

# INFORME, DE GESTIÓN

---





# INFORME DE GESTIÓN

---

## 1. EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS Y SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD

---

Las Cuentas Anuales Consolidadas a 31 de diciembre de 2017 reflejan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera, de los resultados de sus operaciones, de los cambios en el patrimonio neto y de los flujos de efectivo, que se han producido en el Grupo en el ejercicio finalizado en esta fecha y han sido formuladas por los Administradores de la Sociedad.

Durante el ejercicio social de 2017 la actividad del Grupo Alba ha consistido en:

- La gestión de un conjunto de participaciones de control e influencia en una serie de empresas con actividades en distintos sectores económicos.
- La promoción y participación en empresas.
- La explotación de inmuebles en régimen de alquiler o venta.

El beneficio consolidado neto de impuestos atribuido al Grupo alcanzó 474,1 millones de euros en 2017, un 16,3% superior al del ejercicio anterior. Este incremento se debe principalmente a las plusvalías obtenidas

en la venta de la participación de ACS realizada en el periodo.

El Valor Neto de los Activos (NAV) se situó en 4.049,5 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, equivalente a 69,53 euros por acción. La cotización de la acción de Alba a esa misma fecha, 47,72 euros, supone un descuento del 30,5% respecto al NAV por acción. El NAV, tanto en términos absolutos como por acción, ha aumentado un 1,5% respecto a la misma fecha del año anterior.

El ejercicio 2017 es el primer ejercicio en el que se consolidan por integración global los resultados de Gascan y Satlink en los Estados Contables de Alba. Esta circunstancia no afecta al modo en que se calcula el NAV con respecto a períodos anteriores. Todos los comentarios que se realizan en este documento sobre la situación de tesorería de Alba se refieren, exclusivamente, a la de Alba, sin incluir el endeudamiento neto consolidado de Gascan y Satlink.

En el año, Alba invirtió 547,8 millones de euros y realizó ventas de activos por un importe total de 943,2 millones de euros, elevando su posición neta de tesorería hasta 761,7 millones de euros a 31 de diciembre de 2017.



En el mes de octubre, Alba distribuyó a sus accionistas, con cargo al resultado de 2017, un dividendo a cuenta bruto de 0,50 euros por acción, que supuso un desembolso de 29,1 millones de euros. El importe total distribuido en dividendos durante el ejercicio 2017 ascendió a 58,2 millones de euros.

## 2. OPERACIONES MÁS SIGNIFICATIVAS

Las inversiones realizadas por Alba en 2017 fueron las siguientes:

- Compra de un 10,00% de CIE Automotive por 303,2 millones de euros.
- Compra de un 9,48% de Parques Reunidos por 112,0 millones de euros, incrementando la participación en esta Sociedad hasta el 20,01%.
- Compra de un 1,99% de Ebro Foods por 62,2 millones de euros, incrementando la participación en la misma hasta el 12,00%.
- Compra de un 1,65% de Euskaltel por 24,8 millones de euros, incrementando la participación en esta Sociedad hasta el 11,00%.
- Compra de un 0,30% de Viscofan por 7,6 millones de euros, incrementando la participación en esta Sociedad hasta el 11,32%.
- Inversión, a través de Deyá Capital, de 38,1 millones de euros en la compra de: un 40,30% de Gascan (distribución de gas propano canalizado en Portugal), un 16,83% de Alvinesa (gestión de subproductos vitivinícolas y su transformación en alcoholes y otros productos de valor añadido) y un 28,07% de Satlink (soluciones tecnológicas para el sector pesquero). Se trata de las primeras inversiones realizadas por el segundo fondo gestionado por Artá Capital.

Por otro lado, las desinversiones del año vienen marcadas por la venta de acciones de ACS realizada en la primera mitad del mismo:

- Venta del 7,52% de ACS por 743,4 millones de euros, en la que obtuvo una plusvalía de 352,7 millones de euros y una TIR del 11,5% anual en más de 19 años.
- Venta, por parte de Deyá Capital, de su participación del 19,75% en Flex por 59,3 millones de euros, en la que se obtuvo un retorno de 3,3 veces la inversión inicial, una TIR del 22,3% en 6 años y unas

plusvalías de 7,1 millones de euros en el ejercicio. Asimismo se procedió a la venta de las participaciones del grupo EnCampus Residencias de Estudiantes por 62,7 millones de euros obteniendo un retorno de 2,8 veces la inversión inicial, una TIR del 30,0% en 5 años y unas plusvalías en el ejercicio de 13,8 millones de euros.

- A principios del mes de agosto, Alba vendió la totalidad de su participación del 20,0% en Clínica Baviera por un importe neto de 32,7 millones de euros en el marco de la OPA formulada por Aier Eye.
- Asimismo, se han vendido cuatro inmuebles en Madrid, por un importe total de 45,1 millones de euros y con una TIR en cada activo de entre el 4% y el 15% anual durante aproximadamente 25 años.

