidad, una parte del presupuesto anual al establecimiento de modelos ágiles que permitan identificar, medir y minimizar los riesgos inherentes al negocio.

2.3.4 Leyes que afectan a las empresas en materia de Cumplimiento Normativo

La implantación de las distintas normas pasa por la aprobación de procedimientos y uso de diversas tecnologías de manera equilibrada, afectando a las empresas de formas muy variadas; pueden ser medidas que influyan en todas las empresas o sólo en algunas por el sector en el que operan o también pueden ser leyes que involucren sólo a las organizaciones públicas o sólo a las privadas, entre otras maneras.

Para conocerlas, se presentan a continuación las distintas leyes, expuestas por el texto de Écija Abogados (2010)¹², que nos permitan entender brevemente cómo comprometen a las empresas en relación con las responsabilidades del Cumplimiento Normativo:

- Compañías con carácter general:
 - ❖ Ley Oficial de Protección de Datos → Serie de obligaciones a cumplir por la entidad, persona u órgano administrativo que gestiona información privada y confidencial de la entidad, con el fin de garantizar el derecho de la protección de datos. La Ley Oficial de Protección de Datos, conocida generalmente como LOPD, debe ser llevada a cabo tanto por organismos públicos como privados. Esta ley es clave para abordar el tema de las normativa de transparencia en lo que respecta a *Compliance*.
 - ❖ Firma Electrónica → Equivalente electrónico de la firma manuscrita. Trata de impulsar y agilizar la incorporación de las nuevas tecnologías en las sociedad. Ayuda además al fomento de la confianza (aún existe bastante escepticismo) en transacciones telemáticas.
- Compañías o sectores concretos:

¹¹ Solís, José Luis. “Compliance o cumplimiento normativo”. Revista *Partida doble* 191 (septiembre 2007): 79-80.

¹² Ecija, Alvaro et al. 2010. “Resumen ejecutivo”. En *Compliance. Cumplimiento normativo y seguridad en la empresa*, coord. por Carlos Alberto Saiz. Madrid: Editorial Aranzadi.

- ❖ Ley de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Informática → Conocida como la Ley LISI, pretende entre otras cosas, dar impulso a la e-factura y sancionar a páginas webs no accesibles para discapacitados o personas mayores. Una cuestión sustancial de *Compliance* es transmitir la aplicación de las normas, por lo que el quebrantamiento de esta Ley puede suponer que la información no esté disponible para todos, lo que contribuya a la constitución de una mala reputación empresarial.
- ❖ Retención de Datos → Ley que obliga a los operadores de telecomunicaciones a retener ciertos datos de los que disponen, con objeto de que puedan disponer de ellos las autoridades pertinentes. De cara al cumplimiento de distintas obligaciones, esto puede suponer una prueba que muestre la evidencia de que se ha violado la Ley.
- ❖ Blanqueo de Capitales → Ley que sanciona las conductas irregulares tanto del blanqueo de capitales como de la financiación del terrorismo. Permite cumplir con aspectos esenciales contenidos en el cumplimiento de la normativa como son el fraude fiscal en el blanqueo de capitales o la corrupción.
- ❖ Basilea → Conjunto de reformas destinadas a fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, entre las que se encuentran cómo mejorar la gestión de riesgos y el buen gobierno o cómo reforzar la transparencia y divulgación de información de los bancos.
- ❖ Solvencia → Transformación del modelo de gestión de riesgos y de la toma de decisiones en las entidades aseguradoras a nivel europeo. Supone la introducción del control basado en contingencias y nuevos requerimientos y modelos más sofisticados, más adecuados y adaptados a los riesgos concretos de cada sociedad y más análogos dentro de la Unión Europea. La homogeneización a nivel nacional e internacional es, entre otras cosas, lo que se pretende con la implementación de *Compliance*.
- ❖ Ley *Sarbanes-Oxley* → Introducción de cambios en la regulación de prácticas financieras y gobiernos corporativos con el fin de evitar fraudes

y situaciones de quiebra. Esta Ley permite tener un control más exhaustivo de las prácticas llevadas a cabo en las empresas, lo que hace más difícil el quebrantamiento de la norma, o lo que es lo mismo, ayuda a cumplir con las obligaciones contenidas en el código de Cumplimiento Normativo.

➤ Administración Pública:

- ❖ Esquema Nacional de Seguridad → Se trata de medidas que verifican las buenas prácticas en el uso de los medios electrónicos para garantizar la seguridad de los sistemas, los datos, las comunicaciones y los servicios electrónicos (BOE, Real Decreto 3/2010, Artículos 1 a 5)¹³.
- ❖ Administración Electrónica → Regulación de procesos administrativos y desarrollo de servicios electrónicos¹⁴.

➤ Estándares de Seguridad y Buenas Prácticas de mercado aplicadas para gestionar los riesgos y luchar contra las amenazas existentes:

- ❖ Evidencias electrónicas → Se trata de datos almacenados de forma electrónica (equipos informáticos) que los peritos utilizan en sus investigaciones informáticas de cara a determinar su autenticidad y que permiten ser aportados como prueba en caso de juicio.
- ❖ Hacking ético → Acto de una persona que usa sus conocimientos informáticos para descubrir vulnerabilidades y poder darlas a conocer. En caso de producirse en una empresa, podrían llegar a quebrantarse leyes como la LOPD o suponer un fraude con sus posibles consecuencias.
- ❖ Redes Sociales → Se trata de un cambio en la forma en la que las personas descubren, leen y comparten novedades, información y contenido. Se trata de la fusión entre la sociología y la tecnología (Solis)¹⁵.

¹³ Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica. (España: Boletín Oficial del Estado, Real Decreto 3/2010). Artículos 1 a 5, núm. 25.

¹⁴ Ministerio de Industria, Energía y Turismo. “Administración Electrónica”. Gobierno de España. Versión de 9 de marzo de 2014. <http://www.red.es/redes/actuaciones/administracion-en-linea>

¹⁵ Sitio web oficial de Brian Solis. “Defining Social Media”. Versión de 12 de marzo de 2014. <http://www.briansolis.com/2007/06/defining-social-media/>

- ❖ Reputación Corporativa en Internet → Destreza de una entidad para cubrir las expectativas de sus *stakeholders* con el fin de que ésta sea percibida como una buena compañía.

2.3.5 Diseño de una correcta estructura de *Compliance*

Una estructura de Cumplimiento Normativo dará sus frutos si ésta es vista como parte integrada de la organización global de la entidad, y para que sea vista de tal forma, es muy importante que haya establecida una cultura empresarial sólida, honesta y comprometida con los grupos de interés. Por ello, el pilar fundamental de una correcta estructura de *Compliance* es la educación de todos y cada uno de los integrantes que forman una sociedad. La instrucción se realiza a través de guías de cumplimiento, creación de una figura dedicada a estas cuestiones, implicación de los directivos, comunicación de las responsabilidades de cada individuo, planes de comunicación de manera ascendente y descendente así como de forma vertical y horizontal, mediante mediadores, sistemas de compensación para aquellos que cumplan con la normativa y por supuesto, por la inversión más tiempo y recursos a esta cuestión.

2.3.6 Ciclo de vida de *Compliance*

Para poder diseñar una correcta estructura de *Compliance*, se necesitan seguir una serie de pasos, a lo que Kim Rath¹⁶ denominó el ciclo de vida del Cumplimiento Normativo. Así pues, procedemos ahora a esclarecer cuáles son esos cinco pasos que constituyen el ciclo de vida de una correcta estructura de *Compliance*.

En primer lugar debemos conocer en detalle y entender las obligaciones del Cumplimiento Normativo, lo que nos permitirá adecuarnos a las necesidades de nuestra empresa. En segundo lugar, se evalúa el riesgo asociado a cada una de las obligaciones identificadas con el fin de evitar al máximo las adversidades que puedan surgir. A continuación, se priorizan los recursos para mejorar los riesgos identificados. En cuarto lugar, se crea e implementa un plan de desarrollo para identificar los riesgos del *Compliance*. Finalmente, el ciclo culmina con el control y la revisión de la efectividad del sistema de control creado. Para obtener una mejor visión del ciclo de vida del

¹⁶Rath, Kim. "Strengthening the Compliance Cycle. An effective compliance management system can prepare your company for CFPB". Revista *Collector* Vol. 78 (Julio 2013): 17

Cumplimiento Normativo, se presenta a continuación un gráfico aclaratorio (ver Tabla/ Gráfico I).

Tabla/ Gráfico I: Ciclo de vida de *Compliance*



Fuente: Elaboración Propia

Una vez se haya creado el plan de actuación, conviene dedicar tiempo al proceso de establecimiento de la función, esto es, a la implementación del ciclo de vida en las estructuras organizativas de una entidad, que será creado para cada empresa en función de sus características particulares. También hay que determinar qué responsabilidad tiene cada miembro de la empresa de cara a su consecución. Por ello, en una primera instancia se acuerda el alcance del código creado y se desarrolla la forma en la que afectará a la estructura organizativa. Seguidamente, necesitamos conocer las políticas y procedimientos que se llevarán a cabo en el proceso de implementación del código. Tras la realización de todo ello, se desarrollarán planes de formación y comunicación a los grupos de interés para finalmente proyectar planes de contingencia y actuación.

2.3.7 El rol y las responsabilidades de cada miembro de la empresa

El autor de este proyecto cree conveniente, apoyado por la lectura de Bharat Vagadia, (2014, 85-86)¹⁷, determinar el rol y las responsabilidades de cada miembro de la empresa en relación al Cumplimiento Normativo. Para ello, se presenta a continuación

¹⁷ Vagadia, Bharat. 2014. *Enterprise Governance. Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment*: 85-86. Londres: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

una tabla en la que se resumen los distintos cometidos de cada sujeto de la empresa (ver Tabla/ Gráfico II).

Tabla/ Gráfico II: Responsabilidades asociadas a cada rol de la empresa

Función	Responsabilidades
Comité de auditoría	Responsable último de determinar que el acuerdo normativo sea efectivo y que la intención del órgano administrativo responsable del Cumplimiento Normativo sea la de obrar correctamente. Debe además cerciorarse de que todos los riesgos asociados a los objetivos organizativos son manejados con eficacia
CEO	Sus funciones son asegurarse de que se está llevando a cabo un manejo efectivo de la normativa, revisar la adecuación del marco de actuación en cuanto a la administración de <i>Compliance</i> con regularidad y encargarse de reportar al comité de auditoría cualquier brecha elocuente en la normativa
Comité ejecutivo	Es en última estancia el responsable de la aplicación de <i>Compliance</i> en la entidad con todos los requisitos y necesidades regulatorios que ello conlleva
<i>Compliance manager</i>	<p>Persona encargada de gestionar que el código <i>Compliance</i> de la entidad sea apropiado, efectivo y utilizado para solventar los riesgos de la organización con el objeto de preservar el status de la misma. Entre sus tareas principales, encontramos las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y mantener la estructura y políticas de <i>Compliance</i>, asegurándose de que las expectativas a cumplir son claras, efectivas, fáciles de entender y accesibles para todos los grupos de interés

-
- Revisión continuada y valoración de la efectividad del Cumplimiento Normativo en la identificación y control de las obligaciones
 - Advertir de las desviaciones producidas en la ejecución
 - Promover una cultura adecuada al código *Compliance*
 - Comunicar, implementar y controlar

Directores de área

Asegurar y promover el cumplimiento del reglamento asociado a las actividades del departamento del que son responsables incluyendo identificación, gestión e información de posibles desviaciones o mejoras

Empleados

Cada trabajador de la organización es responsable de asegurar el cumplimiento legal, regulatorio y de política interna asociado a las actividades de su puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

2.3.8 Control y consecuencias de la inclusión de *Compliance* en las empresas

Con todo lo explicado en las líneas precedentes, podemos afirmar que diseñar un organismo de control de la normativa, requiere muchos recursos y disponibilidad de tiempo. Las actividades a desarrollar por ese organismo de control, como hemos visto, se refieren a prevención, detección precoz, auditorías, *feedback* de los consumidores y acciones regulatorias, que para un correcto desarrollo necesitan de la implicación y apoyo de los altos mandos de la sociedad.

Por lo tanto, un buen organismo de control lleva a cabo dos tipos de acciones paralelamente: acciones proactivas y reactivas. La primera para tratar de alejar las complicaciones o conflictos que pudieran surgir en concepto de incumplimiento de la normativa y la segunda para en caso de que se haya producido una violación de la norma, establecer planes de reacción para que afecte lo mínimo posible a la imagen de la corporación.

Así pues, las consecuencias de implantar la normativa *Compliance* en las estructuras organizativas de las sociedades, pone de manifiesto que se trata de una empresa ambiciosa, dinámica, pionera, con un enfoque de pensamiento avanzado y progresiva; así lo determina el estudio de Bharat Vagadia (2014, 78)¹⁸. Luego entonces, el establecimiento de directrices supone la clave para que el negocio sea percibido como atractivo ya que visiblemente, se trata de una organización mejor gestionada y dirigida.

Como conclusión a todo lo plasmado anteriormente en referencia al término *Compliance*, se puede exponer que cualquier acción llevada a cabo por la Junta Directiva en conjunto con otros órganos de la sociedad, incrementa la posibilidad de alcanzar las metas y objetivos establecidos y ello supone, sin lugar a dudas, una importante ventaja para las empresas, que ven mejorada su reputación.

¹⁸ Vagadia, Bharat. 2014. *Enterprise Governance. Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment*: 78. Londres: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Capítulo 3. Estudio de campo

3.1 Introducción

En este capítulo, procede el autor del proyecto a desarrollar el estudio de campo, que como se indicó en la introducción, constará de una entrevista en profundidad. Sin embargo, antes de avanzar con los resultados recogidos gracias a la entrevista, resulta imprescindible analizar algunos datos del sector de los seguros y de la propia empresa objeto de estudio, para poder situar al lector y que éste observe la trascendencia que concretamente tiene la implantación del Cumplimiento Normativo en las empresas aseguradoras.

3.2 Análisis del sector

Cuando pensamos en la actividad del sector asegurador, se nos viene a la cabeza la fuerte orientación social del mismo. Cabe destacar que su principal objetivo es la prestación de servicios de aseguramiento y la protección de los asegurados ante imprevistos.

Los productos que se ofrecen dentro de una compañía aseguradora están claramente divididos en dos ramas: los seguros de vida y los seguros de no vida. Los primeros se dividen a su vez en vida riesgo y vida ahorro. Así pues, los seguros de vida riesgo se refieren a la cobertura indemnizatoria que reciben los beneficiarios en caso de defunción del mismo. En cuanto a los de vida ahorro, pondremos un ejemplo para entenderlos: supongamos un depósito a plazo en el que el cliente invierte hoy 1000€ y al cabo de 20 años le son devueltos 1600€, pues en un seguro de vida ahorro ocurre lo mismo; el cliente invierte un dinero que le será devuelto en forma de renta o capital cuando pase el plazo estipulado en el contrato en caso de que aún sobreviva y en caso de fallecimiento, recibiría una indemnización. Por consiguiente, se trata de una manera de ahorrar. Los seguros de no vida, en cambio, no implican ahorro para los clientes. Se refieren al resto de productos ofrecidos en una compañía aseguradora y comprenden desde un seguro de automóvil, deceso, transporte, salud, comercio u hogar hasta uno de crédito o caución. Éstos no sirven para preservar un bien. Por ejemplo, si se incendia nuestra casa y la tenemos asegurada con una póliza, la compañía aseguradora correspondiente nos pagará los daños ocasionados.

En el año 2013, los seguros de vida supusieron un 46,26% del volumen total de primas vendidas en España, frente al 53,74% de los seguros no vida (ICEA 2014, 13)¹⁹. Este dato a simple vista, y para una persona que desconoce este mundo, no indica nada más allá que una mera cifra. Sin embargo, de cara al tema tratado a lo largo de estas líneas, ambas cifras son un importante apunte. Para explicar el porqué de la trascendencia de esas dos cifras, el estudio centra ahora su atención en los seguros de vida. Aún así, no debe el lector olvidar que *Compliance* es importante para ambos tipos de servicios, pero que se centra la atención en los seguros de vida ya que el cumplimiento de la norma posee unos procesos de control adicionales en los seguros de vida por las características propias del servicio.

Como se indicó previamente, los seguros se dividen en seguros de vida y de no vida. Los seguros de vida como ya sabemos, no solo incluye servicios de cobertura en caso de fallecimiento, sino que también pueden referirse a servicios de ahorro o pensiones. En nuestro país, el ahorro gestionado (referido a fondos de pensiones o servicios de ahorro) por las entidades aseguradoras a 31 de diciembre de 2013, según establece ICEA²⁰, ascendió a 195.573 millones de euros. Ello nos indica que los seguros de vida tienen un fuerte componente de seguros de ahorro y pensiones. El capital invertido en ese tipo de servicios pertenece al fin y al cabo a los clientes y las entidades de seguros se encargan únicamente de administrar y gestionar el ahorro de ese tipo de seguros. Al manejar importantes sumas de capital y lo que ello supone, la ley es muy severa con estas organizaciones y así, les exigen altos porcentajes de solvencia, al igual que unas estructuras de Buen Gobierno Corporativo sólidas e incluso normativas más estrictas de cara a cumplir con *Compliance*.

Tampoco debemos olvidarnos que el sector asegurador es un importante inversor institucional, pues contribuye con sus sistemas de pensiones al desarrollo de una estabilidad favorable del país.

¹⁹ Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones. 2014. “Estructura del negocio”. En *Informe económico del Sector Asegurador. Estadística a diciembre. Año 2013*, 13. Madrid: Informe Estadístico ICEA.

²⁰ Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones. 2014. “Comparativa Instrumentos de Ahorro”. En *Informe de Coyuntura en el Sector Asegurador Español. Cuarto Trimestre. Año 2013*, 11. Madrid: Informe Estadístico ICEA.

Por otro parte, cabe destacar que mediante las normas de *Compliance* referentes a las inversiones en servicios de vida, los reguladores y gobernadores quieren establecer normas de control al blanqueo de capitales. Para cumplir con ello, las organizaciones siguen un riguroso proceso, solicitando todo tipo de documentación a los clientes que permitan verificar la autenticidad de los mismos y la procedencia de los capitales aportados, llegando incluso a denunciar a los clientes incumplidores de la legislación.

Por consiguiente, debe conocer el lector que las fuertes exigencias a las que están sometidas las entidades aseguradoras por los motivos nombrados previamente, exceden ampliamente lo requerido a la inmensa mayoría de los negocios que como también ha citado el autor, es debido a la necesidad de preservar al asegurado.

Para constatar la importancia de la incorporación de normas a la Responsabilidad Corporativa de las empresas aseguradoras, se proceden a analizar las cifras más relevantes del sector asegurador.