## 3. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

---

El objetivo prioritario de Alba es conseguir que sus empresas participadas obtengan la máxima rentabilidad, mejorando su competitividad, aumentando su potencial humano, financiero y tecnológico. Además, la estructura financiera de la Sociedad y su dimensión y flexibilidad permitirán aprovechar las oportunidades de inversión que puedan presentarse.

Evolución de las principales sociedades participadas:

- Las ventas de Acerinox aumentaron un 16,6% en 2017, hasta 4.627 millones de euros, debido al incremento de los precios del acero inoxidable en todos los mercados durante el ejercicio. La producción de acería se incrementó un 1,8% respecto a 2016, hasta 2,5 millones de toneladas, lo que representa el segundo mejor registro anual de producción de acería desde la creación de la sociedad en 1970. Adicionalmente, logró su récord de producción anual de laminación en frío con 1,7 millones de toneladas, un 1,3% superior a la del ejercicio anterior. El EBITDA fue de 489 millones de euros, un 48,6% superior al del 2016, y el más alto desde 2007. El resultado neto alcanzó



234 millones de euros, casi triplicando el contabilizado el año previo. La deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2017 se redujo un 1,8% respecto a la misma fecha de 2016, hasta 609 millones de euros.

- Ebro Foods obtuvo unas ventas de 2.507 millones de euros en el ejercicio 2017, un 1,9% superiores a las del año anterior. Estas ventas estuvieron apoyadas en el buen comportamiento de la división de Arroz (+4,8%), que compensó la caída en ingresos de la división de Pasta (-1,4%). El EBITDA ascendió a 359 millones de euros, un 4,3% más que en 2016 gracias al entorno favorable de precios de las materias primas, la menor inversión publicitaria y la consolidación de Vegetalia. El beneficio neto aumentó un 30,0% hasta 221 millones de euros, favorecido por la reforma fiscal en EE.UU. y la correspondiente adecuación de los pasivos por impuestos diferidos al nuevo tipo impositivo. La deuda financiera neta a cierre del ejercicio se situó en 517 millones de euros, un 16,7% superior a la de diciembre de 2016, por las inversiones y adquisiciones realizadas.
- Los ingresos consolidados netos de Bolsas y Mercados Españoles en 2017 fueron ligeramente inferiores a los del

año anterior (-1,2% hasta 320 millones de euros). El aumento de los ingresos en los segmentos de Clearing y Market Data & VAS (este último favorecido por la consolidación global de Infobolsa) fue prácticamente equivalente a los descensos en los segmentos de Liquidación, Renta fija, Derivados y Renta variable. El efectivo negociado en Renta variable, principal división de la Sociedad, se mantuvo casi plano durante el ejercicio (-0,3%). Por su parte, el EBITDA y el resultado neto anual cayeron un 2,9% y un 4,3% respectivamente, hasta 210 millones de euros y 153 millones de euros. La sociedad mantenía una posición de tesorería neta de 292 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, un 22,9% superior a la del cierre del ejercicio anterior.

- Las ventas de Viscofan aumentaron un 6,5% en 2017, hasta 778 millones de euros. Este crecimiento se explica por los mayores volúmenes vendidos en el negocio de Envolturas y la aportación de Vector (adquirida en 2016). Por su parte, el EBITDA creció un 3,5% hasta 211 millones de euros. En términos comparables, los ingresos y el EBITDA del ejercicio han crecido un 3,4% y un 2,9%, respectivamente. El beneficio neto alcanzó 122 millones de euros, un 2,4%



inferior al de 2016, por el impacto de las diferencias negativas de tipo de cambio en el resultado financiero neto y las mayores amortizaciones por las inversiones realizadas. La deuda bancaria neta aumentó en 32 millones de euros en el ejercicio, hasta 41 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, por el incremento del dividendo, la aceleración de los proyectos de inversión y la adquisición de Supralon.

- Las ventas de Indra ascendieron a 3.011 millones de euros en 2017, un 11,1% superiores a las del ejercicio anterior, por la integración de TecnoCom en el segundo trimestre. Excluyendo la aportación de TecnoCom, las ventas habrían crecido un 1,7%. Por segmentos, destaca el crecimiento del 23,1% en los ingresos de TI (+6% excluyendo TecnoCom), gracias al aumento de todos sus verticales, mientras que los ingresos de Transporte y Defensa cayeron un 3,3%. Por geografías, España aumentó un 19,2% (+1%, excluyendo TecnoCom), la división Asia, Oriente Medio y África un 29,6% por el negocio de servicios electorales, América se mantuvo plana (-5% excluyendo TecnoCom) y sólo descendieron las ventas en Europa, por la debilidad del segmento de Transporte y Defensa. El EBIT y el resultado neto

del ejercicio se situaron en 196 millones de euros y 127 millones de euros respectivamente, un 21,1% y un 81,5% superiores a los registrados en 2016. La deuda financiera neta aumentó hasta 588 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, un 12,5% más que en la misma fecha del ejercicio anterior.