Conforme a la Memoria Social del Seguro Español 2012²¹ (la última publicada), la contribución salarial del sector de los seguros supuso en ese año, un 0,6% de los salarios nacionales. Además, un total 6.500.000 de siniestros fueron atendidos por seguros multirriesgo y el capital asegurado en seguros de hogar supuso 2,2 billones de euros, es decir, dos veces el Producto Interior Bruto nacional (DGSFP 2011, 36-37)²². Por lo que respecta a la contribución al Estado de tasas e impuestos, este sector, según los últimos datos disponibles de la Contabilidad Nacional (2010), constituye en un 6,07% del total.

Por otra parte, este sector empleó alrededor de unas 135.000 personas (EPA, 2013). Cabe destacar que, de entre todos los países europeos, donde menos dinero se gasta *per cápita* en seguros es en nuestro país. La media de gasto de los españoles se sitúa entre los 1.557 y los 1.700 dólares, frente a Suiza (uno de los países con mayor inversión *per cápita*) que se encuentra entre los 5.741 y los 7.522 dólares (Helvetia, 2007-2012)²³.

²¹ Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras. “Memoria Social del Seguro Español 2012”. Versión de 15 de marzo de 2014. http://www.unespa.es/adjuntos/fichero_3575_20130521.pdf

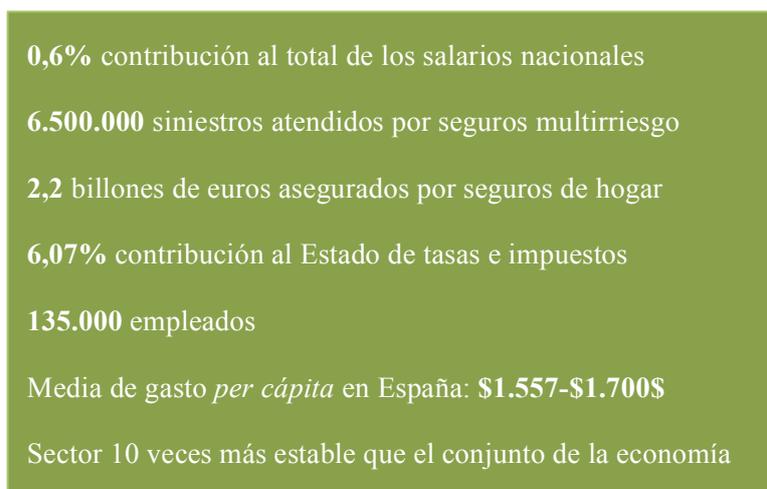
²² Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. 2011. *La Responsabilidad Corporativa en el sector asegurador español*: 36-37.

²³ Helvetia. 2013. “Insurance Density in Europe: GWP per capita in USD 2007-2012”. *The Spanish Insurance Market*, 16.

Finalmente, la memoria de UNESPA (2012) a la que ya se ha hecho referencia, establece lo siguiente: “el empleo en el sector asegurador tiende a ser unas 10 veces más estable que en el conjunto de la economía”.

Así pues, con todo lo explicado, el autor considera más que probadas las razones para estudiar la aplicación de directrices de cumplimiento en este sector.

Tabla/ Gráfico III: Resumen de los datos más relevantes del sector asegurador



Fuente: Elaboración Propia, basado en Memoria de Responsabilidad Corporativa (2012)

3.3 Análisis de Helvetia

Una vez analizado el sector de forma genérica, se procede ahora a estudiar la compañía sobre la que realizaremos el estudio de campo y sobre la que se basarán las conclusiones de este proyecto. Este análisis incluye una breve revisión de la literatura del código de Cumplimiento Normativo de Helvetia y de los procedimientos de control interno de la entidad.

3.3.1 El Grupo Helvetia

Helvetia es una compañía de origen suizo constituida en 1992 como resultado de la unión de Helvetia (fundada en 1858 en la ciudad suiza de Sankt Gallen) y Patria (sociedad cooperativa fundada en 1878 en Basilea). En el año 2006, Helvetia se unifica

como marca a nivel europeo, creándose el Grupo Asegurador suizo Helvetia, presente en Alemania, Austria, España, Francia, Italia y Suiza.

Como se establece en la página web corporativa de Helvetia:

Los principales valores del grupo son la confianza, el entusiasmo y el dinamismo, junto con el servicio personalizado al cliente. [...] por su política medioambiental y por su reputación de compañía seria y de confianza, (énfasis añadido) el grupo Helvetia puede considerarse como uno de los grupos aseguradores más sólidos de Europa.

La organización se dedica a la prestación de servicios de seguros. El negocio de la compañía está muy diversificado entre la rama de seguros vida y no vida y su eminente labor reaseguradora. (ver Tabla/ Gráfico IV).

La sede principal de la organización se encuentra en la ciudad suiza de Sankt Gallen; cuenta actualmente con 5.200 empleados distribuidos en sus distintas filiales, los cuales prestan sus servicios a más de 2,7 millones de clientes (Helvetia)²⁴. La entidad cotiza en la bolsa suiza *SIX Swiss Exchange* bajo la abreviatura HELN con una rating de A, otorgado el dos de mayo de 2013 por la agencia de calificación *Standard & Poors*. Con un ratio superior al 200%, se sitúa a la cabeza del ranking de solvencia de los principales grupos aseguradores europeos (Helvetia, 2014)²⁵.

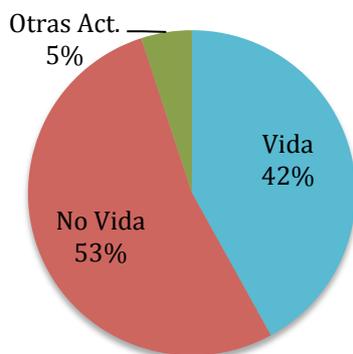
Podemos concluir el estudio de esta compañía internacional diciendo que en el año 2013, el Grupo Helvetia registró un aumento del 9,2% en beneficios respecto al ejercicio anterior, lo que supone unos beneficios netos de 364 millones de francos suizos (Helvetia Gruppe)²⁶.

²⁴ Helvetia. “El Grupo Helvetia”. Versión de 16 de marzo de 2014. <https://www.helvetia.es/conocenos/quienes-somos/el-grupo-helvetia>

²⁵ Helvetia. 2014. “Grupo Helvetia: Solvencia y seguridad reconocida”. En *Helvetia España. Ejercicio 2013*, 16.

²⁶ Helvetia Gruppe. “Helvetia Aktionärsbrief Geschäftsjahr 2013”. Versión de 20 de marzo de 2014. http://ir2.flife.de/data/helvetia1/igb_html/index.php?bericht_id=1000012&lang=DEU

Tabla/ Gráfico IV: Resultados por área de negocio del Grupo Helvetia en 2013



Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Helvetia España

Centremos ahora la atención únicamente en la parte de Helvetia España, para simplificar el estudio de cara a la entrevista en profundidad. La gran parte de los datos descritos a continuación, han sido obtenidos a través de un documento aportado por la propia empresa Helvetia²⁷.

La filial española del Grupo Helvetia es después de Suiza, la unidad de negocio que más beneficios aporta al grupo. La sede principal se encuentra en Sevilla y mantiene como subseces las de Madrid y Pamplona. Emplea alrededor de 510 trabajadores y está formada por unos 2.000 intermediarios. La sede española ha alcanzado en el año 2013 un volumen total de primas de 329,8 millones de euros²⁸. El número de pólizas tanto de vida como de no vida es de 0.88 millones, repartidas entre una cartera de 750.000 clientes en España. El beneficio neto registrado en el ejercicio 2013 fue de 22,1 millones de euros lo que supuso un aumento del 29,8% del beneficio neto respecto al año 2012²⁹. Así mismo, el volumen de negocio aumentó un 6,3% respecto al año anterior. El ROE de Helvetia España supuso en ese mismo año un 13,5%, situándose como uno de los mejores ratios de rentabilidad del mercado español. De cara a este

²⁷ Helvetia. 2014. "Helvetia España: Principales cifras ejercicio 2013". En *Helvetia España. Ejercicio 2013*, 4.

²⁸ Helvetia. 2014. "Helvetia Seguros aumenta en 2013 su beneficio neto un 29,8%". *Comunicado de prensa*, 13 de marzo.

²⁹ *Ibidem*.

proyecto, interesa conocer que el margen de Solvencia I se situó en el 226,1% sobre el mínimo legal.

Son todo datos muy positivos, teniendo en cuenta que el sector asegurador ha sufrido una disminución del volumen total de negocio del 3,3% debido a la difícil situación que atraviesa el entorno económico.

Cabe mencionar que esta compañía se sitúa en el mercado español en el puesto 30 de un total de 104 entidades y con una cuota de mercado del 0,58% en España (ICEA, 2012)³⁰. Así pues, es considerada como una de las organizaciones más sólidas y comprometidas con la creación de valor para sus accionistas, pudiendo así adaptarse a las demandas de los clientes en un entorno económico con semejantes dificultades.

3.3.3 El *Code of Compliance* de Helvetia Seguros

Una vez se conoce la empresa, y antes de emanar con el estudio de campo propiamente dicho, se procede a hacer una pequeña revisión de la literatura del código de Cumplimiento (*Code of Compliance*) de Helvetia Seguros.