- Los resultados de Parques Reunidos detallados a continuación hacen referencia al ejercicio fiscal de octubre de 2016 a septiembre de 2017. Los ingresos de Parques Reunidos descendieron un 0,8%, hasta 579 millones de euros, lastrados principalmente por las adversas condiciones meteorológicas, especialmente en EE.UU. El EBITDA recurrente cayó un 7,5% hasta 174 millones de euros a causa de la evolución del negocio en EE.UU., afectado por las condiciones meteorológicas antes mencionadas, y la débil recuperación de Marineland (Francia). El resultado neto recurrente fue de 51 millones de euros, un 15,9% inferior al del ejercicio anterior, por el mayor pago de impuestos. La deuda neta se redujo a 516 millones de euros, desde 540 millones de euros a septiembre de 2016, a pesar de que la Sociedad distribuyó un dividendo en efectivo en julio de 20 millones de euros (primer dividendo distribuido desde la salida a bolsa).



- Euskaltel completó la adquisición de Telecable de Asturias en el mes de julio por lo que los resultados anuales incluyen cinco meses de integración global de dicha sociedad. La cifra de ingresos del Grupo ascendió a 622 millones de euros, un 8,6% superior a la del ejercicio previo. Los ingresos aumentaron un 11,6% en el segmento Residencial (+0,4% incluyendo Telecable el ejercicio completo) y un 2,4% en el de Empresas (-5,1% incluyendo Telecable el ejercicio completo). El EBITDA ascendió hasta 307 millones de euros, un 9,4% superior al de 2016 (-1,3% incluyendo Telecable el ejercicio completo). El resultado neto se redujo un 20,2% hasta 50 millones de euros, principalmente por el aumento de las amortizaciones por la adquisición de Telecable y por provisiones y gastos extraordinarios no recurrentes. La compra de Telecable también explica el incremento de la deuda financiera neta hasta 1.606 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, 383 millones de euros más que en la misma fecha de 2016.
- Las cifra de negocios de CIE Automotive en 2017 ascendió a 3.725 millones de euros, un 29,4% superior a la del

ejercicio anterior, y la más alta en la historia de la compañía. Las ventas en el segmento de Automoción crecieron un 27,1% (16,1% orgánico y cambio constante), hasta 2.881 millones de euros, mientras que las de Dominion subieron un 37,7% (7,2% orgánico y cambio constante) hasta 843 millones de euros. El EBITDA y el beneficio neto del ejercicio también mostraron un sólido crecimiento y alcanzaron 530 millones de euros y 215 millones de euros respectivamente, un 30,2% y 32,7% más altos que los registrados en 2016. La deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2017 se situó en 855 millones de euros, un 4,8% más alta que la de 2016 principalmente por las inversiones realizadas, lo que implica un ratio de 1,6x deuda financiera neta sobre EBITDA.



# INFORME DE GESTIÓN

## 4. CARTERA DE PARTICIPACIONES

La composición de la Cartera de Alba a 31 de diciembre de 2017 es la siguiente:

<b>Sociedades cotizadas (asociadas)</b>	<b>% participación</b>	<b>Valor en libros Millones de €</b>
Acerinox	18,96	574,3
BME	12,06	304,8
CIE Automotive	10,00	299,6
Ebro Foods	12,00	334,4
Euskaltel	11,00	166,1
Indra	10,52	213,7
Parques Reunidos	20,01	241,7
Viscofan	11,32	248,5
<b>Total valor en libros</b>		<b>2.383,1</b>
<b>Total valor en Bolsa</b>		<b>2.440,0</b>
<b>Plusvalía latente</b>		<b>56,9</b>



	% participación	Valor en libros Millones de €
<b>Sociedades no cotizadas <sup>(1)</sup></b>		268,4
<b>Contabilizadas a valor razonable</b>		
Alvinesa	16,83	
in-Store Media	18,89	
Mecalux <sup>(2)</sup>	24,38	
Panasa	26,50	
TRRG Holding Limited	7,50	
<b>Consolidadas por integración global</b>		
Gascan (Grupo Energyco)	40,30	
Satlink	28,07	
		Valor en libros Millones de €
<b>Inmuebles</b>		353,0

(1) A través de Deyá Capital.

(2) Incluye una participación directa de Alba del 8,78%.

# INFORME DE GESTIÓN

## 5. VALOR NETO DE LOS ACTIVOS (NAV)

La magnitud más representativa de una sociedad como Alba es el Valor Neto de sus Activos (NAV). Calculado según los criterios habitualmente utilizados en el mercado,

a 31 de diciembre de 2017, el NAV de Alba antes de impuestos ascendía a 4.049,5 millones de euros ó 69,53 euros por acción una vez deducida la autocartera, lo que representa un aumento del 1,5% respecto a los valores a finales de 2016.

En millones de euros	31/12/17	31/12/16
Valores cotizados (nota 10 de la Memoria)	2.440,0	2.694,4
Valores no cotizados <sup>(1)</sup>	268,4	325,2
Inmuebles	353,0	387,0
Resto de activos y pasivos <sup>(2)</sup>	988,3	583,3
<b>Valor de los activos netos (NAV)</b>	<b>4.049,6</b>	<b>3.989,9</b>
Millones de acciones (deducida autocartera)	58,24	58,24
<b>NAV / acción</b>	<b>69,53 €</b>	<b>68,51 €</b>

(1) A 31/12/2017 incluye inversión en Gascan y Satlink.

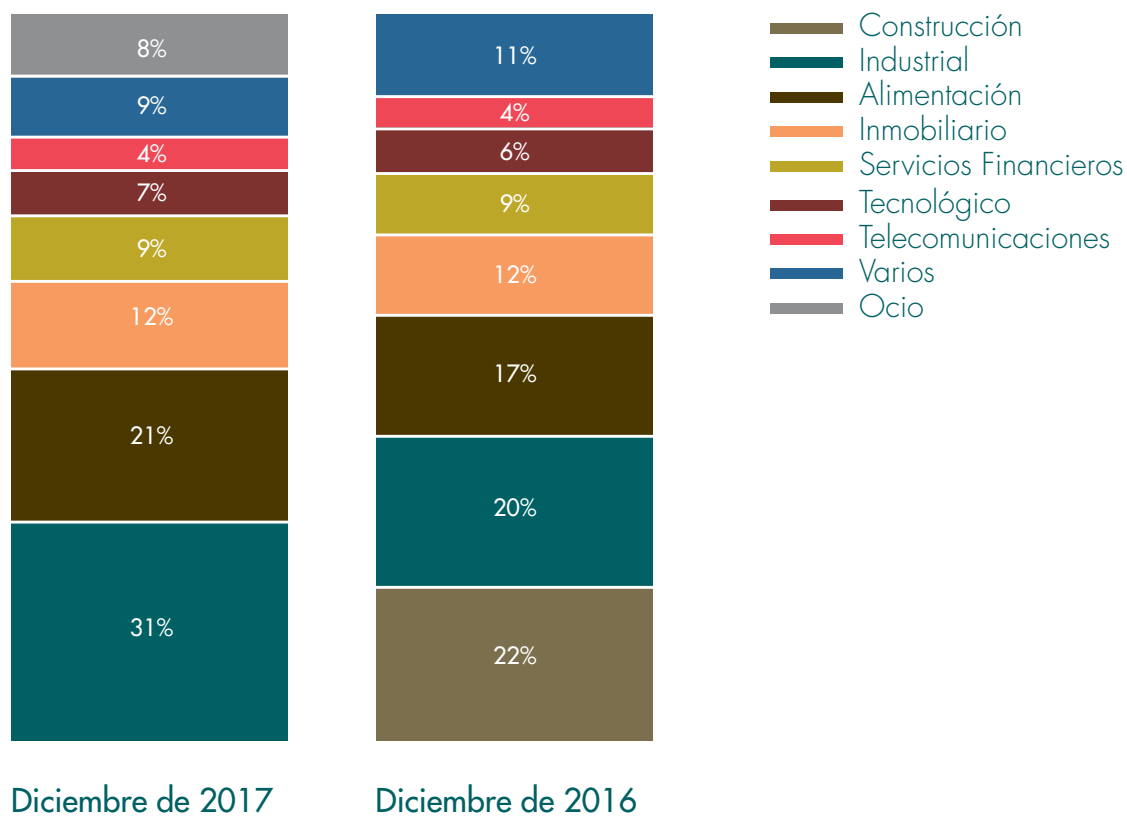
(2) A 31/12/2017 no incluye los activos y pasivos de Gascan y Satlink.

El valor neto de los activos incluye como valores cotizados las inversiones en empresas asociadas a valor de cotización a 31 de diciembre de 2017; como valores no cotizados, las inversiones financieras a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias más la inversión en Gascan y Satlink, entidades sobre las que existe el control, a valor razonable a 31 de diciembre

de 2017; los inmuebles, que incluye las inversiones inmobiliarias y los inmuebles que figuran en el inmovilizado material, a valor razonable a 31 diciembre de 2017 y el resto de activos y pasivos que incluye todos aquellos activos y pasivos del balance consolidado diferentes a los mencionados anteriormente, por el valor al que figuran en el balance consolidado.



## 6. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DEL VALOR DE LOS ACTIVOS (GAV) <sup>(1)</sup>



(1) Precios de mercado en sociedades cotizadas (cotizaciones de cierre a 31 de diciembre de 2017) y coste consolidado contable en sociedades no cotizadas e inmuebles (según valoración realizada en ambos casos a 31 de diciembre de 2017).

# INFORME DE GESTIÓN

---

## 7. RESULTADOS CONSOLIDADOS

---

El beneficio consolidado neto de impuestos ha alcanzado 474,1 millones de euros en 2017, un 16,3% superior al del mismo periodo del año anterior. Este aumento se debe, principalmente, a las plusvalías obtenidas en la venta de la participación restante en ACS realizada en el periodo. Los Resultados de activos y resultado financiero neto han sido de 361,7 millones de euros frente a 238,6 millones de euros del ejercicio anterior.