Como se establece en la página web del Grupo Helvetia, el Consejo junto con la Dirección ha desarrollado un código de Cumplimiento Normativo común para la compañía a nivel global, a partir del cual, cada mercado nacional acuerda y desarrolla sus normas en función de las leyes y la cultura que rigen en cada país. Sin embargo, cabe destacar que dentro de cada país, sí rige el mismo código para cada división. La organización del departamento de *Compliance* está dividida en base a tres niveles funcionales: el *Compliance Officer*, el *Compliance Delegate* y el *Compliance Specialist*. El primero reporta a la Secretaría General del Grupo Helvetia y es designado por la Junta Directiva, el segundo es el responsable de cada unidad de negocio y reporta al CEO de la misma, mientras que el tercero es un especialista en el tema designado para una serie de tareas especiales como el blanqueo de dinero o la protección de datos.

La confección del código Helvetia se hace con el fin de prevenir escenarios adversos que vayan en contra de las normas y los reglamentos. Para conseguirlo, promueve la entidad toda conducta responsable y coopera en la detección de riesgos que afecten a la

³⁰ Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones. 2013. *Anuario del Sector Asegurador*. Madrid: Asociación ICEA.

misma, determinando la forma en la que deben actuar los trabajadores. Así, el código demanda a sus trabajadores que actúen con honestidad, ética y legalidad³¹.

Según el artículo del código de *Compliance*; Actuación responsable en situaciones delicadas de Helvetia (2010)³²: “Quien conoce y aplica consecuentemente el código, puede afrontar las situaciones delicadas con mayor seguridad y contribuye a preservar la buena reputación de Helvetia”.

Por lo tanto, el código de Cumplimiento de Helvetia tiene por objeto impulsar una cultura responsable y de buenas conductas para proteger la reputación social de la entidad. Para conseguirlo, todos los asalariados, independientemente de su categoría, deben ser partícipes del mismo. De igual manera deben serlo los intermediarios (proveedores, comerciales y otros agentes), pues éstos son a fin de cuentas la proyección última de la imagen de la entidad.

Adicionalmente, Helvetia demanda en su Código de Cumplimiento que los departamentos que dan soporte a la organización cooperen en la prevención de riesgos. Entre esos departamentos cabe destacar las tareas desarrolladas por *Compliance Management*, Gestión de riesgos, Auditoría interna, Servicio jurídico o Recursos Humanos.

El *Code of Compliance* del Grupo Helvetia³³ se basa en una serie de principios que han sido establecidos previa detección de las obligaciones y de los riesgos asociados a las mismas. A continuación, se proceden a explicar los fundamentos de ese código.

En primer lugar, Helvetia promueve el desarrollo legal y la actuación comercial conforme a las normas. Ello supone el conocimiento de las normas tanto de la legislación como de las directrices internas, los convenios colectivos y los acuerdos contractuales. Obrar mal afecta a la compañía y por consiguiente a su reputación.

³¹ Helvetia. “Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2010”: 11. Versión de 16 de marzo de 2014. https://www.helvetia.es/sites/default/files/sites/default/files/docs/helvetia_memoria2010_final.pdf

³² Helvetia. “Artikel Code of Compliance. Actuación responsable en situaciones delicadas”. *Group News*, abril 2010.

³³ Grupo Helvetia “Code of Compliance”: 6-12. Versión de 16 de marzo de 2014. https://www.helvetia.com/corporate/content/dam/helvetia/corporate/global/documents-countries/Code_of_Compliance_ES.pdf

Por otro lado el código se refiere a la protección de datos y de la intimidad, que implica cumplir con la LOPD. Preservar y garantizar la intimidad son claves para ganarse la confianza de los grupos de interés. Para garantizar la protección, se tratan los datos personales con el beneplácito de cada individuo, se asegura el secreto comercial especialmente en planes estratégicos y datos económicos confidenciales y se impide el uso de información confidencial para cualquier fin ajeno a la empresa.

Otro criterio es el de la seguridad de los sistemas y de la información; la transmisión y conservación de información o archivos se protege mediante equipos que ofrezcan la suficiente seguridad frente al hacking ético. Para ello cita el documento textualmente:

[...] Esto se aplica especialmente a la redacción, búsqueda, la descarga o transmisión de información cuyo contenido sea discriminatorio, racista, pornográfico, haga apología de la violencia o constituya de algún modo un ataque a la persona.

También encuentra cabida entre los criterios expuestos, la defensa de la competencia y la competencia desleal. Todo comportamiento o conjetura contraria a la competencia libre y justa es sancionada.

En cuanto al blanqueo de dinero y financiación del terrorismo, Helvetia trabaja con sistemas que constaten malas prácticas de los negocios con los que opera y en caso de ser necesario, la empresa colabora con los organismos pertinentes.

Así mismo, encontramos el principio de la no discriminación. Toda conducta de segregación por razón de raza, sexo, cultura o ideología de cualquier persona es castigada.

Cuenta el código de *Compliance* con la norma de la protección de la salud y de la seguridad en el ámbito laboral y establece que cualquier utilización de relaciones de dependencia psicológica en el trabajo para descalificar física o moralmente a una persona (*mobbing*) o cualquier otro tipo de acoso es considerado ilícito.

Fraude, desfalco o robo son otro de los puntos a destacar. La entidad renuncia a toda actuación punible que comprometa a la sociedad y con ello a todos los documentos confidenciales que en ella se manejan.

Por otro lado, el código hace referencia al soborno y la corrupción, que se refieren a aquellas actividades que pretenden cosechar ventajas privadas o información

confidencial, por lo que deben ser castigadas. La entidad se abstiene de dar un trato de favor a miembros de la política u organismos públicos a través de los cuales se podrían obtener mayores beneficios.

El código hace también mención a situaciones de conflicto de intereses. En ocasiones se producen conflictos de interés que pueden llegar a perjudicar las obligaciones que cada individuo tiene para con la organización. Helvetia lucha por reducir al máximo esos problemas que suponen intereses personales contrarios a las labores propias del negocio.

Adicionalmente, hacer referencia a la propiedad intelectual y los derechos patrimoniales inmateriales. Para el uso de derechos de patentes o marcas, Helvetia recurre a recibir la aquiescencia del organismo pertinente.

A continuación de la propiedad intelectual, dedica el código una parte a la conciencia ecológica. Establece que Helvetia apuesta por un uso responsable de los recursos que permitan que el impacto medioambiental de su labor sea el mínimo posible.

Por otra parte, toma partida de los impuestos. Para la entidad, cumplir con la Ley y evitar situaciones ilegales de manipulación del pago de impuestos son claros objetivos que permiten luchar contra el fraude fiscal.

En penúltima instancia, habla de las reclamaciones que interponen los clientes. La opinión de los mismos o cualquier persona que pueda tener algún tipo de influencia en Helvetia es importante de cara a introducir cualquier mejora que suponga perfeccionar la reputación de la entidad. Para ello, las reclamaciones de los clientes son tenidas en cuenta y tramitadas rápidamente.

Finalmente, se hace referencia a la comunicación con medios, accionistas y autoridades. La transparencia es básica para el buen funcionamiento de una organización. Para ello, Helvetia desarrolla una política de comunicación abierta, fehaciente y completa.

En líneas generales y puesto que es inabarcable considerar todas las posibles situaciones que se confrontan en una compañía, este es el código que cada individuo de Helvetia Seguros debe conocer y cumplir, y los responsables verificar que así sea.

3.3.4 El procedimiento de control interno en Helvetia Seguros

En caso de incumplimiento, Helvetia sanciona a los individuos que quebrantan el código anteriormente explicado. Existen distintos tipos de falta cuyo castigo se fija en función de si la infracción es leve, media o grave. Las faltas consideradas de elevada gravedad, pueden suponer amonestaciones, despido, o indemnización por daños y perjuicios entre otros. Como ejemplo, cabe citar algunas de las faltas más graves: el uso de información que vulnere la protección de datos de los clientes, el blanqueo de capital por parte de los mediadores o las sucursales, el acuerdo de precios con la competencia, la apropiación indebida de saldos por parte de los empleados, la práctica de *mobbing* o el *hacking* ético.

Se preguntará el lector cómo la empresa determina si se trata de faltas muy graves o menos graves y en base a qué se fundamenta dicha decisión que permita considerarla como tal. Pues bien, por Ley, las entidades aseguradoras deben establecer, documentar y mantener en todo momento procedimientos de control interno adecuados al negocio, por lo que Helvetia no puede ser menos y tiene establecida una normativa de control interno, que a continuación será explicada. Cabe mencionar que la información sucesiva ha sido facilitada por la empresa única y exclusivamente para la realización de este proyecto.

El control interno es aquel conglomerado de procesos continuos en el tiempo, cuyas normas han sido determinadas por el Consejo de Administración. Debido a la evolución de los mercados, no se trata de un control estático, sino cambiante en el tiempo que requiere de actualizaciones periódicas.

El código de control interno de Helvetia Seguros se rige sobre una serie de principios:

1. Principio de proporcionalidad → Que las particularidades y dimensión de la organización sean tenidas en cuenta.
2. Cultura de control → Que cada miembro sean conscientes de la importancia del cumplimiento del mismo, para lo que el personal de Helvetia necesita ser documentado de manera apropiada.
3. Valoración y tratamiento del riesgo → Que se evalúen los riesgos y se gestionen de forma adecuada. Implica la necesidad de que la sanción recibida vaya en línea con el impacto de los daños causados a la organización.