Los ingresos por Participación en beneficios de sociedades asociadas han sido 118,9 millones de euros en 2017, frente a 165,0 millones de euros en el mismo periodo del año anterior (-27,9%). Hay que recordar que en 2017 esta partida ya no incluye la consolidación de los resultados de ACS.

El resultado por acción del período ha sido 8,14 euros, frente a 7,00 euros en el mismo período del año anterior.



## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA <sup>(1)</sup>

En millones de euros	31/12/17	31/12/16
Participación en beneficios de sociedades asociadas	118,9	165,0
Cifra de negocios	64,5	18,7
De arrendamientos y otros	16,5	18,7
De otras sociedades por integración global	48,0	-
Variación del valor razonable de inversiones inmobiliarias	0,9	15,8
Resultado de activos y resultado financiero neto	361,7	238,6
<b>Suma</b>	<b>546,0</b>	<b>438,1</b>
Gastos de explotación	(61,7)	(23,2)
De Alba	(26,8)	(23,2)
De otras sociedades por integración global	(34,9)	-
Amortizaciones	(8,4)	(0,9)
De Alba	(0,9)	(0,9)
De otras sociedades por integración global	(7,5)	-
Impuesto de sociedades	1,2	(5,4)
Minoritarios	(3,0)	(0,9)
<b>Suma</b>	<b>(71,9)</b>	<b>(30,4)</b>
<b>Resultado neto</b>	<b>474,1</b>	<b>407,8</b>
<b>Resultado por acción (€)</b>	<b>8,14</b>	<b>7,00</b>

(1) Los resultados de Gascan y Satlink se consolidan por integración global en la cuenta de resultados consolidada.



# INFORME DE GESTIÓN

## BALANCE CONSOLIDADO <sup>(1)</sup>

### ACTIVO

En millones de euros	31/12/17	31/12/16
Inmovilizado intangible	77,2	-
Fondo de comercio	10,2	-
Otro inmovilizado intangible	67,0	-
Inversiones inmobiliarias	336,5	349,1
Inmovilizado material	47,0	7,0
Inversiones en asociadas	2.383,1	2.321,4
Instrumentos financieros a VR con cambios en P y G	154,5	325,2
Otras inversiones financieras y otros activos	66,9	132,9
<b>Activo no corriente</b>	<b>3.065,2</b>	<b>3.135,6</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	88,4	53,5
Existencias	7,3	-
Hacienda Pública deudora	168,3	126,0
Otros activos financieros	602,5	-
Tesorería e inversiones financieras temporales	310,0	469,9
Deudores y resto de activos	32,9	13,7
<b>Activo corriente</b>	<b>1.209,4</b>	<b>663,1</b>
<b>Total Activo</b>	<b>4.274,6</b>	<b>3.798,7</b>

(1) Los activos y pasivos de Gascan y Satlink se consolidan por integración global en el balance consolidado.



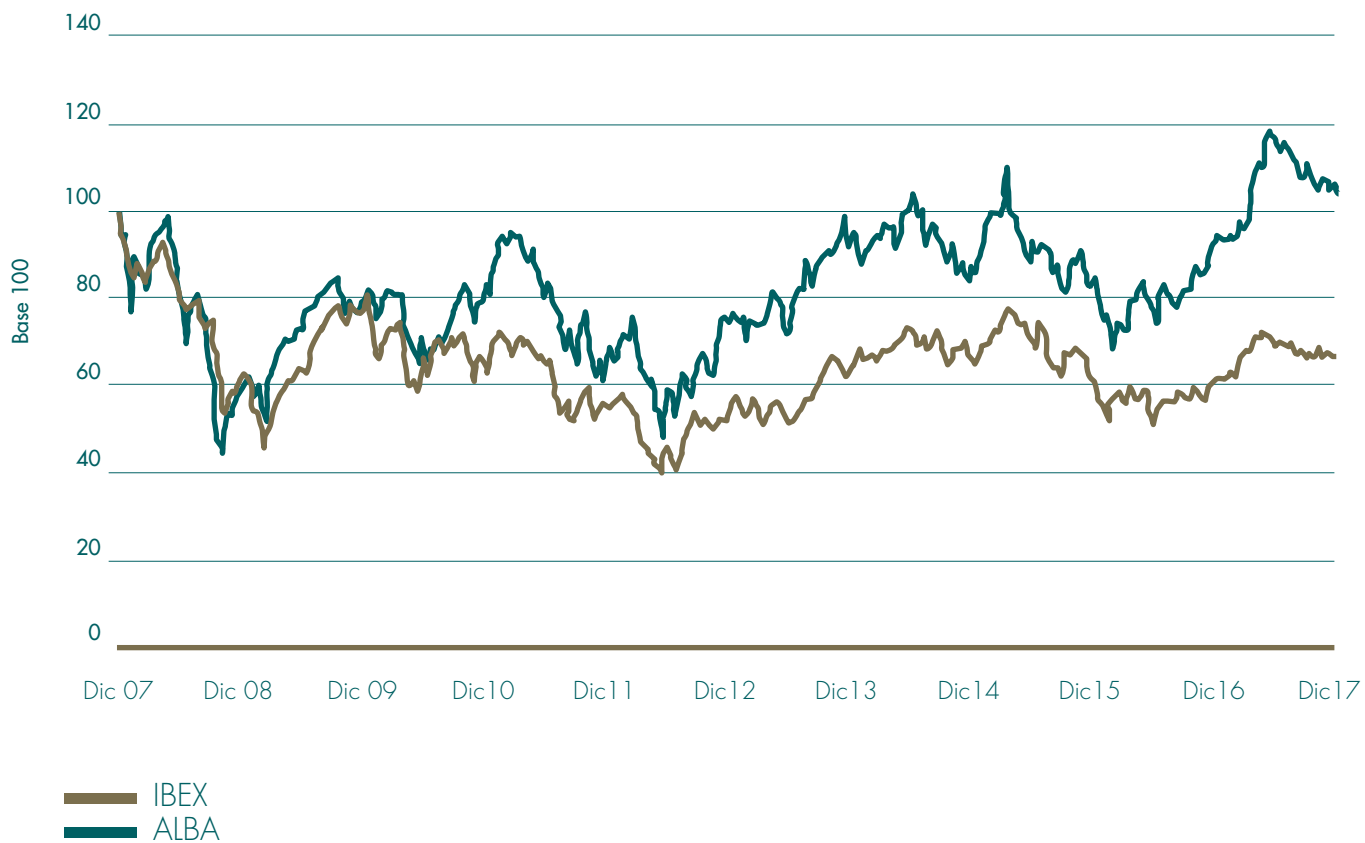
## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

En millones de euros	31/12/17	31/12/16
Capital social	58,3	58,3
Reservas y autocartera	3.429,6	3.154,2
Beneficio del ejercicio	474,1	407,8
Accionistas minoritarios	34,1	0,7
<b>Patrimonio neto</b>	<b>3.996,1</b>	<b>3.621,0</b>
Otros pasivos no corrientes	7,5	3,4
Impuestos diferidos netos	51,1	31,5
Deudas con entidades de crédito a largo plazo	180,8	127,5
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>239,4</b>	<b>162,4</b>
Deudas con entidades de crédito a corto plazo	14,5	9,1
Acreedores a corto plazo	24,6	6,2
<b>Pasivo corriente</b>	<b>39,1</b>	<b>15,3</b>
<b>Total Patrimonio neto y Pasivo</b>	<b>4.274,6</b>	<b>3.798,7</b>

(1) Los activos y pasivos de Gascan y Satlink se consolidan por integración global en el balance consolidado.

## 8. EVOLUCIÓN EN BOLSA

En el año 2017 la cotización de la acción de Alba aumentó un 12,7% al pasar de 42,85 euros a 48,29 euros, mientras que en el mismo período el IBEX 35 se revalorizó un 7,9% hasta 10.093 puntos.





## 9. HECHOS POSTERIORES AL CIERRE

---

- El 22 de febrero, Alba anunció un acuerdo para invertir indirectamente 500 millones de euros en Rioja Bidco Shareholdings, sociedad que adquirirá, sujeta al cumplimiento de determinadas condiciones, a Repsol la participación del 20,072% que actualmente ostenta en el capital social de Gas Natural. De completarse la transacción, Alba contará con una participación indirecta aproximada del 25,7% en Rioja Bidco que, a su vez, supondrá una participación indirecta del 5,1% en el capital social de Gas Natural.
- Alba ha completado la venta de su participación (a través de Deyá Capital) del 26,5% en Panasa por 88,4 millones de euros. Como resultado de esta venta, que fue anunciada en noviembre de 2017, Alba ha obtenido, desde la inversión inicial realizada en febrero de 2011, un retorno a la inversión de 3,3 veces y una TIR del 20% anual.
- Adicionalmente Alba, a través de Deyá Capital, ha realizado la compra de una participación del 3,7% en MonBake por 9,4 millones de euros. MonBake es un nuevo grupo resultante de la adquisición, por fondos gestionados por Ardian, de Panasa y Bellsolá, dos de las principales empresas españolas del sector del pan y la bollería ultracongelada. Esta reinversión es parte de los acuerdos alcanzados con Ardian en la venta de Panasa anteriormente comentada.

# INFORME DE GESTIÓN

## 10. ADQUISICIONES Y ENAJENACIONES DE ACCIONES PROPIAS

No ha habido movimiento de acciones propias de Alba ni en 2017 ni en 2016. Los datos son los siguientes:

	Nº de acciones	Porcentaje sobre capital social	Precio medio de adquisición €/acción	Millones de €
A 31 de diciembre de 2017 y 2016	59.898	0,10%	40,29	2,4

## 11. ACTIVIDADES EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Las específicas actividades del Grupo no hacen necesarias inversiones directas en éste área.