4. Información y comunicación → Que la información utilizada sea completa, honesta, fiable y oportuna y provenga de fuentes internas y externas.
5. Prioridades del control interno → Que se establezca un sistema de prioridades y los recursos necesarios en consecuencia, así como procedimientos de control con mayor o menor alcance en función de la relevancia del riesgo.
6. Limitaciones del control interno → No es posible determinar toda las situaciones que podrían surgir en la sociedad, por lo que no se pueden delimitar unos niveles de seguridad absolutos.
7. Función de revisión → Que los procesos sean revisados por el departamento de Auditoría Interna con asiduidad de forma eficaz y completa para garantizar una seguridad plena a los trabajadores y a la empresa en si, pues la pertenencia a un grupo multinacional suizo cotizado, hace que los procesos de control tengan que ser más exhaustivos.

Por lo tanto, y como colofón a todo lo precedente, el sistema de control interno está creado con el fin de garantizar un adecuado cumplimiento de la normativa en términos de protección de datos, prevención de blanqueo de capitales, legislación contable y fiscal y la legislación atribuible al propio sector. Para ello, el departamento correspondiente se encarga de controlar y revisar los procedimientos y formar a sus *stakeholders*.

3.4 Entrevista en profundidad: El caso Helvetia

Todo lo nombrado a lo largo de este proyecto, tanto en el capítulo dos donde ya exponíamos el concepto de *Compliance* y todo lo relativo a ello, como en el capítulo tres donde se ha procedido a realizar un estudio del sector y de la organización sometida a análisis, ha servido para adentrarnos ahora en lo que el autor de este proyecto ha denominado “El caso Helvetia”. En el momento en que se decidió llevar a cabo un estudio sobre el Cumplimiento Normativo, se sopesó la importancia de aplicarlo a un caso en concreto, ya que de esa forma se podría obtener una visión más real de cómo hoy en día las empresas desarrollan esta cuestión. El hecho de optar por una empresa de seguros frente a cualquier otro tipo de empresa fue básicamente porque la actividad de éstas se basa en contribuir primordialmente a la sociedad. Y es precisamente por estar más relacionadas de forma directa con la ciudadanía, que son criticadas y castigadas

más severamente. De hecho, la propia Ley de *Compliance* es más exigente con las empresas de seguros y los bancos que con otro tipo de empresas, justificado como se ha comentado en otra ocasión, por la necesidad de salvaguardar a los asegurados de la manera más apropiada posible.

Puesto que el autor de este trabajo fin de grado trabajó durante un periodo de dos meses en la sede central de Helvetia Seguros en Suiza, tuvo la oportunidad de conocer de primera mano algunas de las normas de esta compañía y especialmente el departamento de Responsabilidad Social Corporativa que incluía aspectos tratados a lo largo de estas páginas como son el desarrollo del Buen Gobierno Corporativo. Así pues, surgió el interés por esta cuestión y la idea de desarrollarlo.

En una primera instancia, se contactó con la empresa y se concretó la idea de realizar una entrevista al *Compliance Delegate* de la unidad de negocio española. Se decidió realizar una única entrevista en profundidad básicamente porque el departamento de *Controlling* de Helvetia en España está representado unipersonalmente por la persona designada para ser entrevistada. Esto supone una gran ventaja para el desarrollo del proyecto, pues el entrevistado se dedica en exclusiva a la coordinación de la actividad de *Compliance*, si bien es cierto que realiza otro tipo de actividades, también de control y gestión.

Por consiguiente, la entrevista en profundidad, como herramienta de desarrollo del trabajo de campo, supone una muestra de tamaño único, el *Compliance Delegate* en España: Ángel Abad Almeda.

Ángel es licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI y realizó un máster en Dirección Económico-Financiera. Posee una extensa experiencia en el sector de la banca ya que trabajó para el Grupo Banco Popular, y en Helvetia Seguros, compañía para la cual lleva trabajando 10 años. Primero trabajó como Director Financiero y desde el año 2004 es el representante único del Departamento de *Controlling* de Helvetia España.

Esta persona trabaja en Sevilla, por lo que para la realización de la entrevista fue necesario desplazarse el pasado día 15 de marzo a la capital andaluza, sede central de Helvetia España, donde esta persona nos recibió personalmente. El desarrollo del encuentro duró aproximadamente 90 minutos y se realizó mediante el apoyo de un

guión (ver anexo I) elaborado a partir de lo estudiado en la revisión de la literatura. El entrevistador realizaba las distintas preguntas y sobre las mismas, se iban formulando de manera espontánea preguntas adicionales. El entrevistado, por ser un experto en el tema, se atrevió incluso a añadir alguna puntualización que no había sido tomada en cuenta durante la entrevista.

En base a ese encuentro, se han obtenido los resultados de este trabajo, que son datos exclusivamente cualitativos, pero que permitirán adentrarnos en el último capítulo del proyecto: las conclusiones.

Capítulo 4. Resultados

A lo largo de este capítulo se exponen los resultados obtenidos gracias a la realización de la entrevista en profundidad, indicando lo más reseñable que ha podido aportar el autor a la ejecución de la misma. Seguidamente, se incorpora un juicio crítico de la percepción de la entrevista. Han sido alrededor de unas 15 preguntas las que han satisfecho la realización de la misma.

4.1 Desarrollo de los resultados obtenidos

La primera pregunta que se cuestiona es el año en que Helvetia instauro tanto a nivel grupo como en España la normativa *Compliance*. La respuesta, que el Cumplimiento Normativo entendido en sentido amplio como el desempeño de obligaciones normativas, siempre ha estado presente en el Grupo Helvetia, mas no es hasta el año 2004 cuando se inicia en sentido estricto y como función diferenciada y organizada con procesos propios de *Compliance*. La iniciativa es en ese momento establecida mediante un proceso homogéneo y estandarizado a nivel de Grupo y aplicable a todas las unidades nacionales. Cabe destacar que el interrogado hace hincapié en que la normativa se adapta a cada una de las seis unidades de negocio en base a las peculiaridades locales. Por otro lado, nos esclarece el entrevistado que hoy día es competencia del departamento de *Controlling* todo lo relativo a la actividad de *Compliance*, pero cuando era entendido en sentido amplio, ésta se encontraba dentro del campo de actuación de la asesoría jurídica y legal.

A la pregunta de cuál es el motivo por el cual la organización considera necesaria la introducción del Cumplimiento Normativo a sus estructuras y si fue únicamente por imposición de la ley, Ángel nos comenta que por un lado sí fue por imposición legal, puesto que el Supervisor suizo así lo dispuso con efectos tanto para la matriz suiza como para sus filiales europeas. Pero por otro lado, el propio Grupo constató que para defender la reputación e imagen de la entidad, se debía crear una organización uniforme con procedimientos homogéneos de *Compliance*.

Una cuestión que inquieta al autor es la manera en la que la organización consigue que todos los grupos de interés desarrollen la norma de forma conjunta, pues al ser una entidad internacional, se presupone que en cada país rigen normas y culturas diferentes.

Ante tal cuestión, responde el entrevistado que la normativa es única para todo el Grupo y el manual por el que se rige cada unidad de negocio es aprobado por el Consejero del Grupo. Si bien es cierto que las instrucciones están enunciadas de forma genérica y la casuística y ejemplos mencionados en el Código *Compliance* son comunes a todos los países, las mismas se remiten a la normativa interna de cada región. Añade además, que dada la existencia de una organización supranacional de Cumplimiento Normativo con un responsable a nivel de Grupo que reporta a su Consejo de Administración (*Compliance Officer*) y responsables locales en cada unidad nacional (*Compliance Delegate*) todo desarrollo referido a la función de *Compliance* es coordinado y consensuado mediante reuniones de trabajo periódicas y contacto permanente.

Nos comenta por otra parte el entrevistado, cuando es preguntado por su opinión personal acerca de la verdadera necesidad de llevar a cabo la instauración de la normativa, que como *Compliance Delegate* estima que se refuerza la cultura del comportamiento honesto y el cumplimiento con las normas a nivel individual y por ende a nivel corporativo. Afirma rotundamente que *Compliance* ayuda a las empresas protegiéndolas. En el caso de Helvetia refuerza su valor en el aspecto cuantitativo y cualitativo lo que sin duda beneficia a los *stakeholders*. Aprovecha el autor para relacionar con esta, otra pregunta realizada durante la entrevista. Cuando le preguntamos qué implicación adicional cree en su opinión que tiene el Cumplimiento Normativo en una empresa aseguradora, Ángel Abad nos contesta que su aplicación refuerza rotundamente la confianza de los clientes, accionistas, inversores, supervisor, empleados, mediadores o auditores entre otros grupos de interés y es fundamental pues Helvetia al fin y al cabo, como cualquier aseguradora vende confianza y seguridad.

Como ha sido estudiado a lo largo del capítulo de la revisión de la literatura, muchos estudios revelan que las empresas que disponen de estructuras consolidadas de *Compliance* son percibidas por la sociedad como organizaciones ambiciosas, dinámicas, pioneras y avanzadas. Así pues, se le comenta al entrevistado si cree que este es el caso de Helvetia y la forma en que es medido el impacto. Nos explica que está totalmente de acuerdo con esa percepción de las entidades por parte de la sociedad. Helvetia mide el retorno de forma indirecta y de múltiples maneras: a través de encuestas de satisfacción, de conocimiento de marca, estudios sectoriales y *benchmarks* de mercado. Así mismo, la Dirección General de Seguros (Supervisor Nacional), bajo el uso de sus competencias

ha comprobado en varias ocasiones que no hay incidencias e incluso valora muy positivamente la existencia y el grado de desarrollo de la estructura de Cumplimiento Normativo en Helvetia.

Así mismo, en el capítulo tres se comentaba que el sector de los seguros es junto con el de la banca el más “castigado” por esta normativa. Por consiguiente, le preguntamos a nuestro entrevistado la razón por la que cree que esto es así y de qué manera cambiaría la implantación de *Compliance* en las estructuras de Helvetia si ésta no fuera una empresa cotizada en el mercado de valores suizo. Nos comenta que es por la protección de la que goza el consumidor de servicios financieros y el añadido de supervisión y control por parte de las autoridades nacionales que afecta a este sector en comparación con otros sectores de la actividad económica. El hecho de cotizar en el mercado de valores de Suiza obliga a Helvetia a ser más transparente de cara a los inversores y *stakeholders*. Sin embargo, Ángel nos dice lo siguiente:

De no ser una empresa cotizada, la filosofía del Grupo probablemente no cambiaría radicalmente, puesto que la cultura de cumplimiento y transparencia, el “hacer las cosas bien”, forma parte del ADN del Grupo Helvetia.

En cuanto al ciclo de vida de *Compliance*, queríamos conocer cómo y en función de qué se determinan las obligaciones y riesgos. Así pues, hemos descubierto que Helvetia dispone de un proceso estandarizado a nivel de Grupo. En primer lugar, con el apoyo de diversas publicaciones e informes sectoriales y de instituciones académicas internacionales especializadas, se elabora un catálogo de riesgos de Cumplimiento Normativo. No se debe olvidar que este primer paso es cambiante pues se trata de una lista de riesgos abierta y en constante revisión. El segundo paso es la elaboración de un mapa que incluya los principales riesgos anteriores, atendiendo a su frecuencia y materialidad. En un tercer paso, con los riesgos anteriores se describen las obligaciones impuestas así como las medidas de control y su estado. Finalmente, el proceso es sometido a una revisión anual. No debemos olvidar mencionar que todo el proceso es realizado bajo la coordinación del responsable de *Compliance* conjuntamente con los responsables de riesgos (*risk takers*) y finalmente revisado y aprobado por la dirección de la compañía, es decir, los *risk owners*.

Comenta el entrevistado que en relación a la formación que reciben los *stakeholders* de Helvetia y la forma en que se fomenta la comunicación para hacerles partícipes del Cumplimiento Normativo, existe una política de comunicación interna de la compañía a todos los niveles. Esa comunicación puede ser o bien ascendente-descendente u horizontal-vertical. La comunicación se estructura en Helvetia a través de un proceso estandarizado por el que las normativas, en este caso de *Compliance*, se difunden mediante correo electrónico y posteriormente se almacenan los resultados en la intranet con acceso de primer nivel para su consulta. Adicionalmente, Ángel nos informa que en el momento en que se lanzó el Código de Cumplimiento Normativo se realizó una formación e-learning para toda la organización. Actualmente se mantiene dicha formación para los empleados de nuevo ingreso y para los agentes. Recalca que la involucración de la alta dirección de la organización y del equipo directivo es total en esta materia.

Se le planteaba al responsable del departamento de *Controlling*, que la transparencia es sin duda un punto determinante a la hora de cumplir con la normativa. Sin embargo, se le comenta que resulta curioso e incluso contradictorio, pues a la vez que se les requiere que preserven la información privada y confidencial de cara a cumplir con la LOPD, también se les demanda esa transparencia a la hora de operar. Ante ello nos comenta, como ya había mencionado anteriormente a lo largo de la entrevista, que la transparencia forma parte de la cultura de Helvetia, salvaguardando la información confidencial y de protección de datos. Adicionalmente a ello, la empresa participa activamente en todas las encuestas sectoriales tanto de datos financieros y contables como de procesos de negocio y de soporte. Concluye la pregunta con la siguiente frase: “la existencia de un proceso reglado de comunicación garantiza el equilibrio entre transparencia y confidencialidad”.

Preguntado sobre todo lo referente a la revisión y control para cumplir la normativa, nos cuenta el entrevistado que se lleva a cabo una inspección exhaustiva para cumplir con rigor la normativa. Este control es comprobado a tres niveles diferentes: un primer nivel es dentro de la actividad ordinaria, por un lado la labor de los *risk takers* y su eventual participación en foros sectoriales y por otro, a nivel de Compañía mediante la actuación del Departamento de Asesoría Jurídica. En un segundo nivel, el control es llevado a cabo mediante un *road-map* de *Compliance*, en el que se recogen los riesgos actuales y

latentes y los controles existentes o previstos. Lo elabora el responsable de *Compliance*, que lo presenta al Comité de Dirección para su discusión y revisión. Por último un tercer nivel consiste en controlar las auditorías internas o propias y las realizadas externamente, bien la ordinaria de cuentas anuales o las específicas de *Compliance*, que serían las referidas a blanqueamiento de dinero o protección de datos, entre otras.

En este punto de la entrevista, preocupan dos cuestiones. En primer lugar, conocer qué actitud (proactiva o reactiva) desarrolla Helvetia frente al cumplimiento de la normativa de *Compliance* y en segundo lugar, el impacto que ha tenido la nueva normativa Solvencia II en la actividad del sector seguros.

Ante la primera cuestión, comentar que Helvetia mantiene ambas actitudes. La proactiva mediante normas escritas de Cumplimiento Normativo, actividades de formación, política de comunicación y por la participación en foros sectoriales como el de UNESPA o ICEA. De cara a afrontar la reactiva, lleva a cabo un procedimiento reglado de vigilancia de *Compliance* que incluye un catálogo de sanciones en caso de incumplimiento. Además, cabe destacar que la función del responsable de Compliance en Helvetia, en este caso nuestro entrevistado Ángel Abad, es así mismo responsable del Control Interno y Riesgo Operacional, reportando directamente al Director General como Departamento *Staff*, lo que además de independencia y visibilidad le otorga una posición clave de control en el plan financiero de la Compañía y en el Gobierno Corporativo del negocio.

En cuanto a la segunda cuestión, recalcar que el impacto de la nueva normativa es material y se halla inmersa dentro de la propia esencia de Solvencia II: reforzar la transparencia y la protección al asegurado, garantizando la solidez del sector asegurador. Nos muestra el entrevistado que la Dirección General de Seguros emitió un comunicado a 30 de diciembre de 2013 en el que ordenaba a las entidades aseguradoras y reaseguradoras el necesario cumplimiento de las directrices impuestas por la EIOPA³⁴. Así pues, el impacto que conlleva Solvencia II, conforme a las pautas impuestas por la EIOPA son el refuerzo del papel de la función de Cumplimiento Normativo y el Control Interno, que se consolida como función fundamental. La normativa debe ser

³⁴ European Insurance and Occupational Pensions Authority. Versión de 25 de marzo de 2014. <https://eiopa.europa.eu/>

independiente de la organización operativa y cumplir responsablemente con unos requisitos de idoneidad y experiencia (aptitud y honorabilidad), que garanticen el cumplimiento de su labor. Así pues, el nuevo marco normativo de Solvencia II potencia y desarrolla el *Compliance* desde el punto de vista organizativo así como desde el competencial, consolidándolo como función fundamental de la empresa.

El buen desarrollo de la entrevista invitó a realizarle una última pregunta teórico-práctica a nuestro invitado. Quería saber el autor las recomendaciones que él como persona daría a un pequeño empresario a la hora de instaurar políticas de Cumplimiento Normativo más allá de lo impuesto por la Ley. Ante tal cuestión Ángel, como representante unipersonal del Departamento de Controlling en Helvetia España y experto en la materia, aconsejaría a la pequeña empresa que no se limite únicamente a cumplir con lo impuesto por la Ley, sino que doten a la unidad de *Compliance*, atendiendo al principio de proporcionalidad, de visibilidad en el organigrama empresarial y de los recursos y competencias suficientes para cumplir con su obligación última: defender la buena reputación e imagen de la organización, de forma que se cree valor para los grupos de interés. Ante la hipotética duda del pequeño empresario a la cuestión de si será medible el impacto, nos comenta que por supuesto que es medible, a nivel cualitativo y a nivel cuantitativo por el importe de las sanciones y responsabilidades de todo tipo a las que se enfrenta una compañía que no cumple con la norma.

4.2 Percepción del entrevistador

Una vez se han expuesto los resultados obtenidos en la entrevista, desea el entrevistador destacar lo más trascendental de la misma. La realización de esta entrevista ha supuesto para el autor de este proyecto, una importante manera de verificar que todo lo leído, estudiado y expuesto en estas líneas, es llevado a cabo día a día por las organizaciones y que no se trata meramente de una manera de cumplir con la Ley, sino que existe verdadera involucración por su parte. Por supuesto que no se debe generalizar a todas las empresas, pues dependerá de distintos factores como por ejemplo el tamaño de la misma, su capacidad económica o su preocupación por dar a la sociedad aquello que demanda, para que se involucren más o menos en esta causa.

En este caso, hemos comprobado que Helvetia es una empresa muy implicada con este principio, pues desde hace ya una década que viene cumpliendo con la normativa *Compliance*, llegando incluso a formar un departamento dedicado en exclusiva a establecer, controlar y revisar la estructura del Cumplimiento Normativo en cada unidad de negocio. Además, como empresa internacionalizada, suplen la diversidad cultural gracias a la elaboración de un código único pero adaptado a cada país, según la normativa interna que rija en esa región.

Como es sabido, el fin último de una organización es crear valor para sus accionistas y en esta entrevista se ha verificado que *Compliance* aporta un refuerzo de valor tanto cuantitativo como cualitativo a la organización, beneficiando así a todos los *stakeholders*. Igualmente destacar que el refuerzo de la cultura y el comportamiento honesto permiten desarrollar el cumplimiento a nivel personal y extrapolarlo al resto de la organización lo que es un beneficio añadido para la misma.