## 12. PERÍODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

La información relativa al periodo medio de pago a proveedores es la siguiente:

Días	2017	2016
Periodo medio de pago a proveedores	42	33
Ratio de operaciones pagadas	45	33
Ratio de operaciones pendientes de pago	40	34

Miles de euros	2017	2016
Total pagos realizados	48,8	10,0
Total pagos pendientes	14,0	1,7



## 13. POLÍTICA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

---

El Consejo de Administración de Corporación Financiera Alba, S.A. tiene formulada la siguiente Política de control y gestión de riesgos:

### 1.- Tipos de riesgos a los que se enfrenta el Grupo

El riesgo es un elemento inherente a toda actividad empresarial; se define como la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento o acción que pudiera afectar adversamente a la habilidad de la Sociedad para maximizar su valor para los grupos de interés y para lograr sus objetivos; supone tanto la posibilidad de que las amenazas se materialicen como de que las oportunidades no se alcancen.

Corporación Financiera Alba se dedica a dos tipos de actividades principales:

- (i) la participación en el capital de sociedades cotizadas y no cotizadas, y
- (ii) la inversión en inmuebles dedicados al alquiler de oficinas.

Como consecuencia de su actividad, de los mercados y sectores donde desarrolla la misma, y de su entorno, la Sociedad se encuentra expuesta a las siguientes categorías de riesgos:

- Riesgos estratégicos, relacionados con la misión y visión de la Sociedad, la consecución de los objetivos de negocio y la creación y preservación del valor para los accionistas y demás grupos de interés.

En la misma se incluyen riesgos relativos al gobierno corporativo de la Sociedad, la reputación y responsabilidad de la misma, las estrategias de inversión y desinversión y las dinámicas de mercado.

- Riesgos operativos, referidos a las potenciales pérdidas económicas directas o indirectas derivadas de sucesos externos: incertidumbre en las propias operaciones del negocio; o internos: por fallos e inadecuaciones en los procesos, sistemas o recursos de la Sociedad.

En ella se incluyen riesgos relacionados, principalmente, con los ingresos, las inversiones y desinversiones y su seguimiento, la adquisición de bienes y servicios, los activos físicos, los recursos humanos, las tecnologías de la información y los desastres naturales, terrorismo y otros actos delictivos.



- Riesgos financieros derivados, en sentido amplio, de cualquier operación de financiación que necesite realizar la Sociedad para llevar a cabo su actividad, así como de la fiabilidad de la información financiera emitida por la misma.

En la misma se incluyen riesgos de liquidez y crédito, de mercado, de fiscalidad y de contabilidad y reporting.

- Riesgos de cumplimiento normativo, derivados de un potencial incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas y códigos de conducta, así como de una mayor exposición a las mismas.

En ella se incluyen riesgos legales, riesgos normativos y riesgos relacionados con los códigos de ética y conducta.

## 2.- Sistema Integrado de Gestión de Riesgos

Consciente de la importancia y de las ventajas de efectuar una adecuada y eficiente gestión de sus riesgos, Corporación Financiera Alba ha definido un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos enfocado principalmente a:

- Posibilitar la identificación y evaluación proactiva y eficiente de los riesgos a nivel de la Sociedad, así como su monitorización y seguimiento continuo.
- Integrar, coordinar y dirigir los distintos esfuerzos que, en materia de gestión de riesgos, esté realizando la Sociedad.
- Permitir obtener una aceptación responsable del riesgo y reforzar la responsabilidad del empleado de la Sociedad.
- Velar por que los sistemas de control estén alineados respecto a los riesgos reales de la Sociedad.
- Facilitar y agilizar la aplicación de las medidas correctoras.

El Sistema Integrado de Gestión de Riesgos se materializa en la unión de tres elementos clave:

- (i) El proceso continuo de Gestión de Riesgos, entendido como aquellas actividades efectuadas por todas las personas de la Sociedad –bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento–, que están enfocadas a identificar aquellos eventos potenciales de riesgo que le pueden afectar, gestionar los riesgos identificados y proporcionar una

seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la compañía.

- (ii) Un enfoque organizativo con roles y responsabilidades claramente definidos y comunicados. La gestión integral de riesgos afecta a todo el personal de la Sociedad, por lo que es condición necesaria la definición de un enfoque organizativo de gestión de riesgos adaptado a la estructura organizativa y a la cultura corporativa de la misma.

Si bien el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos afecta e involucra a todo el personal de la Sociedad, los participantes principales son los siguientes: los responsables de riesgos, la Unidad de Control y Gestión de Riesgos, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración.

- (iii) Un modelo de seguimiento, que define y provee la información necesaria y puntual para que todos los participantes del proceso de gestión de riesgos puedan tomar decisiones informadas con respecto a los mismos.

## 2.1. El Proceso Continuo de Gestión de Riesgos

De forma sintética, el proceso continuo de gestión de riesgos engloba la realización de las siguientes actividades:

- Identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar a la Sociedad.