También ha sido verificado el motivo por el cual la Ley es más severa con las empresas de seguros, como veíamos en el análisis del sector asegurador en el capítulo tres. A juicio del autor, esto es claramente una ventaja para este tipo de empresas, pues si al fin y al cabo lo que venden es confianza y seguridad, los clientes perciben a las empresas cumplidoras con la norma como empresas fiables y ello les otorga buena reputación. A pesar de que no se puede ver directamente el impacto en los beneficios, el hecho de que la Ley sea más exigente con este sector, sólo puede suponer una fuente enriquecedora a través de la cual obtener mayores beneficios.

A grandes rasgos, estos son los puntos más destacables para el autor. El juicio global que merece la entrevista es muy positivo, ya que ésta ha contribuido a añadir un importante valor a la investigación, además de haber aportado nuevos conocimientos al autor. Así mismo ha sido alcanzado el objetivo que se buscaba con la realización de esta entrevista, que era básicamente conocer el departamento de *Compliance* en una empresa aseguradora y sacar en claro si lo leído para la elaboración de la revisión de la literatura era llevado en la práctica.

Capítulo 5. Conclusiones

Como se proponía en la introducción del proyecto, los dos objetivos principales del mismo eran, por un lado responder a la pregunta de investigación de las implicaciones que supone introducir en una empresa el cumplimiento de la normativa y por otro lado, analizar los efectos que se producen en una compañía real.

Así pues, ha quedado demostrado que son cuantiosas y muy positivas las consecuencias para las organizaciones, al incluir estas normas en sus estructuras. No debemos olvidar que *Compliance* es aún hoy un concepto bastante novedoso, a pesar de llevar alrededor de una década en funcionamiento. Por lo tanto, todavía queda mucho por hacer por parte de las organizaciones y de los organismos. Las empresas deben implicarse más en esta causa y poner en conocimiento de toda la sociedad la relevancia de las buenas consecuencias de llevarlo a cabo, y los organismos revisar y controlar con frecuencia las bases de esta normativa.

Como ha podido observar el lector, el estudio ha sido llevado a cabo mediante la revisión de la literatura y una entrevista en profundidad. Mediante la primera, hemos especificado qué es exactamente el término de Gobierno Corporativo y porqué el Cumplimiento Normativo se engloba en él, entrando además a conocer en detalle el término *Compliance*. De esta manera, cabe destacar que *Compliance* debe ser visto como una parte integrada de la empresa, al mismo nivel que otros departamentos como el de Recursos Humanos o el de Auditoría Interna. Si la organización consigue desarrollar una normativa adaptada a sus estructuras, ésta será cumplida con mucha mayor facilidad y las responsabilidades de los distintos *stakeholders* serán desempeñadas sin problema, lo que en definitiva beneficiará a toda la organización.

En cuanto a la entrevista en profundidad, ésta ha reafirmado que toda la información recopilada en la revisión de la literatura es veraz y que las empresas desarrollan esta normativa de cara a mejorar o al menos preservar su buena reputación. Los resultados cualitativos de la entrevista nos permiten además concluir que efectivamente, las empresas pertenecientes al sector seguros son más castigadas por esta ley, ya que como nos indicaba el entrevistado, al fin y al cabo lo que se vende es un servicio de seguridad y confianza al cliente. Por consiguiente, si el cliente comprueba que se trata de una organización que vela por sus intereses en cuanto a cumplir con la Ley Oficial de

Protección de Datos, el blanqueamiento de capitales, la Ley *Sarbanes-Oxley* o Solvencia II, entre otras, se sentirá protegido y respaldado y eso sólo puede ir en beneficio de la organización.

En consecuencia, este proyecto ha servido para, en la medida de lo posible, demostrar que a pesar de que el Cumplimiento Normativo supone una enorme lacra de procesos muy costosos debido a los costes administrativos que conlleva su implantación, gestión y puesta en marcha, al fin y al cabo es un arma de competitividad frente a otras empresas. Pues, a pesar de que directamente no se venda más por cumplir con la normativa *Compliance*, se reconoce a las entidades que la desempeñan como organizaciones serias y cumplidoras. Y por supuesto, si se trata de una empresa seria y exigente, como hemos visto es el caso de Helvetia, ello implica estar un paso por delante, disponer de una ventaja frente a los competidores.

Por último, no quisiera el autor dar por finalizado este proyecto sin hacer mención a las posibles futuras líneas de investigación que desarrollarse a partir de este estudio. Debemos ser conscientes de que debido a diversos factores como la falta de recursos, tiempo o espacio, este proyecto no contiene todo lo que el Cumplimiento Normativo podría abarcar. Es por ello que se plantean como extensión para futuras investigaciones las siguientes. Por un lado, hubiera sido de gran ayuda poder hacer una comparativa de empresas, bien del mismo o de distintos sectores que nos clarificara más la forma en la que se trabaja con este concepto en las organizaciones y así compararlas de cara a valorar si tras su implantación ha mejorado, empeorado o se ha mantenido su reputación. Por otro lado, podría ser muy interesante investigar una forma cuantitativa de medir el impacto de *Compliance* en los beneficios o las ventas de las organizaciones, pues actualmente, como hemos estudiado, la mayoría de las técnicas que miden el impacto son de carácter cualitativo.

Bibliografía

- Agencia Española de Protección de Datos. “Cómo cumplir con la LOPD: información, ayuda y guías prácticas”. Versión de 9 de marzo de 2014. http://www.agpd.es/portalwebAGPD/jornadas/dia_proteccion_2011/responsable/index-ides-idphp.php
- Bilbao, Paloma, Escudero, Carmen y Rodríguez, José Manuel. 2013. *Política de empresa y estrategia*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- BIS *Ver_* Bank for International Settlements.
- BIS. “Marco regulador internacional para bancos (Basilea III)”. Versión de 9 de marzo de 2014 http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm
- BOE *Ver_* Boletín Oficial del Estado.
- BOE. Conservación de datos relativos a las comunicaciones electrónicas y a las redes públicas de comunicación. (España: BOE núm. 251, Ley 25/2007, octubre 2007).
- BOE. Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica. (España: BOE núm. 25, Real Decreto 3/2010).
- BOE. Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. (España: BOE núm. 103, Ley 10/2010, abril 2010), capítulo I, artículo 1.
- CAF. “Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber”. Versión de 13 de febrero de 2014. http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf
- Camacho, Ildelfonso, Fernández, José Luis, González, Raúl, y Miralles, Josep. 2013. “Los instrumentos de la ética y la RSE en la empresa”. En *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- DGSFP *Ver_* Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.
- DGSPF. 2011. *La Responsabilidad Corporativa en el sector asegurador español*.
- Ecija, Alvaro, Saiz, Carlos Alberto, (Coord.) Aristi, Enrique, Armenta, Paula. 2010. “Resumen ejecutivo”. En *Compliance. Cumplimiento normativo y seguridad en la empresa*. Madrid: Editorial Aranzadi.

EIOPA *Ver_* European Insurance and Occupational Pensions Authority.

EIOPA. Versión de 25 de marzo de 2014. <https://eiopa.europa.eu/>

Grupo Helvetia “Code of Compliance”. Versión de 16 de marzo de 2014. https://www.helvetia.com/corporate/content/dam/helvetia/corporate/global/documents-countries/Code_of_Compliance_ES.pdf

Helvetia. 2009. “Helvetia Group Compliance Manual”. En *Compliance Manual*. Sankt Gallen, 26 de agosto.

Helvetia. 2010. Artikel Code of Compliance. Actuación responsable en situaciones delicadas. *Group News*, abril.

Helvetia. 2011. “Aseguramiento Compliance – Formulario”. Documentación presentada por la empresa. Sevilla, 7 de noviembre.

Helvetia. 2013. “Insurance Density in Europe: GWP per capita in USD 2007-2012”. *The Spanish Insurance Market*. Sevilla.

Helvetia. 2014. “Grupo Helvetia: Solvencia y seguridad reconocida”. En *Helvetia España. Ejercicio 2013*.

Helvetia. 2014. “Helvetia España: Principales cifras ejercicio 2013”. En *Helvetia España. Ejercicio 2013*.

Helvetia. 2014. “Helvetia Seguros aumenta en 2013 su beneficio neto un 29,8%”. *Comunicado de prensa*, 13 de marzo.

Helvetia. “Descubre Helvetia”. Versión de 16 de marzo de 2014. <https://www.helvetia.es/conocenos/descubre-helvetia>

Helvetia. “El Grupo Helvetia”. Versión de 16 de marzo de 2014. <https://www.helvetia.es/conocenos/quienes-somos/el-grupo-helvetia>

Helvetia. “Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2010”. Versión de 16 de marzo de 2014. https://www.helvetia.es/sites/default/files/sites/default/files/docs/helvetia_memo ria2010_final.pdf

Helvetia. “Memoria de Responsabilidad Corporativa 2012”. Versión de 16 de marzo de 2014.

https://www.helvetia.es/sites/default/files/sites/default/files/docs/memoria_helvetia_definitiva.pdf

Helvetia. “Portrait der Helvetia Schweiz”. Versión de 17 de marzo de 2014.

<https://www.helvetia.com/ch/content/de/ueber-uns/portrait.html>

Helvetia Gruppe. “Helvetia Aktionärsbrief Geschäftsjahr 2013”. Versión de 20 de marzo de 2014.

http://ir2.flife.de/data/helvetia1/igb_html/index.php?bericht_id=1000012&lang=DEU

ICEA *Ver_ Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones.*

ICEA. 2013. *Anuario del Sector Asegurador*. Madrid: Asociación ICEA.