Determinar los principales riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo que afectan a la estrategia y objetivos de la compañía, evaluar la probabilidad de ocurrencia y su potencial impacto y priorizarlos en función de los mismos.

- Fijar el nivel de riesgo que se considere aceptable.

A través de la definición de indicadores clave de riesgo (Key Risk Indicators -KRI's-) para cada riesgo crítico y establecimiento de tolerancias para los mismos.

- Identificación de controles.

Precisar los controles existentes (o a implementar) en la compañía para mitigar los riesgos anteriores.

- Identificación de los procesos en los que se producen dichos riesgos y controles.



Determinar la relación existente entre los riesgos clave de la compañía –y sus controles– y los procesos de la misma, identificando y analizando aquellos procesos que resultan críticos para la gestión de riesgos.

- Evaluación de los controles.

Evaluar la eficacia de los controles en la mitigación de los riesgos identificados.

- Diseño e implementación de planes de acción como respuesta a los riesgos.

Determinar los planes de acción a llevar a cabo para conducir el riesgo residual al nivel de riesgo aceptable, teniendo en cuenta los costes y beneficios de dichas acciones. Como consecuencia directa de esta reducción del nivel de riesgo, será necesario y conveniente proceder a reevaluar y priorizar los mismos, conformando un proceso continuo de gestión de riesgos.

En este sentido, Corporación Financiera Alba ha elaborado el Mapa de Riesgos de la compañía, en el que se representan, en base a su impacto y probabilidad, los riesgos clave de las categorías enumeradas anteriormente. Con el objetivo de que este mapa se configure efectivamente como una herramienta de gestión que permita a la

compañía una toma de decisiones informada, se revisa y actualiza periódicamente para adaptarlo a la situación actual de la Sociedad.

Así mismo, la Sociedad ha definido las Fichas de Riesgo para los riesgos de mayor criticidad, identificando los indicadores clave de riesgo –con sus correspondientes tolerancias–, los controles asociados y, en su caso, los planes de acción a implementar. Estas Fichas permiten a la Sociedad realizar una evaluación y monitorización periódica de sus riesgos y determinar la respuesta más adecuada a los mismos.

## ***2.2. Modelo Organizativo de roles y responsabilidades***

Si bien el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos afecta e involucra a todo el personal de la Sociedad, los actores principales son los siguientes:

- (i) Responsables de riesgos.

Son los responsables de monitorizar los riesgos que tengan asignados y de informar a la Unidad de Control y Gestión de Riesgos de cualquier información relevante acerca de los mismos.

(ii) Unidad de Control y Gestión de Riesgos.

La Unidad de Control y Gestión de Riesgos tiene atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionen, y cuantifiquen adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- Velar porque los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el Consejo de Administración.

(iii) Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Supervisa, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad, entre otros, la eficacia del control interno de la sociedad, y los sistemas de gestión de riesgos.

Así mismo, discutirá con el Auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno que, en su caso, detecte en el desarrollo de la auditoría.

(iv) Consejo de Administración.

Como se ha indicado anteriormente, tiene reservada la facultad de determinar la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control interno. En relación con los procesos de gestión de riesgos, es conveniente destacar que, además de la Unidad de Control y Gestión de Riesgos mencionada, Corporación Financiera Alba dispone de procesos de Cumplimiento Normativo, que residen en las diferentes áreas operativas y de soporte, así como de un Servicio de Auditoría Interna (SAI), que se define como un órgano asesor y de control al servicio de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, independiente dentro de la organización en cuanto a su actuación, encaminado a la evaluación de las distintas áreas y actividades funcionales de la Sociedad.



Entre las funciones encomendadas al Servicio de Auditoría Interna se encuentran el análisis y propuesta de recomendaciones de mejora sobre los procesos de gestión de riesgos; así mismo realiza evaluaciones independientes sobre la eficiencia y eficacia de los controles internos, aunque siempre de forma coordinada con la Unidad de Control y Gestión de Riesgos, al objeto de evitar duplicidades y/o áreas no cubiertas adecuadamente.

En definitiva, el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos implantado por Corporación Financiera Alba se constituye como un mecanismo de gestión, comunicación, seguimiento y soporte para todas las actividades relacionadas con el control y gestión de riesgos. Es fundamental para poder proveer una respuesta a los riesgos individuales y específicos de cada actividad, mientras provee el marco necesario para su gestión coordinada por la Sociedad.

### **2.3 Modelo de Seguimiento y Reporting**

El último elemento del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos es un modelo de seguimiento y reporting capaz de facilitar información relevante en tiempo y forma a todos los actores involucrados en el proceso de control y gestión de riesgos, tanto de forma ascendente como descendente.

Éste se configura como un elemento transversal que permite que el Sistema pueda tener un comportamiento dinámico y, sobre todo, anticipativo, que haga posible una gestión y control del riesgo dentro de los límites establecidos por la Sociedad.