ICEA. 2014. “Comparativa Instrumentos de Ahorro”. En *Informe de Coyuntura en el Sector Asegurador Español. Cuarto Trimestre. Año 2013*. Madrid: Informe Estadístico ICEA.

ICEA. 2014. “Estructura del negocio”. En *Informe económico del Sector Asegurador. Estadística a diciembre. Año 2013*. Madrid: Informe Estadístico ICEA.

Instituto Nacional de Tecnologías de la Información. “Evidencia Electrónica”. Versión de 13 de marzo de 2014.

https://www.inteco.es/wikiAction/Seguridad/Observatorio/area_juridica_seguridad/Enciclopedia/Articulos_1/evidencia_electronica_es

Instituto Nacional de Tecnologías de la Información. “Ley de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información”. Versión de 9 de marzo de 2014.

<http://www.inteco.es/Formacion/Legislacion/LISI/>

Kennedy-Glans, Donna y Schulz, Bob. 2005. *Corporate Integrity: a Toolkit for Managing Beyond Compliance*. Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd.

Knell, Alex. 2006. *Corporate Governance. How to Add Value to your Company*. Oxford: CIMA Publishing.

Mazars. “Cumplimiento Normativo y Legal”. Versión de 20 de febrero de 2014.
<http://eng.mazars.es/Home/Our-expertise/Internal-Control/Cumplimiento-Normativo-y-Legal>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. “Administración Electrónica”. Gobierno de España. Versión de 9 de marzo de 2014.
<http://www.red.es/redes/actuaciones/administracion-en-linea>

Portal administración electrónica. “La firma electrónica”. Versión de 9 de marzo de 2014. <http://firmaelectronica.gob.es/Home/Ciudadanos/Firma-Electronica.html>

Rath, Kim. 2013. “Strengthening the Compliance Cycle. An effective compliance management system can prepare your company for CFPB”. Revista *Collector* Vol. 78 (Julio)

Sarbanes-Oxley Act 2002. “A Guide to the Sarbanes-Oxley Act”. Versión de 13 de marzo de 2014. <http://www.soxlaw.com/>

Sitio web oficial de Brian Solis. 2007. “Defining Social Media”. Versión de 12 de marzo de 2014. <http://www.briansolis.com/2007/06/defining-social-media/>

Sitio web oficial de Dicreato. “Reputación Corporativa y su extensión Online”. Versión de 12 de marzo de 2014. <http://www.dicreato.com/blog/reputacion-corporativa-y-su-extension-online/>

Sitio web oficial Glosario de Informática e Internet. “Hacking Ético”. Versión de 9 de marzo de 2014
<http://www.internetglosario.com/1131/Hacking%C3%A9tico.html>

SIX Swiss Exchange. “Helvetia Holding AG”. Versión de 17 de marzo de 2014.
<http://www.six-swiss-exchange.com/index.html>

Solís, José Luis. 2007. “Compliance o cumplimiento normativo”. Revista *Partida doble* 191 (septiembre).

UNESPA *Ver_* Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras.

UNESPA. “Gobierno Corporativo”. *Guía de Buen Gobierno de las Entidades Aseguradoras* (2007).

UNESPA. “Memoria Social del Seguro Español 2012”. Versión de 15 de marzo de 2014. http://www.unespa.es/adjuntos/fichero_3575_20130521.pdf

UNESPA. “Memoria Social 2013 (Avance). El Seguro y sus trabajadores”. Versión de 15 de marzo de 2014. http://www.unespa.es/adjuntos/fichero_3676_20131202.pdf

UNESPA. “¿Qué es Solvencia II?”. Versión de 9 de marzo de 2014. <http://www.unespa.es/frontend/unespa/Que-Es-Solvencia-II-vn2783-vst16>

Vagadia, Bharat. 2014. *Enterprise Governance. Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment*. Londres: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Anexo I: Entrevista en profundidad

A continuación se procede a realizar una entrevista en profundidad, de cara a conocer la forma en la que la implementación de las normas de Cumplimiento Normativo han influido en las estructuras de Helvetia Seguros. Muchas gracias de antemano por tomarse su tiempo y ayudar en el desarrollo de este proyecto Fin de Grado.

1. ¿Cuándo procedió Helvetia, tanto a nivel internacional como nacional, a introducir normativas de *Compliance*?
2. ¿Cuál fue el motivo por el cual Helvetia consideró la necesidad de introducir normas de Cumplimiento Normativo en sus estructuras organizativas? ¿Fue por imposición de la Ley únicamente?
3. Helvetia es una empresa multinacional, presente en Suiza, Alemania, Italia, Francia, Austria y España. En cada país, regirán distintas normas y culturas. ¿Cómo hacen para que los distintos grupos de interés desarrollen la norma de forma conjunta? ¿O es que existe un código para cada país?
4. Usted, como *Compliance Delegate*, ¿por qué cree necesaria la implantación de estas normas en la empresa? ¿Están realmente ayudando a las entidades y con ello a los grupos de interés?
5. Muchos estudios revelan que las empresas que disponen de estructuras consolidadas de *Compliance* son percibidas por la sociedad como organizaciones ambiciosas, dinámicas, pioneras y avanzadas. ¿Es este el caso de Helvetia? ¿Cómo lo han podido medir? ¿Cree que ha mejorado la reputación e imagen de Helvetia tras la implantación de la normativa?
6. Si nos referimos a los estudios publicados, el sector de los seguros junto con el de la banca, son de los más castigados por estas medidas. ¿Por qué cree que es esto? ¿En qué cambiaría la implantación de *Compliance* en las estructuras de Helvetia si ésta no fuera una empresa cotizada en el mercado de valores de Suiza?
7. ¿En su opinión, qué implicación adicional cree que tiene el Cumplimiento Normativo en una empresa de seguros?

8. El ciclo de vida de *Compliance* comienza por determinar las obligaciones y los riesgos asociados a las mismas, ¿Cómo se determinan esas obligaciones y riesgos? ¿En función de qué?
9. Si de verdad se quiere que exista una involucración de todos los grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores, equipo directivo, etc.) para que resulte exitosa la implantación de estas normas, debemos “educarles”. ¿Cómo se educa en Helvetia a los distintos grupos? ¿Qué involucración tiene el equipo directivo? ¿Existe una comunicación horizontal y vertical así como descendente y ascendente para que toda persona pueda ser partícipe de este cumplimiento normativo?
10. Un punto determinante en *Compliance* es sin duda, la transparencia. Sin embargo, resulta curioso y cuanto menos contradictorio, pues muchas veces la información que se trata en las organizaciones es privada y confidencial y existen altos controles para el cumplimiento de la LOPD. ¿Cómo se puede hacer frente a este punto? ¿Qué medios utiliza Helvetia para responder con la transparencia organizativa?
11. ¿Cómo valora el impacto de la nueva normativa de Solvencia II en la actividad de Cumplimiento Normativo en el sector de los seguros?
12. La revisión y el control. ¿Cada cuánto se revisan y controlan las obligaciones que quiere cumplir Helvetia? ¿Lo hace la propia empresa de forma interna, o a través de una empresa auditora? ¿Existe un control exhaustivo en Helvetia para que la empresa cumpla con rigor la normativa?
13. Comparándose con otras empresas del sector de los seguros, ¿en qué punto cree que se encuentra Helvetia respecto a *Compliance*? ¿Mejor, igual o peor?
14. Actitud proactiva o reactiva. La primera, se adelanta a los riesgos que pudieran surgir, la segunda establece planes de reacción por violación de la norma. ¿Qué hace Helvetia?
15. Finalmente, si usted tuviera que aconsejar a una pequeña empresa que imaginemos está debatiéndose entre acatar únicamente lo impuesto por la Ley, o ir más allá, crear un departamento de *Compliance* y establecer normas específicas que se adapten a su cultura, ¿qué le recomendaría? ¿Es realmente

medible el impacto? Si es medible, ¿es sólo a nivel cualitativo (p.ej. en la reputación) o también a nivel cuantitativo (p.ej. en los beneficios, ventas)?

Hemos finalizado con la entrevista. Si quisiera añadir algún comentario o sugerencia, no dude en comentarlo. Muchas gracias por su tiempo y dedicación.

Anexo II: Glosario

CEO (Chief Executive Officer) → Término anglosajón referido al director general o presidente de una compañía.

Compliance Officer → Se refiere a la persona encargada de supervisar el programa corporativo de cumplimiento de la normativa en una organización, de cara a asegurar que la Junta Directiva, los responsables de área y los trabajadores cumplan con la normativa vigente de *Compliance*.

DGSFP → Hace referencia a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

E-learning → Se refiere al aprendizaje a través de las distintas herramientas presentes en Internet, por lo que la formación no es presencial.

E-factura → Hace referencia a la factura electrónica.

EPA → Hace referencia a la Encuesta de Población Activa.

Mobbing → Término anglosajón que traducido al español significa Acoso laboral. Se trata del contexto en el que un individuo ejerce una violencia psicológica de forma constante y durante un periodo de tiempo extendido en el tiempo con el fin de destruir la moral de la persona acosada.

Seguros multirriesgo → Se refiere a aquél contrato en el que se garantizan los riesgos más significativos a los que están sujetos los bienes cubiertos en él.

Stakeholders → Palabra anglosajona que hace referencia a los distintos grupos de interés de una empresa, como por ejemplo los accionistas, trabajadores o proveedores.